

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Competitividad y globalización: conceptos y casos

11a. edición



HITT • IRELAND • HOSKISSON

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Competitividad y globalización: conceptos y casos

11a. edición

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Competitividad y globalización: conceptos y casos

11a. edición

MICHAEL A. HITT

TEXAS A&M UNIVERSITY



R. DUANE IRELAND

TEXAS A&M UNIVERSITY



ROBERT E. HOSKISSON

RICE UNIVERSITY



TRADUCCIÓN

Pilar Mascaró Sacristán
Mara Paulina Suárez Moreno
Traductoras profesionales

REVISIÓN TÉCNICA

Mtro. Gil Armando Sánchez Soto
Universidad Iberoamericana



**Administración estratégica.
Competitividad y globalización:
conceptos y casos, 11a. edición.**

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland
y Robert E. Hoskisson

**Presidente de Cengage Learning
Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

**Director editorial, de producción
y de plataformas digitales
para Latinoamérica:**

Ricardo H. Rodríguez

**Editora de adquisiciones para
Latinoamérica:**

Claudia C. Garay Castro

**Gerente de manufactura para
Latinoamérica:**

Raúl D. Zendejas Espejel

**Gerente editorial de contenidos
en español:**

Pilar Hernández Santamarina

Gerente de proyectos especiales:

Luciana Rabuffetti

Coordinador de manufactura:

Rafael Pérez González

Editora:

Abril Vega Orozco

Diseño de portada:

Karla Paola Benítez García

Imagen de portada:

© EDHAR/Shutterstock

© ALMAGAMI/Shutterstock

Composición tipográfica:

By Color Soluciones Gráficas

© D.R. 2015 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:
Competitiveness & Globalization: Concepts
and Cases*, Eleventh Edition.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland
and Robert E. Hoskisson. Publicado en
inglés por Cengage Learning ©2015
ISBN: 978-1-285-42517-7

Datos para catalogación bibliográfica:

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland
y Robert E. Hoskisson.

*Administración estratégica. Competitividad
y globalización: conceptos y casos*, 11a. edición.
ISBN 13: 978-607-519-535-3

Visite nuestro sitio en:

<http://latinoamerica.cengage.com>

Dedicatoria

En cada una de las ediciones de este libro hemos perseguido la meta de crear un instrumento efectivo de aprendizaje para los estudiantes y de enseñanza para los profesores. Por lo tanto, dedicamos esta 11a. edición a todos los alumnos y docentes que han usado o están usando este libro. De verdad esperamos que les resulte valioso a fin de conocer el proceso de la administración estratégica y para saber aplicarlo con éxito.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson

Contenido breve

Prefacio, xix

Acerca de los autores, xxvi

Parte 1

Datos para la administración estratégica

Capítulo 1. Administración y competitividad estratégicas, 2

Capítulo 2. El entorno externo: oportunidades, amenazas, competencia en la industria y análisis de los competidores, 36

Capítulo 3. La organización interna: recursos, capacidades, competencias centrales y ventajas competitivas, 72

Parte 2

Acciones estratégicas: la formulación estratégica

Capítulo 4. La estrategia al nivel de negocio, 102

Capítulo 5. Rivalidad competitiva y dinámica competitiva, 134

Capítulo 6. Estrategia al nivel de compañía, 164

Capítulo 7. Estrategias de fusiones y adquisiciones, 192

Capítulo 8. Estrategia internacional, 226

Capítulo 9. Estrategia de cooperación, 262

Parte 3

Acciones estratégicas: la implementación de las estrategias

Capítulo 10. Gobierno corporativo, 294

Capítulo 11. Estructura y controles organizacionales, 328

Capítulo 12. Liderazgo estratégico, 368

Capítulo 13. Emprendimiento estratégico, 398

Parte 4

Casos

Índice de nombres, I-1

Índice de compañías, I-17

Índice analítico, I-21

Contenido detallado

Prefacio xix
Acerca de los autores xxvi

Parte 1 Datos para la administración estratégica



© Bikewordtravel/Shutterstock.com

Capítulo 1

Administración y competitividad estratégicas 2

La presencia de los arcos dorados en todo el mundo 3

- 1.1 El panorama de la competencia 7
 - 1.1a La economía global 8
 - Enfoque estratégico: Starbucks es una multinacional de la nueva economía* 9
 - El avance de la globalización 10
 - 1.1b Tecnología y cambios tecnológicos 11
 - Difusión de la tecnología y tecnologías disruptivas 11
 - La era de la información 12
 - Intensidad creciente del conocimiento 13
- 1.2 El modelo I/O del rendimiento superior al promedio 14
 - Enfoque estratégico: La industria de la aviación es un ejemplo de la imitación y el mal desempeño del modelo I/O* 16
- 1.3 El modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos 17
- 1.4 Visión y misión 19
 - 1.4a Visión 19
 - 1.4b Misión 19
- 1.5 Grupos de interés 20
 - 1.5a Clasificaciones de grupos de interés 21
 - Grupos de interés del mercado de capital 22
 - Grupos de interés del mercado de productos 22
 - Grupos de interés de las organizaciones 23
- 1.6 Líderes estratégicos 23
 - 1.6a El trabajo de los buenos líderes estratégicos 24
 - 1.6b Prever los resultados de las decisiones estratégicas: las reservas de utilidades 25
- 1.7 El proceso de la administración estratégica 26
 - Resumen 27 • Preguntas de repaso 28 • Ejercicios experienciales 28
 - Caso en video 29 • Notas 30

© Vividfour / Shutterstock.com

Capítulo 2

El entorno externo: oportunidades, amenazas, competencia en la industria y análisis de los competidores 36

Coca-Cola Co. y PepsiCo: dos rivales que compiten en un entorno desafiante 37

- 2.1 El entorno general, el de la industria y el de los competidores 38
- 2.2 Análisis del entorno externo 40
 - 2.2a Exploración 41
 - 2.2b Monitoreo 42
 - 2.2c Pronósticos 42
 - 2.2d Evaluación 43
- 2.3 Segmentos del entorno general 43
 - 2.3a Segmento demográfico 43
 - Tamaño de la población 43
 - Estructura de edad 44
 - Distribución geográfica 44
 - Composición étnica 45
 - Distribución del ingreso 45
 - 2.3b Segmento económico 46
 - 2.3c Segmento político/legal 46
 - 2.3d Segmento sociocultural 47
 - 2.3e Segmento tecnológico 48
 - 2.3f Segmento global 49
 - 2.3g Segmento del entorno físico 50
 - Enfoque estratégico:** *Qué es la economía informal y por qué es importante* 51
- 2.4 Análisis del entorno de la industria 52
 - 2.4a Amenaza de nuevas entrantes 53
 - Barreras para la entrada 53
 - Represalias esperadas 55
 - 2.4b Poder de negociación de los proveedores 56
 - 2.4c Poder de negociación de los compradores 56
 - 2.4d Amenaza de productos sustitutos 57
 - 2.4e Intensidad de la rivalidad entre los competidores 57
 - Numerosos competidores o competidores equilibrados 57
 - Crecimiento lento de la industria 58
 - Altos costos fijos o de almacenaje 58
 - Ausencia de diferenciación o costos bajos por cambiar 58
 - Altas apuestas estratégicas 58
 - Barreras altas para salir 59
- 2.5 Interpretación de los análisis de la industria 59
- 2.6 Grupos estratégicos 60
- 2.7 Análisis de los competidores 60
 - Enfoque estratégico:** *Los automóviles alemanes de lujo/alto desempeño: Si ha visto uno, ¿ha visto todos?* 61
- 2.8 Consideraciones éticas 63
 - Resumen 64 • Preguntas de repaso 65 • Ejercicios experienciales 65
 - Caso en video 66 • Notas 66





© istockphoto.com/tupungato

Capítulo 3

La organización interna: recursos, capacidades, competencias centrales y ventajas competitivas 72

Zara: las capacidades que sustentan al gigante español de las ventas de “fast fashion” 73

- 3.1 Analizar la organización interna 75
 - 3.1a Contexto del análisis interno 75
 - 3.1b Creación de valor 77
 - 3.1c El reto de analizar la organización interna 77
- 3.2 Recursos, capacidades y competencias centrales 79
 - 3.2a Recursos 79
 - Recursos tangibles 80
 - Enfoque estratégico:** Énfasis en la creación de valor por medio de los recursos tangibles (Kinder Morgan) y los intangibles (Coca-Cola Inc.) 81
 - Recursos intangibles 82
 - 3.2b Capacidades 83
 - 3.2c Competencias centrales 84
 - Enfoque estratégico:** Gracias a su capacidad de imitación, Samsung vende más teléfonos inteligentes que Apple 85
- 3.3 Construcción de competencias centrales 86
 - 3.3a Los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible 86
 - Valiosas 87
 - Singulares 87
 - Costosas de imitar 87
 - Insustituibles 88
 - 3.3b Análisis de la cadena de valor 89
- 3.4 Outsourcing 91
- 3.5 Competencias, fortalezas, debilidades y decisiones estratégicas 93
 - Resumen 94 • Preguntas de repaso 94 • Ejercicios experienciales 95
 - Caso en video 96 • Notas 96

Parte 2

Acciones estratégicas: la formulación estratégica

Capítulo 4

La estrategia al nivel de negocio 102

¿J. C. Penney se está suicidando con una estrategia fallida? 103

- 4.1 Clientes: su relación con las estrategias al nivel de negocios 105
 - 4.1a Administración efectiva de las relaciones con los clientes 106
 - 4.1b Alcance, riqueza y afiliación 106
 - 4.1c Quién: determinar a cuáles clientes se dirigirá la compañía 107
 - 4.1d Qué: determina las necesidades de los clientes a satisfacer 108
 - 4.1e Cómo: determinar cuáles son las competencias centrales que la compañía necesita para satisfacer las necesidades de los clientes 108
- 4.2 Propósito de una estrategia al nivel de negocio 109
 - Enfoque estratégico:** Las innovaciones continuas para satisfacer las necesidades de los clientes 110
- 4.3 Tipos de estrategias al nivel de negocio 111
 - 4.3a Estrategia de liderazgo en costo 113
 - Rivalidad con las competidoras existentes 114

- Poder de negociación de los compradores (clientes) 114
- Poder de negociación de los proveedores 115
- Entrantes potenciales 116
- Sustitutos del producto 116
- Riesgos competitivos de la estrategia del liderazgo en costo 117
- 4.3b Estrategia de diferenciación 117
 - Rivalidad con las competidoras existentes 118
 - Poder de negociación de los compradores (clientes) 118
 - Enfoque estratégico:** *Apple vs. Samsung: Apple se diferencia y Samsung la imita de forma imperfecta* 119
 - Poder de negociación de los proveedores 119
 - Entrantes potenciales 120
 - Sustitutos de productos 120
 - Riesgos competitivos de la estrategia de diferenciación 121
- 4.3c Estrategias enfocadas a una meta 121
 - Estrategia de liderazgo en costo enfocada a una meta 122
 - Estrategia de diferenciación enfocada a una meta 122
 - Riesgos competitivos de las estrategias enfocadas a una meta 123
- 4.3d La estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrada 123
 - Sistemas de manufactura flexible 124
 - Redes de información 125
 - Sistemas de administración de la calidad total 125
 - Riesgos competitivos de la estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrados 126
 - Resumen 127 • Preguntas de repaso 127 • Ejercicios experienciales 128
 - Caso en video 128 • Notas 129

Capítulo 5

Rivalidad competitiva y dinámica competitiva 134

Tesco plc: estudio de un caso de comportamiento competitivo 135

Enfoque estratégico: *La rivalidad competitiva de la "fast fashion": todo un torrente de acciones y respuestas* 137

- 5.1 Modelo de rivalidad competitiva 139
- 5.2 Análisis de las competidoras 140
 - 5.2a Mercados comunes 141
 - 5.2b Similitud de los recursos 141
- Enfoque estratégico:** *FedEx y United Parcel Service (UPS): mantener el éxito, pero compitiendo con agresividad* 143
- 5.3 Impulsores del comportamiento competitivo 144
- 5.4 Rivalidad competitiva 145
 - 5.4a Acciones estratégicas y tácticas 145
 - 5.5 Probabilidad de un ataque 146
 - 5.5a Beneficios de la primera jugadora 146
 - 5.5b Tamaño de la organización 148
 - 5.5c La calidad 149
 - 5.6 Probabilidad de respuesta 150
 - 5.6a Tipo de acción competitiva 150
 - 5.6b La reputación del actor 151
 - 5.6c Dependencia del mercado 152
- 5.7 Dinámica competitiva 152
 - 5.7a Mercados de ciclo lento 152



© Yanice Idir/Alamy

- 5.7b Mercados de ciclo rápido 154
- 5.7c Mercados de ciclo normal 155
- Resumen 156 • Preguntas de repaso 157 • Ejercicios experienciales 158
- Caso en video 158 • Notas 159

Capítulo 6

Estrategia al nivel de compañía 164

General Electric: un ejemplo clásico de compañía diversificada 165



© Alessia Pierdomenico/Bloomberg/Getty Images

- 6.1 Niveles de diversificación 167
 - 6.1a Niveles bajos de diversificación 167
 - Enfoque estratégico: Los negocios centrales de Sany están altamente relacionados 169*
 - 6.1b Niveles moderados y altos de diversificación 170
- 6.2 Razones para la diversificación 171
- 6.3 Diversificación que crea valor: diversificación relacionada restringida y la relacionada vinculada 172
 - 6.3a Relaciones entre las operaciones: actividades compartidas 173
 - 6.3b Relaciones en la corporación: transferencia de competencias centrales 173
 - 6.3c Poder de mercado 174

Enfoque estratégico: El considerable poder de mercado de Ericsson 175

- 6.3d Relaciones simultáneas entre las operaciones y la corporación 176
- 6.4 Diversificación no relacionada 177
 - 6.4a Asignación eficiente del capital en el mercado interno 177
 - 6.4b Reestructuración de los activos 179
- 6.5 Diversificación neutral del valor: incentivos y recursos 179
 - 6.5a Incentivos para la diversificación 180
 - Leyes antimonopolios y de impuestos 180
 - Bajo desempeño 181
 - Flujos monetarios futuros inciertos 181
 - Sinergia y reducción del riesgo para la compañía 182
 - 6.5b Recursos y diversificación 183
- 6.6 Diversificación que disminuye el valor: razones de los administradores para optar por la diversificación 184
 - Resumen 186 • Preguntas de repaso 186 • Ejercicios experienciales 186
 - Caso en video 187 • Notas 188

Capítulo 7

Estrategias de fusiones y adquisiciones 192

Las adquisiciones estratégicas y su integración acelerada son una capacidad vital de Cisco Systems 193



© VINCENZO PINTO/AFP/Getty Images

- 7.1 La popularidad de las estrategias de fusiones y adquisiciones 195
 - 7.1a Fusiones, adquisiciones y compras hostiles: ¿qué diferencias existen entre ellas? 196
- 7.2 Razones para las adquisiciones 197
 - 7.2a Mayor poder de mercado 197
 - Adquisiciones horizontales 197
 - Adquisiciones verticales 197
 - Adquisiciones relacionadas 198

- 7.2b Superar las barreras para el ingreso 198
 - Adquisiciones interfronterizas 199
 - Enfoque estratégico:** Las compañías de economías emergentes realizan adquisiciones en el exterior: apalancan sus recursos para aumentar su poder de mercado y su huella global 200
- 7.2c Costo de desarrollo de nuevos productos y la mayor velocidad para introducirlos al mercado 201
- 7.2d Menor riesgo en comparación con el desarrollo de nuevos productos 202
- 7.2e Mayor diversificación 202
- 7.2f Reconfigurar el alcance competitivo de la compañía 203
- 7.2g Aprender y desarrollar nuevas capacidades 203
- 7.3 Problemas para el éxito de las adquisiciones 204
 - 7.3a Dificultades para la integración 205
 - 7.3b Evaluación incorrecta de la meta 206
 - 7.3c Deuda cuantiosa o extraordinaria 206
 - 7.3d Incapacidad para lograr sinergia 207
 - 7.3e Diversificación excesiva 208
 - 7.3f Administradores demasiado enfocados a las adquisiciones 209
 - 7.3g Demasiado grande 209
- 7.4 Adquisiciones efectivas 210
- 7.5 La reestructuración 212
 - 7.5a El downsizing 212
 - 7.5b El downscoping 213
 - 7.5c Las compras apalancadas 213
 - Enfoque estratégico:** Posicionamiento estratégico de firmas de inversión (socios generales) que compran participaciones en compañías privadas 214
- 7.5d Resultados de la reestructuración 217
 - Resumen 218 • Preguntas de repaso 219 • Ejercicios experienciales 219
 - Caso en video 220 • Notas 220

Capítulo 8

Estrategia internacional 226

La estrategia internacional que ilumina el futuro de AAB 227

- 8.1 Identificar las oportunidades internacionales 229
 - 8.1a Incentivos para seguir una estrategia internacional 229
 - 8.1b Tres beneficios básicos de la estrategia internacional 231
 - Incremento de tamaño del mercado 231
 - Economías de escala y aprendizaje 232
 - Ventajas de la ubicación 232
- 8.2 Estrategias internacionales 233
 - 8.2a Estrategia internacional al nivel de negocio 233
 - 8.2b Estrategia internacional al nivel de corporativo 236
 - Estrategia multinacional 236
 - Estrategia global 237
 - Estrategia transnacional 238
 - Enfoque estratégico:** Mondelez Internacional: líder global en los mercados de refrigerios 239
- 8.3 Tendencias del entorno 240
 - 8.3a Desventaja de ser extranjera 240
 - 8.3b Regionalización 241



- 8.4 Elección de las vías para entrar en los mercados internacionales 242
 - 8.4a Exportaciones 243
 - 8.4b Licenciamiento 243
 - 8.4c Alianzas estratégicas 244
 - 8.4d Adquisiciones 245
 - 8.4e Subsidiaria nueva de propiedad absoluta (greenfield) 246
 - 8.4f La dinámica de la vía para entrar 247
 - Enfoque estratégico: FEMSA de México: construcción de su pericia internacional 248*
 - 8.5 Riesgos en el entorno internacional 249
 - 8.5a Riesgos políticos 249
 - 8.5b Riesgos económicos 250
 - 8.6 Resultados de la competitividad estratégica 250
 - 8.6a Diversificación internacional y rendimientos 251
 - 8.6b Acentuar la innovación 251
 - 8.7 El desafío de las estrategias internacionales 252
 - 8.7a Complejidad de la administración de las estrategias internacionales 252
 - 8.7b Límites para la expansión internacional 253
- Resumen 254 • Preguntas de repaso 255 • Ejercicios experienciales 255
Caso en video 256 • Notas 257

Capítulo 9

Estrategia de cooperación 262

Formación de alianzas locales y globales dentro de la industria mundial de los automóviles 263

- 9.1 Las alianzas estratégicas como principal tipo de estrategia de cooperación 265
 - 9.1a Tipos principales de alianzas estratégicas 266
 - 9.1b Razones de las compañías para formar alianzas estratégicas 267
 - Mercados de ciclo lento 268
 - Mercados de ciclo rápido 269
 - Mercados de ciclo normal 270

- 9.2 Estrategia de cooperación al nivel de negocio 271
 - 9.2a Alianzas estratégicas complementarias 271
 - Alianza estratégica complementaria vertical 271
 - Alianza estratégica complementaria horizontal 273
 - 9.2b Estrategia para responder a la competencia 273
 - 9.2c Estrategia para reducir la incertidumbre 274
 - 9.2d Estrategia para reducir la competencia 274
 - 9.2e Evaluación de las estrategias de cooperación al nivel de negocio 275
- 9.3 Estrategia de cooperación al nivel de compañía 276
 - 9.3a Alianza estratégica para diversificarse 276
 - Enfoque estratégico: Samsung Electric utiliza las alianzas para diversificarse y para depender menos del sistema operativo Android de Google 277*
 - 9.3b Alianza estratégica sinérgica 278
 - 9.3c Franquicias 278
 - 9.3d Evaluación de las estrategias de cooperación al nivel de compañía 279
- 9.4 Estrategia internacional de cooperación 279
- 9.5 Estrategia de cooperación en red 280



9.5a Tipos de redes de alianzas 281

Enfoque estratégico: *Los parques industriales (clusters): centros geográficos de asociaciones para la colaboración* 282

9.6 Riesgos competitivos derivados de las estrategias de cooperación 284

9.7 Administración de las estrategias de cooperación 285

Resumen 287 • Preguntas de repaso 287 • Ejercicios experienciales 288
Caso en video 288 • Notas 289

Parte 3

Acciones estratégicas: la implementación de las estrategias

Capítulo 10

Gobierno corporativo 294

El CEO imperial, Jamie Dimon de JPMorgan Chase: ¿el gobierno corporativo ha llegado a su fin? 295

10.1 Separación de la propiedad y el control administrativo 297

10.1a Relaciones de agencia 299

10.1b La diversificación de productos como ejemplo del problema de agencia 300

10.1c Costos de agencia y mecanismos de gobierno 302

10.2 Concentración de la propiedad 303

10.2a La creciente influencia de las instituciones propietarias 304

10.3 Consejo de administración 305

10.3a Mejorar la efectividad del consejo de administración 307

10.3b Remuneración de los ejecutivos 308

10.3c La efectividad de la remuneración de los ejecutivos 309

Enfoque estratégico: *El desempeño y la paga del CEO: revolución en el consejo de administración de Citigroup* 310

10.4 El mercado para el control corporativo 311

10.4a Tácticas defensivas de los administradores 312

Enfoque estratégico: *El premio para los directores ejecutivos de una de las compañías de productos alimenticios que ha registrado uno de los peores desempeños del mundo: la compra hostil de Smithfield Foods por parte de los chinos* 314

10.5 El gobierno corporativo internacional 315

10.5a El gobierno corporativo en Alemania y en Japón 315

10.5b El gobierno corporativo en China 317

10.6 Mecanismos de gobierno y comportamiento ético 317

Resumen 318 • Preguntas de repaso 319 • Ejercicios experienciales 320
Caso en video 321 • Notas 321

Capítulo 11

Estructura y controles organizacionales 328

Las grandes tiendas minoristas luchan por cambiar sus estrategias y sus estructuras para enfrentar la competitividad en línea 329

11.1 Estructura y controles organizacionales 332

11.1a Estructura organizacional 332

11.1b Controles organizacionales 334

11.2 Relación entre estrategia y estructura 335

11.3 Patrones de la evolución de la estrategia y la estructura organizacional 336



© Tom Williams/CQ Roll Call/Getty Images



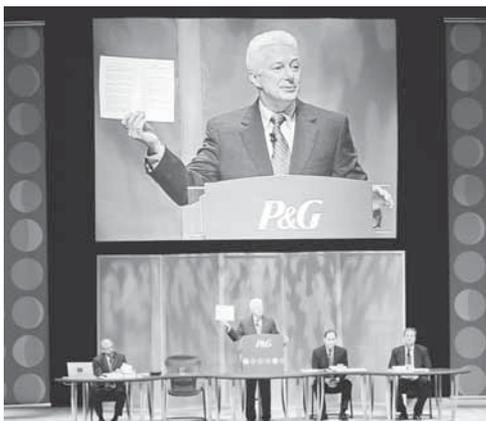
© Justin Sullivan/Getty Images

- 11.3a Estructura simple 337
- 11.3b La estructura funcional 337
- 11.3c Estructura multidivisional 337
- 11.3d Alineamiento de las estrategias al nivel de negocio y la estructura funcional 338
 - La estructura funcional utilizada para implementar la estrategia de liderazgo en costo 339
 - La estructura funcional utilizada para implementar la estrategia de diferenciación 340
 - La estructura funcional utilizada para implementar la estrategia de liderazgo en costo/diferenciación integrados 341
- 11.3e Alineamiento de las estrategias corporativas con la estructura multidivisional 341
 - Estructura multidivisional de forma cooperativa usada para implementar la estrategia relacionada concentrada 342
 - Estructura multidivisional en forma de unidades estratégicas de negocios utilizada para implementar la estrategia relacionada vinculada 344
 - Enfoque estratégico:** *Un cambio en la estrategia corporativa requiere de un cambio en su estructura organizacional* 345
 - Estructura multidivisional en forma competitiva utilizada para implementar la estrategia de diversificación no relacionada 347
- 11.3f Alineamiento de estrategias internacionales con la estructura mundial 349
 - La estructura de las zonas geográficas del mundo para implementar la estrategia multinacional 349
 - La estructura de divisiones mundiales de productos usada para implementar la estrategia global 350
 - La estructura combinada que se utiliza para implementar la estrategia transnacional 352
- 11.3g Alineamiento de las estrategias de cooperación y las estructuras en forma de red 353
 - Enfoque estratégico:** *Unilever coopera con muchas compañías y organizaciones sin fines de lucro para implementar su estrategia al mismo tiempo que crea un medio ambiente más sostenible* 354
- 11.4 Implementación de las estrategias de cooperación al nivel de negocio 356
- 11.5 Implementación de las estrategias de cooperación al nivel corporativo 357
- 11.6 Implementación de las estrategias de cooperación internacionales 358
 - Resumen 359 • Preguntas de repaso 359 • Ejercicios experienciales 360
 - Caso en video 361 • Notas 361

Capítulo 12

Liderazgo estratégico 368

Cambio en la cima de Procter & Gamble (P&G): ¿señal de la enorme importancia del CEO? 369



© AP Photo/Al Behrman

- 12.1 El liderazgo estratégico y los estilos 371
 - Enfoque estratégico:** *La vida de un CEO como el principal líder estratégico de una compañía: dimensión, profundidad y complejidad* 373
- 12.2 El rol de los directores administrativos 374
 - 12.2a Equipos de la dirección administrativa 374
 - Equipos de directores administrativos, desempeño de la compañía y cambio estratégico 374
 - El poder del CEO y del equipo de la dirección administrativa 376
- 12.3 Sucesión de los directores 378
- 12.4 Acciones clave de los líderes estratégicos 380
 - 12.4a Determinación de la dirección estratégica 380
 - Enfoque estratégico:** *Contar con personas de calidad en la cima de la estructura de liderazgo de la compañía: la importancia de planear la sucesión de los administradores* 381

- 12.4b Administración efectiva del portafolio de recursos de la compañía 383
 - Explotar y mantener las competencias centrales 383
 - Desarrollo del capital humano y el capital social 384
- 12.4c Sostener una cultura organizacional efectiva 386
 - Mentalidad emprendedora 386
 - Cambiar la cultura organizacional y reestructurar 387
- 12.4d Subrayar las prácticas éticas 387
- 12.4e Establecer controles organizacionales equilibrados 388
 - El balanced scorecard 388
 - Resumen 390 • Preguntas de repaso 391 • Ejercicios experienciales 391
 - Caso en video 392 • Notas 393



© AP Photo/Procter & Gamble Co.

Capítulo 13

Emprendimiento estratégico 398

La importancia de la innovación para triunfar en la competitividad 399

- 13.1 Emprendimiento y oportunidades emprendedoras 401
- 13.2 La innovación 401
- 13.3 Los emprendedores 402
- 13.4 Emprendimientos internacionales 403
- 13.5 La innovación interna 404
 - 13.5a La innovación incremental y la radical 405
 - 13.5b Conducta estratégica autónoma 407
 - 13.5c Conducta estratégica inducida 407
- 13.6 Implementación de las innovaciones internas 408
 - 13.6a Equipos interfuncionales para el desarrollo de productos 408
 - 13.6b Facilitar la integración y la innovación 409
 - 13.6c Crear valor con una innovación interna 409
- 13.7 Innovación por medio de estrategias de cooperación 410
 - Enfoque estratégico:** El fracaso de una innovación en J. C. Penney: sus causas y consecuencias 411
- 13.8 Innovación por medio de adquisiciones 412
- 13.9 Creación de valor por medio del emprendimiento estratégico 413
 - Enfoque estratégico:** Alcanzar el éxito competitivo utilizando el emprendimiento estratégico 414

Parte 4

Casos

- CASO 1: Ally Bank 1
- CASO 2: AstraZeneca: transformar cómo las medicinas nuevas llegan a los pacientes 16
- CASO 3: Avon 30
- CASO 4: Black Canyon Coffee 43
- CASO 5: Blue Nile, Inc.: "atrapada a medio camino" en el mercado de los anillos de compromiso de diamantes 54
- CASO 6: Campbell's: ¿la sopa sigue a fuego lento? 64
- CASO 7: Chick-fil-A: ave de otro corral 75
- CASO 8: Chipotle Mexican Grill, Inc.: Alimentos con integridad 84
- CASO 9: Columbia Sportswear 93
- CASO 10: Encontrar soluciones comunitarias desde Common Ground: nuevo modelo para poner fin al problema de los indigentes sin casa 111

CASO 11: Equal Exchange: hacer el bien y salir ganando	119
CASO 12: Facebook	133
CASO 13: Glencore, Xstrata y la reestructuración mundial de la industria minera del cobre en 2012	146
CASO 14: Harley-Davidson: competitividad estratégica durante décadas	176
CASO 15: Herman Miller: un caso de reinención y renovación permanentes	194
CASO 16: Itaipú Binacional	208
CASO 17: ¿J. C. Penney encontrará oro con su nueva estrategia?	217
CASO 18: Escuelas públicas KIPP de Houston	232
CASO 19: Donas Krispy Kreme: rellenar el hueco de una dulce estrategia	247
CASO 20: Lockheed Martin	259
CASO 21: Logitech: llegar al éxito por vía de la innovación y la adquisición	272
CASO 22: lululemon athletica Inc.	283
CASO 23: La industria de la exhibición de películas 2013	295
CASO 24: Phase Separation Solutions (PS2): la interrogante china	310
CASO 25: Research in Motion	323
CASO 26: Sirius XM Radio Canadá	343
CASO 27: Tata Motors Limited: El siguiente paso de Ratan	354
CASO 28: Iniciativas emprendedoras con principios y liderazgo compartidos: el caso de TEOCO (The Employee Owned Company)	361
CASO 29: Tesla Motors: ¿embestida hacia el futuro?	381
CASO 30: Yahoo! Inc.: el desafío de Marissa Mayer	396
Índice de nombres	I-1
Índice de compañías	I-17
Índice analítico	I-21

Prefacio

Al preparar cada una de las ediciones de este libro nuestra meta ha sido presentar una norma nueva y actualizada para explicar el proceso de la administración estratégica. Con la intención de alcanzar esa meta con la 11a. edición de nuestro texto líder en el mercado, volvemos a presentarle un análisis de la administración estratégica profundo intelectualmente, pero muy práctico.

Con cada edición nueva asumimos el reto y nos anima el objetivo de respetar nuestra norma de presentar el conocimiento de la administración estratégica empleando un estilo fácil de leer. Al ir preparando las ediciones, cada vez estudiamos con detenimiento las investigaciones académicas más recientes a efecto de asegurarnos de que el contenido de la administración estratégica que le presentamos sea actual y pertinente. Además, siempre estamos leyendo artículos que aparecen en muchas publicaciones especializadas y muy reconocidas (*Wall Street Journal*, *Bloomberg Businessweek*, *Fortune*, *Financial Times*, *Fast Company* y *Forbes*, por mencionar algunas). Dado su creciente uso como canales para distribuir información, también estudiamos los *postings* de las redes sociales (por ejemplo, los blogs). Gracias a que estudiamos una enorme variedad de fuentes podemos identificar casos valiosos del modo en que las compañías están usando (o no) el proceso de la administración estratégica. Sabemos que de los cientos de compañías que mencionamos en el libro, muchas resultarán conocidas para usted, pero otras probablemente le serán nuevas. Eso se debe a que usamos ejemplos de compañías de todo el mundo para demostrar la medida en que los negocios se han globalizado. Con el propósito de maximizar sus oportunidades para aprender conforme va leyendo y enterándose del modo en que las empresas reales utilizan los instrumentos, las técnicas y los conceptos (basados en los estudios más recientes) de la administración estratégica, ponemos énfasis en un estilo de redacción ameno y fácil de leer.

Varias *características* de esta 11a. edición de nuestro libro incrementarán sus oportunidades para aprender:

- El libro cubre el tema de la administración estratégica con una amplitud y profundidad que no ofrecen ninguno de los otros que hay en el mercado.
- Las investigaciones citadas en el libro han sido tomadas de los “clásicos” de la literatura sobre administración estratégica y también de las aportaciones más recientes. La investigación “clásica”, históricamente importante, sienta las bases para gran parte de lo que sabemos hoy acerca de la administración estratégica, mientras que las aportaciones más recientes revelan detalles acerca del modo de utilizar de forma efectiva esta administración en el complejo entorno global de los negocios en el que las compañías compiten hoy en día. Nuestro material ofrece también muchos ejemplos actuales del modo en que las empresas utilizan los instrumentos, las técnicas y los conceptos de la administración estratégica que han desarrollado investigadores de primera línea. De hecho, este libro se funda en teorías relevantes y en investigaciones actuales, pero también está muy orientado a la aplicación; por ello le ofrece a usted, nuestro lector, esa cantidad de ejemplos y de aplicaciones de técnicas, conceptos e instrumentos. En esta edición, por ejemplo, nos referimos a más de 500 compañías para describir cómo usan la administración estratégica. En conjunto, ningún otro libro de esta materia presenta una *combinación de investigaciones y aplicaciones*, en una amplia variedad de organizaciones, tan útil e informada como este.

Los ejemplos van desde grandes compañías estadounidenses, como Apple, Amazon.com, Boeing, Starbucks, Walmart, Walt Disney, General Electric, Dell, Campbell Soup, Coca-Cola, Hewlett-Packard, Ford, United Parcel Service, JPMorgan Chase y Merck, hasta grandes empresas de otros países, como Carrefour, Nestlé, Ericsson, Nokia, Virgin Group, Tokio Electric Power, Rio Tinto, CEMEX, Cadbury, IKEA, FEMSA, Takeda, Publicis, Sany Heavy Equipment,

Hutchison Whampoa y Zara. Como muestra la lista anterior, las compañías que menciona este libro compiten en industrias muy variadas y producen una amplia gama de bienes y servicios.

- Usamos las ideas de académicos destacados (por ejemplo, Ron Adner, Rajshree Agarwal, Gautam Ahuja, Raffi Amit, Africa Arino, Jay Barney, Paul Beamish, Peter Buckley, Ming-Jer Chen, Russ Coff, Rich D'Aveni, Kathy Eisenhardt, Gerry George, Javier Gimeno, Luis Gómez-Mejía, Melissa Graebner, Ranjay Gulati, Don Hambrick, Connie Helfat, Amy Hillman, Tomas Hult, Dave Ketchen, Dovev Lavie, Michael Lennox, Yadong Luo, Shige Makino, Costas Markides, Danny Miller, Will Mitchell, Margie Peteraf, Michael Porter, Nandini Rajagopalan, Jeff Reuer, Joan Ricart, Alan Rugman, Richard Rumelt, David Sirmon, Ken Smith, Steve Tallman, David Teece, Michael Tushman, Margarethe Wiersema, Oliver Williamson, Mike Wright, Anthea Zhang y Ed Zajac) para dar forma a la explicación de lo que es la administración estratégica. Describimos las prácticas de destacados ejecutivos y profesionales (por ejemplo, Michael Corbat, Jaime Dimon, Carlos Ghosn, Heinrich Hiesinger, Marilyn Hewson, Jeff Immelt, Elon Musk, Paul Pullman y muchos más) como ayuda para describir la manera en que muchos tipos de organizaciones usan la administración estratégica.

Los autores de este libro también somos estudiosos y hacemos análisis sobre distintos temas de la administración estratégica. Lo hacemos porque nos interesa contribuir a la literatura sobre la materia y saber más acerca de la mejor manera de aplicar los instrumentos, las técnicas y los conceptos pertenecientes a ella para mejorar el desempeño de las organizaciones. Por lo tanto, en algunos capítulos hemos incluido nuestras investigaciones para sumarlas a las de muchos otros académicos, algunos de los cuales hemos mencionado antes.

Además de las *características* de nuestro libro, nos complace destacar algunos *aspectos* y algunos puntos *revisados* para esta 11a. edición a efecto de que usted las conozca:

- **Nuevos casos iniciales y recuadros *Enfoque estratégico*.** Seguimos con nuestra tradición de presentar casos iniciales y recuadros *Enfoque estratégico* enteramente nuevos (unos cuantos versan sobre las mismas compañías pero están actualizados por completo). Muchos de ellos se refieren a empresas que no están en América del Norte. Además, casi todos los ejemplos de organizaciones específicas que incluye cada capítulo son también nuevos o actualizados. Por todos esos caminos le presentamos infinidad de ejemplos sobre el modo en que las organizaciones reales (muchas de ellas que compiten tanto en el mercado interno como en los mercados internacionales) utilizan el proceso de la administración estratégica para registrar un desempeño superior al de sus rivales y para mejorar su propio desempeño.
- **Ladillos de *La estrategia HOY en día*.** Cada capítulo contiene cuatro iconos de *La estrategia HOY en día* (a diferencia de tres que contenía la edición anterior) que dirigen a los estudiantes al sitio CourseMate*. Ahí ellos verán cómo pueden acceder a Gale Business Insights: Essentials content*. Este material incluye artículos recientes sobre la mayor parte de los conceptos y las compañías destacados en cada uno de los casos iniciales, recuadros *Enfoque estratégico* y otros segmentos del capítulo. Además, los cuestionarios en línea están relacionados con todo el contenido de BIE en CengageNow*.
- **Treinta casos nuevos**, con una mezcla efectiva de organizaciones con oficinas o sede en Estados Unidos o en otros países. Muchos de ellos contienen datos financieros completos (los análisis de estos están a disposición de los profesores en las notas de los casos). Estos casos actuales ofrecen a los estudiantes activos oportunidades para aplicar el proceso de la administración estratégica, conocer las condiciones y los contextos de las organizaciones, y hacer buenas recomendaciones de cómo lidiar con ciertas cuestiones fundamentales. También puede encontrarlos en CengageNow*.
- **Más de mil referencias nuevas** (2012, 2013) han sido incluidas en las notas que aparecen al final de los capítulos para apoyar los conceptos de la administración estratégica usados en la actualidad o que están en el material nuevo que se añadió al libro. Estos datos, además de demostrar las investigaciones clásicas y las recientes de las cuales hemos tomado nuestro material, también sustentan el hecho de que nuestro texto hace referencia a investigaciones e ideas de vanguardia en el campo de la administración.
- **Conceptos nuevos incluidos en varios capítulos.** Algunos ejemplos son el caso de los ejecutivos ambidiestros y ambiculturales (capítulo 1), la economía informal (capítulo 2), las asociaciones

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

público-privadas en las alianzas estratégicas, como las que encontramos en las aglutinaciones de industrias (capítulo 9) y el cambio estratégico (capítulo 12).

- **Contenido nuevo agregado a varios capítulos.** Por ejemplo, el marco del análisis, la estrategia y el desempeño (modelo A-E-D) (capítulo 1 y mencionado en varios capítulos más), la importancia de las economías emergentes y la influencia de las multinacionales de economías emergentes (capítulos 1 y 8), el tamaño e importancia de la economía informal (capítulo 2), la disyuntiva de los innovadores (capítulo 4), el uso de la TQM en las estrategias de liderazgo en costo y de diferenciación (capítulo 4) y la diversificación en el interior de la industria (capítulo 6).
- **Información nueva proporcionada en varios capítulos.** Por ejemplo, las comunidades que albergan a grupos de interés (capítulo 1); datos demográficos actuales totalmente nuevos (por ejemplo, mezcla étnica, distribución geográfica) y también sobre el entorno económico (capítulo 2); las estrategias de socios generales en las compañías de capital privado (capítulo 7); información tomada de *World Economic Forum Competitiveness Report* sobre los riesgos políticos de las inversiones internacionales (capítulo 8); ejemplos de aglutinaciones o parques industriales en una zona geográfica donde se concentran varias compañías y organizaciones públicas interrelacionadas (capítulo 9); información nueva y actualizada sobre el gobierno corporativo en varios países (capítulo 1); una explicación de por qué los minoristas en línea están cambiando las estructuras de las grandes tiendas minoristas (capítulo 11), y datos actualizados sobre el número de CEO que hoy en día se están eligiendo tanto en el interior de las compañías como fuera de ellas (capítulo 12).
- **Ejercicios experienciales** al final de cada capítulo para reforzar las actividades de los alumnos por comprender cómo se utiliza el proceso de la administración estratégica. Estos ejercicios colocan a los estudiantes en una serie de situaciones prácticas que requieren que apliquen alguna parte del proceso de la administración estratégica.
- **Un equilibrio excepcional** de las investigaciones actuales y su aplicación actual a organizaciones reales. El contenido no solo cuenta con la mejor documentación de investigaciones, sino también con el número más grande de ejemplos efectivos del mundo real para ayudar a los alumnos a entender en la práctica las distintas clases de estrategias que las organizaciones aplican para realizar su visión y su misión.
- **Acceso a casos de la Escuela de Negocios de Harvard (HBS).*** Hemos preparado una serie de hojas de tareas y un epígrafe AACSB de evaluación internacional que acompaña a 10 de los casos más vendidos de HBS. Los profesores pueden adaptar el texto a su medida de modo que incluya estos casos (www.cengage.com/custom/makeityours/hittlle) y utilizar el conjunto de notas para la enseñanza que los acompañan y el epígrafe de evaluación para formalizar la calificación de los esfuerzos por aprender en el curso titulado Strategic Management/Business Policy. Para obtener más información, diríjase a un representante de Cengage Learning.

Suplementos que acompañan este libro*

Sitio web para el profesor*. El sitio web que va de la mano con este libro le ofrece acceso a importantes recursos para la enseñanza. Una sección del sitio protegida por una clave, diseñada para comodidad del profesor, le permitirá descargar versiones electrónicas de los suplementos, entre ellos el Manual de recursos para el profesor, notas extensas de los casos, exámenes Cognero, archivos del banco de exámenes de palabras, transparencias PowerPoint® y segmentos en video y su guía. Para acceder a esos materiales adicionales del curso y los recursos acompañantes, por favor visite www.cengagebrain.com. En la página principal de este sitio web utilice el cuadro de búsqueda en la parte superior para buscar el ISBN correspondiente a su título (978-1-285-42517-7, que corresponde a la edición en inglés). Esa información le conducirá a la página del producto en la cual encontrará los recursos complementarios.

- **Manual de recursos para el profesor.** Este manual, ordenado en razón de los objetivos de conocimiento de cada capítulo, incluye ideas para la enseñanza de los capítulos y contiene más ejemplos para reforzar los principios esenciales de cada uno de ellos. Este producto auxiliar incluye

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

esquemas para las clases, respuestas puntuales a las preguntas de repaso que aparecen al final de los capítulos, instrucciones para emplear los ejercicios experienciales y los casos en video de cada capítulo, así como algunas tareas adicionales.

- **Notas de los casos.** Estas notas incluyen asignaciones dirigidas, análisis financieros y una exposición que explica a fondo los temas del caso. Hay también casos seleccionados que presentan evaluaciones ligadas a las Normas nacionales (resultado de la AACSB) que el profesor puede emplear para calificar cada caso. Las notas de los casos, que siguen el método que abraza el equipo de autores de este texto para preparar un análisis efectivo de los mismos, proporcionan un apoyo consistente a los profesores.
- **Pruebas de Cengage Learning activadas por Cognero.** Este sistema flexible en línea permite al profesor escribir, editar y administrar el contenido del banco de exámenes de Cengage Learning, que contiene diversas soluciones; usted puede crear en un segundo múltiples versiones de exámenes y aplicarlos desde su sistema de gestión del aprendizaje, en su salón de clases o dondequiera que decida. Cualquier sistema operativo o navegador sirve para usar los exámenes de Cengage Learning activados por Cognero, no necesita instalaciones ni descargas especiales. En un lugar cualquiera con acceso a internet, como la escuela, su casa o una cafetería, usted podrá crear exámenes basándose en las preguntas del banco de exámenes ligadas a los objetivos de aprendizaje de cada capítulo y clasificadas por grado de dificultad y tipo de pregunta. Ofrecemos un gran número de preguntas que cubren todo el material del libro y además hemos agregado otras basadas en escenarios como vía para poder resolver el fondo de los problemas. Esas preguntas también están ligadas a las Normas nacionales, la taxonomía de Bloom y las medidas de Dierdorff/Rubin.
- **PowerPoint®.** Una presentación PowerPoint enteramente nueva, creada para la 11a. edición, le servirá de apoyo para las clases, a efecto de enfatizar gráficos en video, términos clave y conceptos.
- **Segmentos en video.** El material integrado al final de los capítulos contiene una serie de 13 videos de la BBC. Los nuevos videos son cortos y atractivos e ilustran situaciones actuales del mundo de la administración. Algunos de los temas incluidos son la creciente globalización de la economía de Brasil, Sapos.com, las secuelas del derrame de petróleo de British Petroleum, la fusión de Southwest con AirTrans y más. Todos se pueden obtener en DVD y en el sitio web del profesor. El Manual de recursos para el profesor y la Guía de videos ofrecen resúmenes detallados de las clases, los cuales incluyen preguntas y respuestas sugeridas.

CengageNow*. Este robusto sistema en línea le permitirá tener mayor control del curso de administración en menos tiempo y obtener mejores resultados de los estudiantes. CengageNow incluye recursos para la enseñanza y el aprendizaje organizados en torno a las clases, la asignación de tareas, el desarrollo de casos, los exámenes, y la calificación del trabajo para conocer el avance y el aprovechamiento de los alumnos. CengageNow presenta los 30 casos generales; de ellos, 13 casos guiados permiten a los estudiantes conocer más a efecto de prepararse mejor para las actividades en clases. Distintos tipos de cuestionarios, incluso algunos en video de la BBC y de YouTube, se pueden asignar como tarea y calificar. También incluimos información sobre negocios que también se puede asignar como tarea y evaluar: los cuestionarios Essential (BIE) que dirigen a los estudiantes a artículos de Gale donde encontrarán una cobertura amplia y actual acerca de compañías, incluso una enorme cantidad de artículos que están al día y de datos financieros actualizados diariamente. Las asignaciones flexibles, las calificaciones automáticas y la opción del libro de notas permiten un mayor control, y a la vez le ahorran tiempo valioso. Un instrumento de diagnóstico personalizado del estudio ayuda a los estudiantes a dominar conceptos, prepararse para exámenes y participar más en clase.

Cengage Learning Write Experience 2.0*. Esta nueva tecnología es la primera en el ámbito de la educación superior que brinda a los estudiantes la oportunidad de mejorar sus habilidades para redactar y analizar, pero sin aumentar su carga de trabajo. La tecnología es ofrecida por acuerdo exclusivo con Vantage Learning, creador del software empleado para calificar ensayos GMAT. Write Experience califica las respuestas de los alumnos de modo que selecciona una serie de asignaciones

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

por escrito tomando en cuenta la voz, el estilo, el formato y la originalidad. Hemos incluido nuevos indicios para esta edición.

Información acerca de las empresas: Centro de recursos esenciales (The Business Insights: Essentials Resource Center [BIE])*. Ponga una biblioteca especializada en administración al alcance de sus estudiantes. Esta herramienta de investigación en línea permite que consulten miles de diarios, publicaciones periódicas, referencias, datos financieros, informes de la industria y mucho más. Este potente instrumento de investigación ahorra tiempo a los alumnos, ya sea que se estén preparando para una presentación o escribiendo un ensayo sobre su reacción ante un tema. Usted puede utilizar el BIE para asignar, de forma fácil y rápida, lecturas o proyectos de investigación.

Simulación Micromatic de la administración estratégica (Micromatic Strategic Management Simulation) (solo para paquetes)*. El juego Micromatic de simulación de una empresa permite a los estudiantes decidir la misión, las metas, las políticas y las estrategias de su compañía. Los equipos de estudiantes toman sus propias decisiones, trimestre a trimestre, para determinar el precio, los presupuestos para ventas y promoción, y respecto de las operaciones y los requerimientos financieros. Cada ronda de decisiones requiere que los estudiantes tomen alrededor de cien decisiones. Los estudiantes pueden jugar en equipos o solos, competir contra otros jugadores o contra la computadora, o utilizar Micromatic para practicar, participar en torneos u obtener una evaluación. Usted puede controlar el elemento de simulación de la compañía que desee, dejando el resto intacto si así lo dispone. Dado el número y el tipo de decisiones que deben tomar los alumnos que lo usan, Micromatic es clasificado como un juego de simulación de empresas con grado de dificultad entre mediano y complejo. El juego ayuda a los estudiantes a entender cómo embonan las áreas funcionales de una empresa, sin ahogarse en detalles innecesarios, y les proporciona una magnífica experiencia en la toma de decisiones que remata lo que han aprendido.

Smartsims (solo para paquetes)*. MikesBikes Advanced es una simulación estratégica de primera que brinda a los estudiantes la posibilidad única de evaluar, planear e implementar una estrategia cuando administran su propia compañía, al mismo tiempo que compiten en línea contra otros compañeros de su grupo. Los alumnos del equipo administrativo de una empresa que fabrica bicicletas toman todas las decisiones fundamentales relativas a las funciones, entre ellas los precios, el marketing, la distribución, las finanzas, la IyD, las operaciones y los RH. Formulan una estrategia general partiendo del producto que tienen y la van adaptando a medida que desarrollan productos nuevos para los mercados emergentes. La interfaz Smartsims, fácil de usar, sirve para enseñar a los estudiantes las disciplinas de las distintas funciones de la compañía y la manera en que la creación y la implementación de la estrategia involucran esas disciplinas. La esencia competitiva de MikesBikes fomenta la participación y el aprendizaje por un camino que no puede igualar ninguna otra metodología de la enseñanza; además, sus estudiantes se divertirán mientras aprenden.

MindTap*. MindTap es una plataforma digital de aprendizaje, enteramente en línea, de contenidos, asignaciones y servicios autorizados de Cengage Learning, que envuelve a sus estudiantes en la interactividad, al mismo tiempo que a usted le ofrece una opción para configurar las actividades del curso y mejorar el plan de estudios como complemento de la aplicación de la web llamada MindApps. Esta va desde ReadSpeaker (que lee en voz alta el texto a los estudiantes), pasando por Kaltura (que le permite insertar video y audio en línea para su plan de estudios) hasta ConnectYard (con el que puede crear “patios” digitales por medio de medios sociales; pero sin “amistarse” con sus estudiantes). Es mucho más que un e-Book, que una solución para tareas en casa o un suplemento digital; que el sitio web de un centro de recursos, una plataforma para presentar el curso o que un sistema para aprender administración. Es el primero en una nueva categoría: la experiencia del aprendizaje personal.

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Hágalo suyo: selección de casos a la medida*

Cengage Learning está decidido a hacer que la experiencia educativa sea única para todos los estudiantes; para ello crea materiales a la medida de modo que se ciñan mejor a las necesidades de su curso: con nuestro programa *Make it Yours*, usted puede elegir con facilidad un conjunto único de casos para su curso, tomados de proveedores como los departamentos editoriales de las escuelas de negocios de Harvard, Darden e Ivey. Encontrará más detalles en <http://www.custom.cengage.com/makeityours/hitt11e>

Agradecimientos

Queremos dar las gracias por el estupendo apoyo que nos brindó nuestro equipo editorial y de producción de Cengage Learning. En especial, queremos agradecer a Scott Person, el gerente general de producto, y a Julia Chase, la editora de contenido. Estamos muy agradecidos por su dedicación, entrega y excelentes aportaciones para la preparación y la publicación de este libro y del paquete de materiales de apoyo.

Nuestro agradecimiento va también a todos los revisores de ediciones pasadas. Sus comentarios nos han servido mucho para preparar la presente edición.

Jay Azriel
York College of Pennsylvania

Lana Belousova
Suffolk University

Ruben Boling
North Georgia University

Matthias Bollmus
Carroll University

Erich Brockmann
University of New Orleans

David Cadden
Quinnipiac University

Ken Chadwick
Nicholls State University

Bruce H. Charnov
Hofstra University

Jay Chok
USC Marshall

Peter Clement
State University of New York - Delhi

Terry Coalter
Northwest Missouri University

James Cordeiro
SUNY Brockport

Deborah de Lange
Suffolk University

Irem Demirkan
Northeastern University

Dev Dutta
University of New Hampshire

Scott Elston
Iowa State University

Harold Fraser
California State University, Fullerton

Robert Goldberg
Northeastern University

Mónica Gordillo
Iowa State University

George Griffin
Spring Arbor University

Susan Hansen
University of Wisconsin-Platteville

Glenn Hoetker
Arizona State University

James Hoyt
Troy University

Miriam Huddleston
Harford Community College

Carol Jacobson
Purdue University

James Katzenstein
California State University, Dominguez Hills

Robert Keidel
Drexel University

Nancy E. Landrum
University of Arkansas at Little Rock

Mina Lee
Xavier University

Patrice Luoma
Quinnipiac University

Mzamo Mangaliso
University of Massachusetts, Amherst

Michele K. Masterfano
Drexel University

James McClain
California State University, Fullerton

Jean McGuire
Louisiana State University

John McIntyre
Georgia Tech

Rick McPherson
University of Washington

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Karen Middleton <i>Texas A&M, Corpus Christi</i>	William Roering <i>Michigan State University</i>	Edward Ward <i>Saint Cloud State University</i>
Raza Mir <i>William Paterson University</i>	Manjula S. Salimath <i>University of North Texas</i>	Marta Szabo White <i>Georgia State University</i>
Martina Musteen <i>San Diego State University</i>	Deepak Sethi <i>Old Dominion University</i>	Michael L. Williams <i>Michigan State University</i>
Louise Nemanich <i>Arizona State University</i>	Manisha Singal <i>Virginia Tech</i>	Diana J. Wong-Mingji <i>Eastern Michigan University</i>
Frank Novakowski <i>Davenport University</i>	Warren Stone <i>University of Arkansas at Little Rock</i>	Patricia A. Worsham <i>California State Polytechnic University, Pomona</i>
Consuelo M. Ramírez <i>University of Texas at San Antonio</i>	Elisabeth Teal <i>University of North Georgia</i>	William J. Worthington <i>Baylor University</i>
Barbara Ribbens <i>Western Illinois University</i>	Jill Thomas Jorgensen <i>Lewis and Clark State College</i>	Wilson Zehr <i>Concordia University</i>
Jason Ridge <i>Clemson University</i>	Len J. Treviño <i>Washington State University</i>	

Por último, queremos dar las gracias a las personas que mencionamos a continuación por el tiempo y el interés que dedicaron a preparar los suplementos que acompañan esta edición:

Charlie Cook	Paul Mallette <i>University of West Alabama</i>	Patricia A. Worsham <i>California State Polytechnic University, Pomona</i>
Richard H. Lester <i>Texas A&M University</i>	Kristi L. Marshall	
Susan Leshnower <i>Midland College</i>		

*Michael A. Hitt
R. Duane Ireland
Robert E. Hoskisson*

Acerca de los autores



Michael A. Hitt

Es profesor distinguido y ocupa la cátedra Joe B. Foster en Liderazgo empresarial en la Texas A&M University. Obtuvo su grado de doctorado en la Universidad de Colorado. Cuenta con más de 260 publicaciones, entre ellas 26 libros donde ha sido coautor o coeditor. Un artículo publicado en el volumen de 2008 del *Journal of Management* lo mencionó como uno de los 10 académicos más citados en el campo de la administración en un periodo de 25 años. En 2010, *Times Higher Education* lo incluyó en la lista de los académicos más destacados en economía, finanzas y administración.

Algunos de sus libros son *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm* (Oxford University Press, 1994); *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders* (Oxford University Press, 2001); *Competing for Advantage*, 3a. edición (South-Western, 2013), y *Understanding Business Strategy*, 3a. edición (South-Western Cengage Learning, 2012). Ha coeditado varios libros, entre ellos: *Managing Strategically in an Interconnected World* (1998); *New Managerial Mindsets. Organizational Transformation and Strategy Implementation* (1998); *Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion, and Integration* (1999); *Winning Strategies in a Deconstructing World* (John Wiley & Sons, 2000); *Handbook of Strategic Management* (2001); *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Integrated Mindset* (2002); *Creating Value: Winners in the New Business Environment* (Blackwell Publishers, 2002); *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage* (Jossey-Bass, 2003); *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (Oxford University Press, 2005), y *The Global Mindset* (Elsevier, 2007). Ha formado parte de consejos de revisión editorial de múltiples revistas, entre otras *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Executive*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of World Business* y *Journal of Applied Behavioral Sciences*. También ha sido editor consultor y editor del *Academy of Management Journal*. Fue coeditor fundador, y actualmente es editor asesor, del *Strategic Entrepreneurship Journal*. Fue presidente de la Strategic Management Society y de la Academy of Management.

Es miembro de la Academy of Management y de la Strategic Management Society. Recibió el grado de doctor honorario de la Universidad Carlos III de Madrid, y es profesor honorario y decano honorario de la Xi'an Jiao Tong University. Ha recibido varios premios por sus investigaciones académicas y ha recibido los premios Irwin Outstanding Educator Award y el Distinguished Service Award de la Academy of Management. Ha recibido premios a la mejor colaboración por artículos publicados en el *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Executive*, *Journal of Management* y *Family Business Review*.

R. Duane Ireland

Es profesor distinguido y ocupa la cátedra Conn en Liderazgo en Nuevas Empresas en la Mays Business School, de la Texas A&M University, donde antes fue jefe del departamento de administración. Imparte cursos de administración en todos los niveles (licenciatura, maestría, doctorado y para ejecutivos). Cuenta con más de 200 publicaciones, entre ellas más de una docena de libros. Sus investigaciones, que abordan la diversificación, la innovación, las iniciativas emprendedoras en compañías y las iniciativas emprendedoras estratégicas, han aparecido en varias publicaciones periódicas, entre ellas *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Executive*, *Administrative Science Quarterly*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, *Human Relations*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing* y *Journal of Management Studies*. Algunos de sus libros publicados en fecha más reciente son *Understanding Business Strategy*, 3a. edición (SouthWestern Cengage Learning, 2012), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, 4a. edición (Prentice-Hall, 2012) y *Competing for Advantage*, 3a. edición (South-Western, 2013). Ha sido o es miembro de consejos editoriales revisores para una serie de publicaciones periódicas, entre ellas *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Executive*, *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Strategy*, *Academy of Management Perspectives* y *European Management Journal*. En fecha reciente dejó de trabajar como editor de *Academy of Management Journal*. También ha trabajado como editor asociado en el *Academy of Management Journal*, editor asociado de *Academy of Management Executive* y editor asesor de *Entrepreneurship Theory and Practice*. Ha sido coeditor de números especiales de la *Academy of Management Review*, *Academy of Management Executive*, *Journal of Business Venturing*, *Strategic Management Journal*, *Journal of High Technology and Engineering Management* y *Organizational Research Methods*. Ha recibido premios por el mejor artículo publicado en el *Academy of Management Executive* (1999) y el *Academy of Management Journal* (2000). En el año 2001, el artículo en coautoría publicado en el *Academy of Management Executive* ganó el premio Best Journal Article in Corporate Entrepreneurship otorgado por la Association for Small Business & Entrepreneurship (USASBE) de Estados Unidos.

Es miembro de la Academy of Management y la Strategic Management Society, y académico de 21st Century Entrepreneurship Research. Actualmente es presidente de la Academy of Management. En 1999 recibió el Award for Outstanding Intellectual Contributions to Competitiveness Research otorgado por la American Society for Competitiveness, y en el 2004, el premio USASBE Scholar in Corporate Entrepreneurship.



Robert E. Hoskisson

Es titular de la cátedra George R. Brown de Administración estratégica en la Jesse H. Jones Graduate School of Business de la Rice University. Obtuvo su grado de doctorado en la Universidad de California-Irvine. Sus temas de investigación abordan el gobierno corporativo, las adquisiciones y las ventas, la diversificación corporativa e internacional, las iniciativas emprendedoras en compañías, la privatización y la estrategia de cooperación. Imparte cursos de administración estratégica internacional y en compañías, administración estratégica, estrategia de cooperación y asesoría en estrategia, entre otros. Las investigaciones del profesor Hoskisson han aparecido en más de 120 publicaciones, entre otras los artículos publicados en el *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Organization Science*, *Journal of Management*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management Studies*, *Organization Research Methods*, *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Academy of Management Perspectives*, *Academy of Management Executive*, *Journal of World Business*, y *California Management Review*. También ha sido coautor de 26 libros. En el año 2010, *Times Higher Education* lo incluyó en la lista de los académicos citados con más frecuencia en los campos de la economía, las finanzas y la administración. En la actualidad es editor asociado del *Strategic Management Journal* y forma parte del consejo editorial revisor del *Academy of Management Journal*. El



profesor Hoskisson ha formado parte de varios consejos editoriales de publicaciones como *Academy of Management Journal* (incluso como editor asesor y editor invitado de un número especial), *Journal of Management* (incluso como editor asociado), *Organization Science*, *Journal of International Business Studies* (incluso como editor asesor), *Journal of Management Studies* (editor invitado de un número especial) y *Entrepreneurship Theory and Practice*. También ha sido coautor de varios libros, entre ellos *Understanding Business Strategy*, 3a. edición (South-Western Cengage Learning, 2012), *Competing for Advantage*, 3a. edición (South-Western, 2013) y *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm* (Oxford University Press, 1994).

Tiene un nombramiento como profesor especial de la University of Nottingham y profesor honorario de la Xi'an Jiao Tong University. Es miembro de la Academy of Management y miembro numerario del Academy of Management Journals Hall of Fame. También es miembro de la Strategic Management Society. En el año 1998 recibió el premio Outstanding Academic Contributions to Competitiveness, otorgado por la American Society for Competitiveness. También recibió el premio William G. Dyer Distinguished Alumni otorgado por la Marriot School of Management, Brigham Young University. Trabajó tres años como representante general en el consejo de administración de la Academy of Management, y en la actualidad es presidente de la Strategic Management Society.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Competitividad y globalización: conceptos y casos

11a. edición

1

Administración y competitividad estratégicas

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1** Definir competitividad estratégica, estrategia, ventaja competitiva, rendimientos superiores al promedio y proceso de la administración estratégica.
- 2** Describir el panorama competitivo y explicar por qué la globalización y los cambios tecnológicos lo van configurando.
- 3** Usar el modelo de la organización industrial (I/O) para explicar cómo las empresas pueden obtener rendimientos superiores al promedio.
- 4** Usar el modelo basado en los recursos para explicar cómo las empresas pueden obtener rendimientos superiores al promedio.
- 5** Explicar qué es la visión, qué es la misión y en qué estriban sus valores
- 6** Definir los grupos de interés y explicar por qué influyen en las organizaciones.
- 7** Describir la labor de los líderes estratégicos.
- 8** Explicar el proceso de la administración estratégica.



LA PRESENCIA DE LOS ARCOS DORADOS EN TODO EL MUNDO



McDonald's se ha anotado muchos éxitos a lo largo de los años, como deja en claro su presencia en todo el mundo. Muchas personas saben de la existencia de esta compañía, y son también sus clientes. Por ejemplo, una encuesta reciente señaló que 88% de las personas reconocen los arcos dorados y los ligan a McDonald's. Esto se debe probablemente a que la compañía llega a muchas personas año con año. Cada día, unos 68 millones de personas comen en algún McDonald's, es decir, cerca del 1% de la población mundial. Tan solo en Estados Unidos, la compañía da empleo, más o menos, a un millón de personas al año. Entre 12 y 13% de los trabajadores estadounidenses han sido empleados de McDonald's en algún momento (entre ellos están personajes tan famosos como la actriz Sharon Stone, la cantante Shania Twain y el cómico Jay Leno). El hecho de que McDonald's incluya un juguete en cerca de 20% de los productos que vende, convierte a la compañía en el distribuidor de juguetes más grande del mundo. Por último, McDonald's sirve alrededor de 500 millones de kilos de carne de res al año

en Estados Unidos, volumen que requiere unos 5.5 millones de cabezas de ganado.

McDonald's es más grande y ha tenido más éxito en el mercado que Burger King y Wendy's, sus rivales más cercanos, pero también más que otros grandes competidores que pelean por captar a los clientes de la comida rápida, como Subway y Starbucks. Se ha estimado que McDonald's posee alrededor de 17% de los restaurantes de servicios limitados que operan en Estados Unidos. Los resultados de un sondeo de opinión reciente de los cafés especializados que ofrecen los establecimientos de comida rápida corroboran el éxito de la compañía frente a sus competidores. La calificación que obtuvo el McCafé de McDonald's fue más alta que la de los cafés *gourmet* que venden Burger King (que acaba de ingresar a esta categoría de productos), Wendy's, Subway y 7-Eleven. De hecho, cuando McDonald's empezó a ofrecer McCafé, incluso consiguió quitarle algunos clientes a Starbucks.

Desde el principio de su existencia, McDonald's tomó la decisión de ingresar a los mercados internacionales, y ahora podemos encontrar los arcos dorados en muchos países del mundo. Sin embargo,

su éxito ha creado una compañía de tal tamaño y extensión que es blanco fácil de críticas. Por ejemplo, en 2012, McDonald's creó un anuncio que fue muy aclamado porque presentaba a agricultores y ganaderos que le proveían algunos alimentos. Las evaluaciones mostraron que la gente pensaba que el anuncio decía la verdad. Las primeras respuestas del público fueron positivas, pero con el transcurso del tiempo los tuits de la gente se fueron volviendo negativos, con críticas contra McDonald's y su comida. La compañía ha sido muy criticada porque presuntamente ha contribuido al problema de la obesidad en Estados Unidos.

McDonald's ha tratado de responder a las críticas y a la preocupación del público por el asunto de la obesidad ofreciendo alternativas de alimentos más sanos, como ensaladas, pollo y pescado, así como armando paquetes de comida que contienen la cantidad correcta de calorías. McDonald's sirve ahora más cajitas felices que contienen McNuggets de pollo que hamburguesas. También ofrece rebanadas de manzana, en lugar de papas a la francesa. Hace poco introdujo los McBites de pescado siguiendo el mismo camino de

introducción que usó para sus populares McBites de pollo. Además de ofrecer a los clientes alimentos en forma de productos nuevos, McDonald's ahora también ofrece Wi-Fi, con lo cual se ha ganado la aceptación de muchos estudiantes.

No obstante sus muchos éxitos y las veloces respuestas a las críticas, McDonald's siempre debe estar preparada para reaccionar frente a los resultados negativos. Por ejemplo, sus ingresos por concepto de las ventas mundiales se incrementaron 6.7% sobre los de 2011, pero las ventas que se habían registrado a principios de 2013 no eran alentadoras. Las ventas de enero bajaron sustancialmente en Asia, Oriente Medio y África. Las ventas de la compañía también han declinado en Europa, en especial en Alemania y Francia. Algunas de estas bajas reflejan determinadas condiciones económicas generales que debe afrontar habitualmente cuando se intensifica la competencia que presentan sus rivales regionales y globales. Los resultados sugieren que la extensión mundial de la compañía le ha ayudado en muchos sentidos (economías masivas de alcance, reconocimiento en el mercado), pero también significan que debe lidiar con las diferencias de las economías de distintas zonas geográficas y con las diversas fuerzas de la competencia que se presentan en todo el mundo.

Fuentes: Mayo, K. y Wong, V., 2013, Who serves the best fast-food coffee?, *Bloomberg Businessweek*, 4 de marzo: 76-77; Choi, C., 2013, McDonald's sales fall with tough year ahead, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 8 de febrero; Choi, C., McDonald's to put "Fish McBites" in happy meals, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 4 de febrero; Troianovskii, A., 2013, The web-deprived study at McDonald's, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 28 de enero; Lubin, G. y Badkar, M., 2012, 17 facts about McDonald's that will blow your mind, *Yahoo! Finance*, <http://finance.yahoo.com>, 7 de diciembre; O'Brien, K., 2012, How McDonald's came back bigger than ever, *New York Times*, www.nytimes.com, 4 de mayo.



Averigüe más acerca de Burger King, un importante competidor frente a McDonald's en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

El Caso inicial comenta que McDonald's ha tenido un éxito enorme gracias a su estrategia de crecimiento global y a que ha alcanzado economías de escala masivas (mantener bajos los costos), las cuales han generado un amplio reconocimiento de la marca/nombre. Estos atributos, sumados a otras decisiones estratégicas críticas (por ejemplo, añadir alimentos y bebidas en forma de productos nuevos, como ensaladas, McCafé y McBites de pollo y de pescado) han mejorado su capacidad para competir contra otros restaurantes importantes de comida rápida. Por lo anterior, podemos llegar a la conclusión de que McDonald's ha desarrollado su *competitividad estratégica*. Está claro que la compañía ha podido obtener *rendimientos superiores al promedio*; sin embargo, ha sido blanco de bastantes críticas porque la gente piensa que ha contribuido al problema de obesidad infantil en Estados Unidos. Además, tampoco ha dejado de luchar contra una feroz competencia y problemas económicos mundiales. Por ejemplo, en respuesta al éxito del McCafé de McDonald's, Burger King y Wendy's están sirviendo ahora café *gourmet*. La alta dirección de la compañía tomó el proceso de la administración estratégica (véase la figura 1.1) como cimiento de los compromisos, las decisiones y las acciones para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio. Este libro explica a fondo el proceso de la administración estratégica. Los párrafos siguientes lo introducirán a ese proceso.

Una compañía alcanza la **competitividad estratégica** cuando formula una estrategia que crea valor y la implementa con éxito. Una **estrategia** es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las compañías optan por una estrategia, primero eligen, de entre diversas alternativas, aquellas que les marcarán el camino para decidir cómo perseguirán la competitividad estratégica.¹ En este sentido, la estrategia escogida dictará lo que *hará* la empresa y también lo que *no hará*.

Como explica el Caso inicial, McDonald's ha sido líder en su ramo porque fue una de las primeras compañías de comida rápida que se introdujo a los mercados del mundo, y ahora es un negocio verdaderamente global. Sin embargo, la compañía no cesa de cambiar su línea de productos para responder a un entorno cambiante. De hecho, para adaptarse a los entornos locales, en ocasiones aplica cambios muy importantes. Por ejemplo, en Australia cambió su nombre al de Macca porque ahí los habitantes abrevian con frecuencia los nombres quitándoles sílabas. Por lo tanto, McDonald's recortó su nombre de tres sílabas a uno de dos y utilizó sus reconocidos arcos dorados como símbolo de la compañía.²

Un estudio efectuado en fecha reciente para identificar los factores que contribuyen al éxito de las compañías que registran mejor desempeño mostró por qué McDonald's ha tenido tanto éxito. El estudio encontró que las mejores compañías eran emprendedoras, estaban orientadas al mercado (conocían en efecto las necesidades de los clientes), utilizaban competencias valiosas y ofrecían

La **competitividad estratégica** es alcanzada por la empresa cuando formula una estrategia que crea valor y la implementa con éxito.

Una **estrategia** es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

productos y servicios innovadores.³ McDonald's presenta varios de estos atributos. Es evidente que conoce su mercado, conoce a sus clientes y es innovadora. Por lo tanto, su éxito no es extraño. La estrategia de una compañía también muestra lo que la hace distinta de sus competidoras. Hace poco, Ford Motor Company hizo un esfuerzo por explicar a diversos grupos de interés cuáles eran las diferencias que existían entre la compañía y sus competidoras. La idea central fue que Ford afirmó que era más “verde” y que estaba más avanzada en lo técnico que sus competidoras, como General Motors y Chrysler Group LLC (cuyo interés mayoritario pertenece a Fiat SpA).⁴

Una compañía goza de **ventaja competitiva** cuando implementa una estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa.⁵ Una organización no puede estar segura de que su estrategia ha producido una o varias ventajas competitivas útiles hasta que los competidores se han retirado o fracasado en su intento por imitar la estrategia. Además, las compañías deben tener presente que ninguna ventaja competitiva es permanente.⁶ La velocidad con la que los competidores adquieran las habilidades necesarias para replicar los beneficios de la estrategia de la empresa que crea valor determina el tiempo que durará su ventaja competitiva.⁷

Los **rendimientos superiores al promedio** se refieren a los rendimientos que exceden el monto que un inversionista espera obtener de otras inversiones que entrañan un riesgo equiparable. Por **riesgo** se entiende la incertidumbre que afronta un inversionista respecto de las utilidades o pérdidas económicas que obtendrá una inversión particular.⁸ Las compañías más exitosas saben administrar ese riesgo con mucha efectividad. La administración efectiva de los riesgos disminuye la incertidumbre de los inversionistas respecto de los resultados de su inversión.⁹ El rendimiento se suele medir en términos de cifras contables, como rendimiento sobre el activo, rendimiento sobre el capital social o rendimiento sobre las ventas. De otra parte, el rendimiento se puede medir en razón de cifras del mercado de valores; por ejemplo, el rendimiento mensual (el precio de la acción al término del plazo menos su precio inicial, dividido entre su precio inicial, lo cual da por resultado un porcentaje de rendimiento). En el caso de pequeñas empresas nuevas, el rendimiento se mide a veces en términos de la velocidad y cantidad de su crecimiento (por ejemplo, en las ventas anuales), y no con medidas más tradicionales de la rentabilidad,¹⁰ porque esta clase de empresas necesitan tiempo para generar un rendimiento aceptable (en forma de rendimiento sobre el activo y demás) sobre los montos aportados de los inversionistas.¹¹

Es muy importante que las compañías que desean obtener rendimientos superiores al promedio sepan explotar una ventaja competitiva.¹² Las que no gozan de una ventaja competitiva o que no están compitiendo en una industria atractiva obtendrán, en el mejor de los casos, un rendimiento promedio. El **rendimiento promedio** es equivalente a los rendimientos que el inversionista espera obtener de otras inversiones que entrañan un riesgo equiparable. La compañía que no es capaz de lograr cuando menos un rendimiento promedio, a la larga empezará a decaer y a la postre quebrará.¹³ La quiebra se presenta porque los inversionistas retiran el dinero que han invertido en empresas que generan un rendimiento inferior al promedio.

Hemos señalado antes que el éxito permanente nunca está garantizado. Por ejemplo, American Airlines fue muy exitosa en una época y generaba rendimientos superiores al promedio. Sin embargo, en años recientes su desempeño fue pésimo y la compañía se tuvo que declarar en quiebra. El resultado fue que ahora US Airways la está adquiriendo. Las compañías que están prosperando no deben confiarse demasiado. Por ejemplo, no obstante el magnífico desempeño presente de Apple, la compañía se debe cuidar de no caer en un exceso de confianza y debe seguir luchando por ser la líder en sus mercados.

El **proceso de la administración estratégica** (véase la figura 1.1) se refiere al conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio.¹⁴ Este proceso incluye el análisis, la estrategia y el desempeño (el modelo A-E-D; véase la figura 1.1). En este proceso, el primer paso de la compañía consiste en *analizar* su entorno externo y su organización interna a efecto de precisar qué recursos, capacidades y competencias centrales tiene, porque probablemente serán la base de su estrategia. McDonald's lleva muchos años destacando por su forma de aplicar este proceso. La parte del modelo que corresponde a la *estrategia* implica tanto su formulación como su implementación.

La compañía emplea la información que ha obtenido de los análisis externo e interno para enunciar su visión y su misión, y para formular una o varias *estrategias*. A efecto de implementarlas,

Una compañía goza de **ventaja competitiva** cuando implementa una estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa.

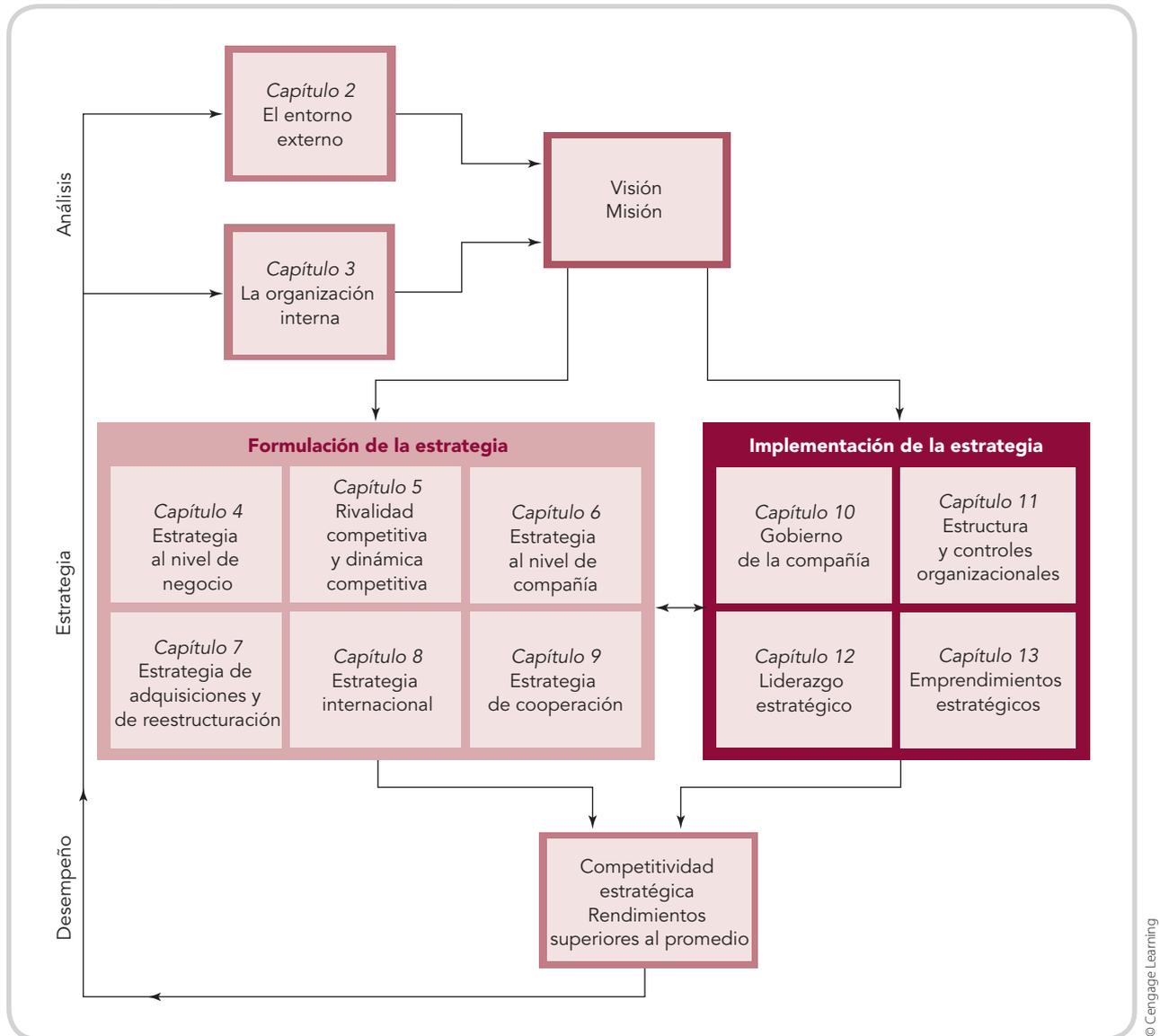
Los **rendimientos superiores al promedio** se refieren a los rendimientos que exceden el monto que un inversionista espera obtener de otras inversiones que entrañan un riesgo equiparable.

Por **riesgo** se entiende la incertidumbre que afronta un inversionista respecto de las utilidades o pérdidas económicas que obtendrá una inversión particular.

El **rendimiento promedio** es equivalente a los rendimientos que el inversionista espera obtener de otras inversiones que entrañan un riesgo equiparable.

El **proceso de la administración estratégica** se refiere al conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio.

Figura 1.1 El proceso de la administración estratégica



la compañía toma medidas para aplicar cada una con miras a alcanzar la competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio (*desempeño*). El desempeño positivo es resultado de las acciones estratégicas efectivas que la compañía desarrolla en el contexto de su esfuerzo por integrar cuidadosamente la formulación y la implementación de las estrategias. Además, la compañía debe mantener el dinamismo del proceso de la administración estratégica frente a los mercados y estructuras de la competencia que no cesan de cambiar, coordinándolos con sus insumos estratégicos que están en permanente evolución.¹⁵

En los capítulos restantes del libro emplearemos el proceso de la administración estratégica para explicar lo que hacen las compañías para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio. Demostramos por qué algunas empresas consiguen competir consistentemente con éxito, mientras que otras no pueden hacerlo.¹⁶ Veremos que la realidad de la competencia global es parte fundamental del proceso de la administración estratégica y que influye considerablemente en los desempeños de las compañías.¹⁷ De hecho, aprender a competir con éxito en un mundo globalizado es uno de los grandes desafíos que afrontan las compañías que están compitiendo en este siglo.¹⁸

En este capítulo abordaremos varios temas. Primero describiremos el panorama actual de la competencia. El surgimiento de una economía global, la globalización que se deriva de esa economía y los veloces cambios tecnológicos han sido los principales elementos en la creación de este panorama lleno de desafíos. A continuación, estudiaremos dos modelos que emplean las compañías a efecto de reunir la información y el conocimiento que necesitan para elegir sus estrategias e implementarlas debidamente. La información que obtienen de esos modelos también les sirve de cimiento para enunciar su visión y su misión. El primer modelo (el modelo de la organización industrial o I/O) sugiere que el entorno externo determina en primera instancia las acciones estratégicas de la compañía. Según dicho modelo, la clave para triunfar en la competencia es identificar una industria o un sector industrial atractivos (es decir, redituables) y después operar en él con efectividad.¹⁹

El otro modelo (basado en los recursos) sugiere que los recursos y las capacidades singulares de una compañía son un eslabón fundamental para la competitividad estratégica.²⁰ Luego entonces, el primer modelo abarca sobre todo al entorno externo de la compañía, mientras que el segundo se refiere primordialmente a su organización interna. Tras exponer lo que son la visión y la misión, esos dos enunciados que establecen el curso de la compañía e influyen en la elección y aplicación de las estrategias, describiremos los grupos de interés que merecen la atención de las organizaciones. La medida en que las compañías son capaces de satisfacer las necesidades de los grupos de interés se incrementa cuando estas alcanzan la competitividad estratégica y obtienen rendimientos superiores al promedio. El capítulo termina con una introducción a los líderes estratégicos y a los elementos del proceso de la administración estratégica.

1.1 El panorama de la competencia

La esencia básica de la competencia en muchas de las industrias del mundo está cambiando. La realidad es que sigue existiendo escasez de capital financiero y los mercados son cada vez más volátiles.²¹ Por lo mismo, el ritmo de cambio es acelerado e implacable. Piense, por ejemplo, en los avances de las telecomunicaciones y las redes interactivas de cómputo, que han desdibujado las fronteras de la industria del entretenimiento. Hoy, las compañías de cable y las redes satelitales no son las únicas que compiten contra la televisión para captar los ingresos del entretenimiento, sino que las de telecomunicaciones también están ingresando en el negocio del entretenimiento por medio de mejoras sustanciales en las líneas de fibra óptica.²² Las asociaciones de compañías de diferentes sectores de la industria del entretenimiento desdibujan incluso más las fronteras de la industria. Por ejemplo, NBC Universal y Microsoft son copropietarias de MSNBC. En una época, General Electric era dueña de 49% de NBC Universal, mientras que Comcast poseía el 51% restante. En marzo de 2013, Comcast adquirió las acciones que le faltaban para ser dueña completa de la empresa.²³

Otras características del panorama actual de la competencia merecen nuestra atención. Las fuentes convencionales de la ventaja competitiva, como las economías de escala y los cuantiosos presupuestos para publicidad, han dejado de ser tan efectivos como fueron tratando de ayudar a las compañías a obtener rendimientos superiores al promedio. Es más, ahora es menos probable que la mentalidad administrativa tradicional lleve a la compañía a la competitividad estratégica. Los administradores tienen ahora que adoptar una nueva mentalidad que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la innovación, la integración y los desafíos que nacen de condiciones que no cesan de cambiar.²⁴ Las condiciones del panorama de la competencia generan un mundo peligroso para los negocios, uno donde las inversiones que se necesitan para competir a escala global son enormes y donde las consecuencias del fracaso son muy graves.²⁵ El uso debido del proceso de la administración estratégica disminuye la probabilidad de que fracasen las empresas cuando encuentran las condiciones del panorama actual de la competencia.

Muchas veces, el término *hipercompetencia* se emplea para expresar el panorama real de la competencia. En condiciones de hipercompetencia, los supuestos respecto de la estabilidad de los mercados son reemplazados por la idea de la inestabilidad inherente y el cambio.²⁶ La hipercompetencia proviene de la dinámica de las maniobras estratégicas de los combatientes globales

e innovadores.²⁷ Es un estado donde la competencia escala con rapidez en razón de un posicionamiento de precio-calidad, existe competencia por crear nuevos conocimientos técnicos y por ganar la ventaja del primer jugador, y se compete para proteger o invadir los mercados establecidos, los geográficos o los de productos.²⁸ En un mercado hipercompetido, las compañías suelen retar enérgicamente a sus competidoras con la esperanza de mejorar su posición competitiva y, a final de cuentas, su desempeño.²⁹

Varios factores crean entornos de hipercompetencia e influyen en la esencia del panorama actual de la competencia. El surgimiento de la economía global y la tecnología, específicamente el veloz cambio tecnológico, son los dos motores principales de los entornos donde existe hipercompetencia y la esencia del panorama actual de la competencia.

1.1a La economía global

En una **economía global**, los bienes, servicios, personas, habilidades e ideas transitan libremente entre fronteras geográficas. Dado que la economía global tiene relativamente pocas cadenas artificiales que la aten (como los aranceles), se ha expandido en grado considerable y ha complicado el entorno donde compete una empresa.³⁰

Algunas oportunidades y desafíos muy interesantes están ligados al surgimiento de la economía global³¹. Por ejemplo, la Unión Europea, constituida por muchos países, se ha convertido en uno de los mercados más grandes del mundo, con 700 millones de clientes en potencia. “Antes, era común considerar que China era un mercado con escasa competencia y un productor con costos bajos. Hoy, China es un mercado sumamente competido, donde las CMN (compañías multinacionales) que buscan el mercado local deben competir ferozmente contra otras CMN y contra las compañías locales que tienen costos más eficientes y son más rápidas para desarrollar productos. China era considerada un país que suministraba bienes de bajo costo, pero en fecha reciente muchas CMN, como P&G (Procter and Gamble), son, de hecho, exportadoras netas de talento administrativo local; han estado enviando a más chinos al extranjero que atrayendo a expatriados extranjeros a China.”³² China se ha convertido en la segunda economía más grande del mundo, superando a Japón. La economía de India, la democracia más grande del mundo, también está creciendo a gran velocidad y ahora es la cuarta más grande del mundo.³³ Al mismo tiempo, muchas compañías de estas economías emergentes están ingresando a los mercados internacionales y son consideradas multinacionales. El caso de Huawei, una compañía china que ha ingresado al mercado de Estados Unidos, comprueba lo anterior. Las barreras para ingresar a mercados extranjeros no han dejado de existir y Huawei se ha topado con varias; por ejemplo, no ha podido obtener la autorización del gobierno para adquirir compañías estadounidenses. En esencia, Huawei debe adquirir más credibilidad en el mercado estadounidense, pero en especial debe establecer una relación positiva con grupos de interés, como sería el gobierno de Estados Unidos.

La esencia de la economía global refleja la existencia real de un entorno de hipercompetencia para los negocios y obliga a las compañías individuales a evaluar a fondo los mercados donde competirán. Las acciones y los resultados de Starbucks reflejan lo anterior. Si bien la compañía ha tenido bastante éxito en América del Norte y Asia, no sucede lo mismo en Europa, donde ha encontrado mucha competencia. De otro lado, el hecho de que una empresa que vende tazas de café sea una compañía multinacional evidencia el alcance y la influencia de la economía global.

Piense en el caso de General Electric (GE). Aun cuando la compañía tiene su sede en Estados Unidos, espera que hasta 60% del crecimiento de sus ingresos hasta 2015 sea generado debido a que compete en economías que se están desarrollando a gran velocidad (por ejemplo, China e India). La decisión de considerar que el crecimiento de los ingresos provendrá de las economías emergentes, y no de países desarrollados, como Estados Unidos o los de Europa, resulta bastante razonable en una economía global. GE registró un crecimiento significativo en 2010, en parte porque celebró contratos de proyectos de infraestructura enormes con China y Rusia. El CEO de GE, Jeffrey Immelt, sostiene que hemos entrado en una era económica nueva donde la economía global será más volátil y la mayor parte del crecimiento provendrá de economías emergentes, como Brasil, China e India.³⁴ Por lo tanto, GE está invirtiendo considerablemente en estas economías emergentes a efecto de mejorar su posición competitiva en zonas geográficas vitales como fuentes de ingresos y rentabilidad.



Averigüe más acerca de Evolution Fresh, una adquisición de Starbucks, en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

En una **economía global**, los bienes, servicios, personas, habilidades e ideas transitan libremente entre fronteras geográficas.

Enfoque estratégico

GLOBALIZACIÓN

Starbucks es una multinacional de la nueva economía

Starbucks no es un proveedor común y corriente de tazas de café. Es una compañía multinacional enorme e innovadora que lleva a cabo importantes acciones estratégicas para ingresar a mercados de productos e internacionales nuevos (por ejemplo, adquisiciones). Se trata de una compañía que vale miles de millones de dólares y opera muchos establecimientos en numerosos países. Para 2015, Starbucks proyecta tener más de 12 500 establecimientos en Estados Unidos, frente a los 11 128 que tenía en 2012. Por ejemplo, la empresa es ahora un actor principal en los mercados de Asia, situación muy interesante porque cautivó a una cultura principalmente bebedora de té. Starbucks espera tener 1500 establecimientos operando en China para 2015, un incremento notable considerando que en 2012 tenía 700 establecimientos operando ahí. La compañía se adapta a los gustos de los mercados locales abriendo establecimientos más grandes donde, por ejemplo, los chinos pueden descansar y reunirse con sus amigos. También ha introducido sabores específicos para el mercado chino, como los frapuccinos de grano rojo. Además, cuenta con productos que atraen a los bebedores de té. El hecho de que se espere que para 2014 China sea el segundo mercado más grande de Starbucks refleja el éxito de la compañía en ese país. Las ventas anuales promedio por establecimiento en China han aumentado casi 75% desde 2008, y a finales de 2012 eran del orden de 886 000 dólares.

Starbucks también ha entrado en Vietnam e India con enormes expectativas. En 2013 abrió su primer establecimiento en Vietnam. Es interesante señalar que este país es el segundo productor de café en grano del mundo, después de Brasil. La compañía espera trabajar con cafetaleros locales vietnamitas para cultivar café arábigo de gran calidad. En fecha reciente y en sociedad con Tata Group, Starbucks también abrió sus primeros establecimientos (tres) en India y tiene planes para contar con 50 establecimientos ahí en el plazo de un año.

Aun cuando Starbucks ha tenido un éxito considerable en Asia, su experiencia en Europa no ha sido contundente. Ha tenido algunos éxitos, pero también se ha encontrado con otra cultura del café. Al principio intentó que los europeos se adaptaran al enfoque de Starbucks. Ahora, dada la importancia que ha depositado en su futuro en Europa, la compañía se está adaptando a la cultura europea del café. Esto significa que la compañía está construyendo establecimientos más grandes, con más asientos para que la gente se pueda reunir y pasar tiempo ahí, tal como lo ha hecho en Asia. Además, ha implementado otras prácticas y productos para adaptarse más a las culturas (países) y gustos locales (por ejemplo, Francia e Inglaterra).



Clientes formados para comprar sus bebidas en la inauguración del primer café Starbucks en Ciudad Ho Chi Minh el 1 de febrero de 2013. Starbucks abrió su primer establecimiento en Vietnam, amante del café, con la esperanza de competir contra sus rivales locales en un país conocido por su sólida cultura del café.

Además del impulso internacional de Starbucks, la compañía también ha emprendido muchas acciones estratégicas e innovadoras para aumentar su línea de productos. En años recientes ha introducido Vía, un café instantáneo, y una cafetera que prepara una sola taza (llamada Verismo) que permite a los clientes preparar sus lates en casa. La reciente adquisición de la cadena de té Teavana es prueba de otro intento por aumentar su línea de productos. De hecho, pagó 620 millones de dólares por adquirir esta compañía con sede en Atlanta. En tiempos más recientes, también adquirió Evolution Fresh, un fabricante de jugos, y Bay Bread, el operador de las panificadoras La Boulange.

Las acciones estratégicas de Starbucks han tenido mucho éxito. De hecho, la compañía anunció que los establecimientos que llevaban operando cuando menos 13 meses habían registrado un incremento importante (7% en América y 11% en China) en las utilidades (13% global) en el último trimestre de 2012.

Fuentes: Gertner, J., 2013, For infusing a steady stream of new ideas to revive its business, *Fast Company*, www.fastcompany.com, consultado el 30 de enero; Gasparro, A., 2013, Starbucks enjoys sales jolt from its U.S., China stores, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 de enero; Noble, J., 2013, Starbucks takes on Vietnam coffee culture, *Financial Times*, www.ft.com, 3 de enero; Gasparro, A., 2012, Starbucks: China to become no. 2 market, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 6 de diciembre; 2012, A look at Starbucks' U.S. presence over the years, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 5 de diciembre; Burkitt, L., 2012, Starbucks plays to local Chinese tastes, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 26 de noviembre; Jargon, J., 2012, Starbucks CEO: "We will do for tea what we did for coffee", *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 14 de noviembre; Bajal, V., 2012, Starbucks opens in India with pomp and tempered ambition, *New York Times*, www.nytimes.com, 19 de octubre; Strom, S., 2012, Starbucks to introduce single-serve coffee maker, *New York Times*, www.nytimes.com, 20 de septiembre; Alderman, L., 2012, In Europe, Starbucks adjusts to a café culture, *New York Times*, www.nytimes.com, 30 de marzo.

El avance de la globalización

La *globalización* se refiere a la creciente interdependencia económica entre los países y sus organizaciones, la cual se ve reflejada en el flujo de bienes y servicios, capital financiero y conocimiento que trasciende las fronteras de los países.³⁵ La globalización es producto de que un considerable número de compañías compiten unas contra otras en un número cada vez más grande de economías del mundo.

En los mercados y las industrias globalizados, es posible obtener capital financiero en el mercado de un país y emplearlo en otro para comprar materias primas. El equipo de producción comprado en el mercado de un tercer país podría ser utilizado para fabricar productos que se venderán en un cuarto mercado. Por lo tanto, la globalización aumenta el abanico de oportunidades para las compañías que participan en el panorama actual de competencia.³⁶

Las compañías que pretenden globalizar sus operaciones, cuando utilizan el proceso de la administración estratégica, deben tomar decisiones que consideren los aspectos culturales, como es el caso de las operaciones de Starbucks en los países de Europa. Además, las compañías muy globalizadas deben tener previsto que la complejidad de sus operaciones irá en aumento a medida que sus bienes, servicios, personas y demás transiten libremente entre fronteras geográficas y a lo largo y ancho de diferentes mercados económicos.

Cabe señalar que, en términos generales, la globalización ha conducido a estándares de desempeño más elevados en muchas dimensiones de la competencia, entre ellas la calidad, el costo, la productividad, el tiempo de introducción de los productos y la eficiencia de las operaciones. Estos estándares no solo afectan a las compañías que compiten en la economía global, sino también a las que solo compiten en el ámbito nacional. La razón por la cual los clientes comprarán un bien o un servicio de un competidor global en lugar de los de una compañía doméstica es que los de la compañía global son mejores. Los trabajadores fluyen ahora con bastante libertad entre economías globales, y los empleados son una gran fuente de ventajas competitivas.³⁷ Por ende, los administradores deben aprender a operar con efectividad en un mundo “pluri-polar” de muchos países importantes que tienen sus propios intereses y entornos.³⁸ Las compañías tienen que aprender a lidiar con la realidad de que en el panorama de la competencia en el siglo XXI solo aquellas capaces de cumplir o tal vez exceder los estándares globales suelen ser las que consiguen rendimientos superiores al promedio.

La globalización ofrece posibles beneficios a las empresas, pero no está exenta de riesgos. Se dice que los riesgos por participar en la economía global fuera de los mercados domésticos de una compañía significan un “cargos por extranjería”.³⁹

Uno de los riesgos que implica entrar en el mercado global es el tiempo que habitualmente necesitan las compañías para aprender a competir en mercados que son nuevos para ellas. El desempeño de una compañía se verá afectado en tanto no adquiera ese conocimiento en el ámbito local o mientras no sea transferido del mercado nacional a la ubicación global recién establecida.⁴⁰ Además, una globalización de tamaño considerable podría afectar el desempeño de la empresa. En este caso, las compañías se podrían diversificar internacionalmente más allá de su capacidad para administrar las operaciones extendidas.⁴¹ El exceso de diversificación puede tener notables efectos negativos para el desempeño general de una compañía.

En años recientes, un factor primordial de la economía global ha sido la creciente influencia de las economías emergentes. Las economías emergentes importantes no solo incluyen a los países del BRIC (Brasil, Rusia, India y China), sino también a los del VISTA (Vietnam, Indonesia, Sudáfrica, Turquía y Argentina). México y Tailandia también se han vuelto mercados de creciente importancia.⁴² Por supuesto que a medida que estas economías han crecido, sus mercados se han convertido en metas para las grandes compañías multinacionales que desean entrar en ellos. Las compañías de las economías emergentes también han empezado a competir en los mercados globales, algunas de ellas con gran éxito.⁴³ Por ejemplo, ahora hay más de mil empresas multinacionales con sede en las economías emergentes que registran más de mil millones de dólares por concepto de ventas anuales.⁴⁴ De hecho, el surgimiento de las compañías multinacionales de mercados emergentes dentro de los mercados internacionales ha obligado a las grandes compañías multinacionales con sede en los mercados desarrollados a enriquecer sus capacidades para competir de forma efectiva en los mercados globales.⁴⁵

Por lo tanto, para ingresar a los mercados internacionales, incluso en el caso de compañías que tienen bastante experiencia en la economía global, es preciso utilizar debidamente el proceso de la



Averigüe más acerca de las economías emergentes de los países que forman el BRIC (Brasil, Rusia, India y China), en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

administración estratégica. También es importante señalar que si bien los mercados globales son una opción estratégica atractiva para algunas compañías, estos no son la única fuente de competitividad estratégica. De hecho, tratándose de la mayor parte de las compañías, incluso de aquellas con capacidad para competir con éxito en los mercados globales, es fundamental que no dejen de interesarse ni de competir estratégicamente en el mercado doméstico y en los internacionales, permaneciendo al tanto de las oportunidades tecnológicas y de las afectaciones que las innovaciones podrían producir en la competencia.⁴⁶

1.1b Tecnología y cambios tecnológicos

Podemos clasificar las tendencias y las condiciones relacionadas con la tecnología dentro de tres categorías: la difusión de la tecnología y las tecnologías disruptivas, la era de la información y la intensidad creciente del conocimiento. A la luz de estas categorías, la tecnología está afectando considerablemente la índole de la competencia y, con ello, está contribuyendo a entornos que presentan una competencia sumamente dinámica.

Difusión de la tecnología y tecnologías disruptivas

La velocidad de la difusión de la tecnología, es decir, el tiempo que las nuevas tecnologías tardan en estar a disposición del público y en que este las use, se ha acelerado enormemente en los pasados 15 a 20 años. Piense en la velocidad de la difusión de las tecnologías siguientes:

El teléfono tardó 35 años en llegar a 25% de los hogares en Estados Unidos. La televisión tardó 26 años. La radio tardó 22 años. Las computadoras personales tardaron 16 años. Internet tardó siete años.⁴⁷

Las repercusiones que los cambios tecnológicos han tenido en las industrias y en las compañías individuales han sido enormes y muy importantes. Por ejemplo, en un pasado no muy lejano, la gente rentaba videocintas de películas en establecimientos minoristas. Ahora, rentan casi todas las películas por vía electrónica. La industria editorial (libros, diarios, revistas, periódicos) está pasando con gran rapidez de las copias físicas a la forma electrónica. Muchas de las compañías de estas industrias que operan con un modelo más tradicional de negocios lo están pasando mal. Estos cambios también están afectando a otras industrias (públicas y privadas), desde las transportistas hasta las de servicios de mensajería.

El término *innovación perpetua* describe la velocidad y la consistencia con las cuales las nuevas tecnologías informáticas reemplazan a las anteriores. Los ciclos de vida más cortos de los productos que se derivan de la veloz difusión de las nuevas tecnologías imponen una prima de competitividad a la capacidad para introducir con rapidez bienes y servicios nuevos e innovadores a los mercados.⁴⁸

De hecho, cuando los productos resultan prácticamente indistinguibles debido a la difusión amplia y rápida de las tecnologías, la velocidad para llegar al mercado con productos innovadores podría ser la fuente principal de una ventaja competitiva (véase el capítulo 5).⁴⁹ En efecto, algunas voces afirman que las innovaciones constantes son las que ahora mueven la economía global. No es extraño, porque esas innovaciones se derivan necesariamente del conocimiento de las normas globales y de las expectativas respecto de la funcionalidad de los productos.⁵⁰ También hay voces que afirman que las compañías grandes establecidas tal vez no puedan innovar con facilidad, pero la evidencia indica que hoy en día esas compañías están desarrollando tecnologías radicalmente nuevas que transforman a las industrias existentes o crean otras nuevas.⁵¹ Apple es un magnífico ejemplo de una compañía grande establecida capaz de efectuar innovaciones radicales. Asimismo, a efecto de difundir la tecnología y aumentar el valor de una innovación, otras compañías deben utilizar de forma innovadora la nueva tecnología e incluirla en sus productos.⁵²

Otro indicador de la velocidad de la difusión de la tecnología es que las compañías ahora solo podrían tardar entre 12 y 18 meses en reunir información acerca de las investigaciones de sus competidoras y de las decisiones de estas en cuanto al desarrollo y los productos.⁵³ En la economía global, a veces los competidores son capaces de imitar, en cuestión de días, las acciones competitivas de una compañía que han tenido éxito. En este sentido, la velocidad de la difusión de la tecnología ha disminuido los beneficios competitivos de las patentes. Hoy en día, las patentes podrían ser un camino efectivo para proteger la tecnología propietaria en un puñado de industrias, como la



© iain Masterton / Alamy

Lectura de un libro en una iPad. En años recientes, Apple ha introducido al mercado varias tecnologías disruptivas que crean nuevos mercados y cambian las industrias existentes.

farmacéutica. De hecho, muchas de las compañías que compiten en la industria electrónica prefieren no solicitar las patentes a efecto de impedir que los competidores tengan acceso al conocimiento tecnológico que incluye la solicitud de la patente.

En los competidos mercados de hoy, con frecuencia surgen tecnologías disruptivas, es decir, que destruyen el valor de una tecnología existente y crean nuevos mercados.⁵⁴ Piense en los nuevos mercados que crearon las tecnologías que sustentaron el desarrollo de productos como los iPod, las iPad, el Wi-Fi y el navegador. Hay quienes piensan que esta clase de productos representan innovaciones radicales o de avanzada.⁵⁵ (En el capítulo 13 hablaremos más de las innovaciones radicales.) Una tecnología radical, disruptiva, tiene capacidad para crear una industria nueva en esencia o para perjudicar a las compañías que están en una industria. No obstante, algunas de estas también se adaptarán en razón de su capacidad y su experien-

cia superiores y de su habilidad para acceder a la nueva tecnología por vía de muchas fuentes (por ejemplo, alianzas, adquisiciones e investigación interna permanente).⁵⁶

Es evidente que Apple ha desarrollado e introducido “tecnologías disruptivas”, como el iPod, y que, al hacerlo, ha cambiado a varias industrias. Por ejemplo, el iPod y su iTunes complementario revolucionaron la manera de vender música y cómo la consumen las personas. En unión de otros productos complementarios y competitivos (por ejemplo, Kindle, de Amazon), la iPad de Apple está acelerando y contribuyendo a enormes cambios en la industria editorial, en el tránsito de las copias físicas a los libros electrónicos. Las tecnologías y los productos nuevos de Apple también están contribuyendo a la nueva “era de la información”. Por lo anterior, Apple nos ofrece un ejemplo de iniciativas emprendedoras con una tecnología emergente para muchas industrias.⁵⁷

La era de la información

La tecnología de la información ha experimentado enormes cambios en años recientes. Las computadoras personales, los teléfonos celulares, la inteligencia artificial, la realidad virtual, las bases de datos masivas y los muchos sitios de redes sociales son solo algunos ejemplos del modo diferente en que usamos la información como consecuencia de los avances tecnológicos. Un resultado importante de esos cambios es que la capacidad para acceder y emplear la información con efectividad y eficiencia se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva muy importante en casi todas las industrias. Los adelantos en la tecnología de la información han dotado de mayor flexibilidad a las empresas pequeñas para competir contra las grandes, siempre y cuando utilicen con eficiencia esa tecnología.⁵⁸

La velocidad del cambio en la tecnología de la información y en su difusión seguirá aumentando. Por ejemplo, se espera que el número de computadoras personales que se usan en el mundo exceda los 2300 millones para 2015. En 2011 se vendieron más de 372 millones en el mundo. Se espera que esta cifra se incremente a unos 518 millones en 2015.⁵⁹ La disminución de los costos de las tecnologías de la información y el creciente acceso a ellas también son evidentes en el panorama actual de la competencia. La combinación de la proliferación de computadoras potentes, relativamente baratas, y sus conexiones a escala global por vía de redes de computadora incrementan la velocidad y la difusión de las tecnologías de la información. Por lo tanto, el potencial competitivo de las tecnologías de la información está ahora al alcance de compañías de todos tamaños y de todo el mundo, incluso las de economías emergentes.⁶⁰

La internet es otra innovación tecnológica que ha contribuido a la hipercompetencia. Al alcance de un número creciente de personas en todo el mundo, internet ofrece una infraestructura que permite entregar información a computadoras ubicadas en un lugar cualquiera. El acceso a

internet por medio de dispositivos pequeños, como los teléfonos celulares, está teniendo cada vez más repercusiones para la competencia en varias industrias. Sin embargo, los posibles cambios que se aplicarán a las estructuras de precios de los prestadores de servicios de internet (ISP, por sus iniciales en inglés) podrían afectar la velocidad de crecimiento de las aplicaciones basadas en internet. Los usuarios que descargan o usan el *streaming* para películas de alta definición, los videojuegos en línea, etcétera, serían los más afectados si la mayor parte de los ISP basaran su estructura de precios en el uso total.

Intensidad creciente del conocimiento

El conocimiento (información, inteligencia y experiencia) es la base de la tecnología y su aplicación. En el panorama de la competencia en el siglo XXI, el conocimiento es un recurso crítico de las organizaciones y una fuente de ventaja competitiva que cada vez adquiere más valor.⁶¹

De hecho, a partir de la década de 1980, la base de la competencia pasó de los activos tangibles a los recursos intangibles. Por ejemplo, “Walmart transformó las ventas minoristas con su planteamiento exclusivo de la administración de la cadena de suministro y sus relaciones de información con los clientes y los proveedores”.⁶² Estas relaciones son ejemplo de un recurso intangible.

El conocimiento se adquiere por medio de la experiencia, la observación y la inferencia, y es un recurso intangible (el capítulo 3 describe ampliamente los recursos tangibles y los intangibles). El valor de los recursos intangibles, incluido el conocimiento, está aumentando como proporción del valor total de los accionistas en el panorama actual de la competencia.⁶³ De hecho, Brookings Institution estima que los recursos intangibles representan alrededor de 85% de ese valor.⁶⁴ La probabilidad de alcanzar la competitividad estratégica aumenta para la compañía que desarrolla la capacidad para recabar inteligencia, convertirla en conocimiento utilizable y difundirla rápidamente por toda la empresa.⁶⁵ Por lo tanto, las compañías deben crear (por ejemplo, con programas de entrenamiento) y adquirir (por ejemplo, contratando a empleados bien preparados y experimentados) conocimiento, integrarlo a la organización para crear capacidades y, a continuación, aplicarlo para obtener una ventaja competitiva.⁶⁶

Una base sólida de conocimiento es imprescindible para crear innovaciones. De hecho, es menos probable que las compañías que no cuentan con los debidos recursos internos de conocimiento inviertan dinero en investigación y desarrollo.⁶⁷ Las compañías no deben cesar de aprender (crear su acervo de conocimiento) porque es común que el conocimiento se esparza a los competidores. El conocimiento se podría esparcir por varios caminos, entre ellos, cuando los competidores contratan a los administradores y los profesionales de otras compañías.⁶⁸ Dada la posibilidad de que se esparza el conocimiento, las compañías se deben mover con rapidez para utilizar su conocimiento de formas productivas. Además, deben crear rutinas que faciliten la difusión del conocimiento local por toda la organización para que se use en todos los puntos donde tenga valor.⁶⁹ Las compañías hacen todo lo anterior mejor cuando tienen flexibilidad estratégica.

La **flexibilidad estratégica** representa el conjunto de capacidades que se utilizan para responder a las distintas demandas y oportunidades que existen en el incierto y dinámico entorno competitivo. Por lo mismo, la flexibilidad estratégica implica afrontar la incertidumbre y los riesgos que entraña.⁷⁰ Las compañías deben tratar de desarrollar su flexibilidad estratégica en todos los terrenos de sus operaciones. Sin embargo, las personas que trabajan en las compañías para desarrollar la flexibilidad estratégica deben comprender que no es una tarea fácil, en gran parte debido a la inercia que se va formando con el tiempo. El enfoque de la compañía y sus competencias centrales del pasado podrían de hecho desacelerar el cambio y la flexibilidad estratégica.⁷¹

Una empresa que desea tener una flexibilidad estratégica continua y derivar los beneficios competitivos de esa flexibilidad debe desarrollar la capacidad para aprender. El aprendizaje continuo proporciona a la compañía conjuntos de habilidades nuevos y actualizados, los cuales permiten que se adapte a su entorno a medida que va encontrando cambios.⁷² Las compañías capaces de aplicar amplia y velozmente lo que han aprendido muestran la flexibilidad estratégica y la capacidad para cambiar de modo que se incremente la probabilidad de lidiar debidamente con entornos inciertos de hipercompetencia.

La **flexibilidad estratégica** representa el conjunto de capacidades que se utilizan para responder a las distintas demandas y oportunidades que existen en el incierto y dinámico entorno competitivo.

1.2 El modelo I/O del rendimiento superior al promedio

De las décadas de 1960 a la de 1980 se pensó que el entorno externo era lo que principalmente determinaba las estrategias que elegían las empresas para triunfar.⁷³ El modelo de la organización industrial del rendimiento superior al promedio explica la influencia dominante que el entorno externo ejerce en las acciones estratégicas de una compañía. El modelo establece que la industria o el segmento industrial que la compañía elige para competir influye en el desempeño más que las formas de organización que escogen los administradores.⁷⁴ Se dice que una serie de propiedades de la industria son primordiales para determinar el desempeño que registrará la compañía, entre ellas las economías de escala, las barreras para el ingreso al mercado, la diversificación, la diferenciación del producto, el grado de concentración de compañías en la industria y las fricciones que se dan en el mercado.⁷⁵ En el capítulo 2 estudiaremos estas características de la industria.

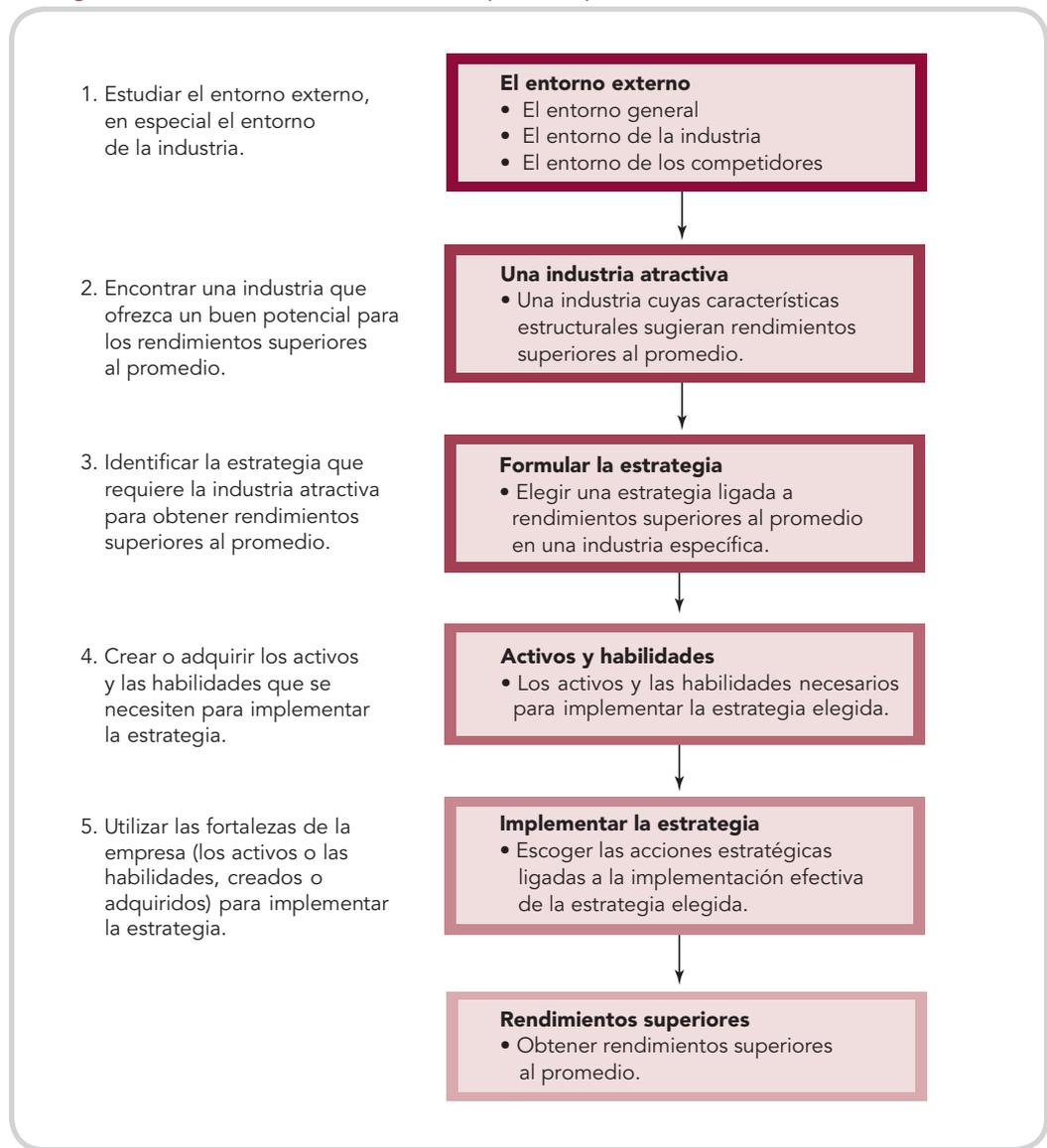
El modelo I/O, cimentado en la economía, parte de cuatro supuestos básicos. El primero establece que el entorno externo ejerce presiones e impone limitaciones que determinan las estrategias que producirían rendimientos superiores al promedio. El segundo afirma que la mayor parte de las compañías que compiten en una industria o un segmento de esa industria controlan recursos que tienen una importancia similar para la estrategia y aplican estrategias similares en razón de esos recursos. El tercero indica que los recursos que utilizan las empresas para aplicar las estrategias transitan con gran facilidad de una empresa a otra, de modo que toda diferencia de recursos que pudiera existir entre ellas no durará mucho. El cuarto señala que los tomadores de decisiones en las organizaciones son racionales y están interesados en actuar en aras de los mejores intereses de la compañía, como muestran sus comportamientos para maximizar las utilidades.⁷⁶ El modelo I/O requiere que las compañías encuentren la industria más atractiva para competir. Dado que supone que la mayor parte de las compañías tienen recursos valiosos similares, los cuales transitan de una compañía a otra, su desempeño por lo general solo mejorará cuando operen en la industria que ofrezca las utilidades potenciales más altas y cuando aprendan a utilizar sus recursos para implementar la estrategia que requieren las características estructurales de la industria. Para ello, unas deben imitar a las otras.⁷⁷

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia es un instrumento analítico que ayuda a las compañías a encontrar la industria más atractiva para ellas. El modelo (mismo que explicaremos en el capítulo 2) incluye diversas variables y pretende captar la complejidad de la competencia. Este modelo plantea que la rentabilidad de una industria (es decir, la tasa de rendimiento sobre el capital invertido frente al costo de ese capital) está en función de las interacciones de cinco fuerzas: proveedores, compradores, rivalidad de las empresas que compiten actualmente en la industria, productos sustitutos y participantes que podrían entrar a la industria.⁷⁸

Las compañías emplean el modelo de las cinco fuerzas para identificar el atractivo de una industria (medido en razón de su rentabilidad potencial), así como la posición más ventajosa que la compañía ocuparía en esa industria, dadas las características estructurales de esta última.⁷⁹ Por lo general, el modelo sugiere que las compañías obtienen rendimientos superiores al promedio si producen bienes o servicios estandarizados a costos inferiores que los de sus competidores (*estrategia de liderazgo en costo*) o si producen bienes o servicios diferentes que hacen que los clientes estén dispuestos a pagar un precio extraordinario por ellos (*estrategia de diferenciación del producto*.) (El capítulo 4 aborda la estrategia de liderazgo en costo y la de diferenciación del producto.) El hecho de que “... la industria de la comida rápida se esté convirtiendo en una ‘industria de suma cero’ a medida que las compañías luchan por captar a clientes de un mismo grupo”,⁸⁰ sugiere que McDonald’s, el coloso de la comida rápida, está compitiendo en una industria más bien poco atractiva. Además, como describió el Caso inicial, los problemas que tiene para lidiar con sus competidoras confirman este hecho. Sin embargo, como McDonald’s se ha concentrado en ofrecer productos innovadores y en mejorar sus instalaciones existentes al mismo tiempo que incrementa su presencia en los mercados internacionales, ha conseguido generar rendimientos superiores al promedio a lo largo del tiempo.

Como muestra la figura 1.2, el modelo I/O sugiere que las compañías obtienen rendimientos superiores al promedio cuando son capaces de estudiar debidamente el entorno externo como

Figura 1.2 El modelo I/O de los rendimientos superiores al promedio



cimiento para identificar una industria atractiva y para implementar la estrategia correcta. Por ejemplo, en algunas industrias las compañías pueden reducir la rivalidad entre competidores y erigir barreras para la entrada constituyendo joint ventures. Dados estos resultados, las empresas en joint ventures incrementan la rentabilidad en esa industria.⁸¹ Las compañías que crean o adquieren las habilidades internas que necesitan para implementar las estrategias que requiere el entorno externo triunfarán probablemente, mientras que las que no lo hacen seguramente fracasarán.⁸² Luego entonces, este modelo sugiere que los rendimientos son determinados primordialmente por características externas, y no por las capacidades y los recursos internos singulares de la compañía.

Los resultados de una investigación corroboran el modelo I/O en cuanto a que la industria que una compañía escoge para competir explica alrededor de 20% de su rentabilidad. Sin embargo, esa investigación también muestra que 36% de la variación en la rentabilidad de la compañía es atribuible a sus características y acciones.⁸³ Por lo tanto, además de las influencias del entorno externo, las acciones estratégicas de los administradores afectan el desempeño de la compañía.⁸⁴ Estos resultados sugieren que el entorno externo y los recursos, las capacidades centrales de una compañía,

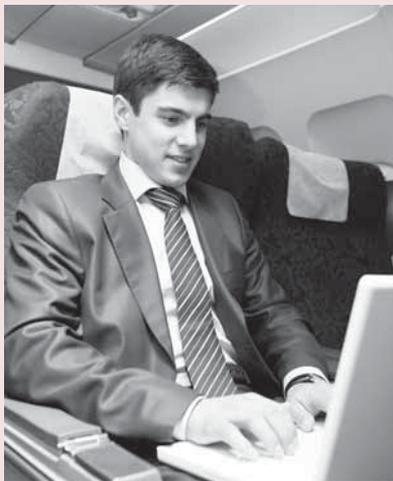
Enfoque estratégico

TECNOLOGÍA

La industria de la aviación es un ejemplo de la imitación y el mal desempeño del modelo I/O

La industria de la aviación es un ejemplo vivo del modelo I/O. Durante muchos años, esta industria estuvo muy regulada y ello provocaba que la mayor parte de las líneas aéreas actuaran unas igual que otras por definición. Sin embargo, las similitudes entre las grandes compañías de aviación no desaparecieron después de que se eliminaron muchas de las regulaciones hace 30 años. Estas similitudes en los servicios, las rutas y el desempeño han persistido hasta hoy. Por ejemplo, muchas veces las líneas aéreas ofrecen un nuevo servicio (por ejemplo, Wi-Fi disponible en los vuelos), pero esos servicios son fáciles de imitar y, por lo mismo, una diferenciación cualquiera en la oferta solo es temporal.

En tiempos recientes, tanto la industria de la aviación europea como la estadounidense han registrado una consolidación importante. En particular, el mal desempeño de US Airways y America West condujo a que estas se fusionaran. Por razones muy parecidas, Northwest Airlines y Delta también se fusionaron. En fecha más reciente, United y Continental se fusionaron y crearon la línea aérea más grande de la industria. Por último, American Airlines y US Airways han anunciado que tienen planes para fusionarse. Todas estas fusiones no han creado servicios (ni precios) muy diferenciados. En gran medida, todas ellas ofrecen la misma clase de servicios, y los precios no varían mucho entre las grandes compañías que ofrecen "todos los servicios". De hecho, la competencia primaria al parecer radica en tratar de cometer menos errores. Los informes positivos de la industria se concentran en perder menos maletas, cancelar menos vuelos y tener menos vuelos demorados. Esto sugiere que todos estos terrenos siguen siendo un gran problema. Las cosas no lucen demasiado bien cuando lo mejor que se puede decir es que últimamente se han perdido menos maletas.



Un pasajero utiliza el Wi-Fi en un avión. Las innovaciones en la industria de las líneas aéreas que crean una diferenciación no tardan en ser copiadas con facilidad por las rivales.

Es evidente que han existido diferencias entre las líneas aéreas a lo largo del tiempo. United, la compañía más grande, fue creada para generar más eficiencias financieras y para ofrecer magníficas opciones de vuelo a los clientes, pero ha pasado por grandes problemas para conseguir que la fusión de los dos sistemas funcione como es debido. De hecho, la compañía anunció una pérdida neta considerable para 2012 como consecuencia de todos esos problemas. En noviembre de 2012, una falla en el funcionamiento de las computadoras (un problema con el software) provocó que 250 vuelos de United, en todo el mundo, registraran una demora de casi dos horas. Su sistema de reservaciones falló dos veces en 2012, debido a lo cual cerró su sitio web y los pasajeros se quedaron varados porque los vuelos iban demorados o fueron cancelados. El desempeño puntual de United se vio muy afectado y fue uno de los peores de la industria en 2012. El número de quejas de los clientes por los servicios de la línea aérea fue mucho mayor que en años pasados. En pocas palabras, es relativamente fácil establecer por qué la línea aérea registró una pérdida neta grave ese año. Sin embargo, Delta, que había tenido muy mal desempeño unos cuantos años antes, obtuvo mejores resultados en 2012. Registró utilidades netas por tercer año consecutivo. Su índice de puntualidad fue de unos 10 puntos porcentuales más que el de United. Esta está eliminando vuelos y liquidando a empleados para abatir sus costos (a efecto de obtener utilidades), pero en 2012 Delta adquirió 49% de las acciones de Virgin Atlantic para tener acceso a las valiosas rutas Nueva York-Londres y a puertas de entrada en las dos ciudades. Delta también fue una de las primeras líneas en ofrecer Wi-Fi a los pasajeros durante los vuelos.

Por supuesto que algunas líneas aéreas que ofrecen menos servicios, como Southwest Airlines, han salido mucho mejor libradas en casi todas estas categorías (por ejemplo, las utilidades, la puntualidad de los vuelos, las quejas de los clientes). Cabe señalar que aun cuando arrancó como una línea aérea de precios bajos (y mantuvo esa característica a lo largo del tiempo), en términos generales también ha brindado un magnífico servicio en comparación con las líneas que ofrecen todos los servicios. Las líneas grandes trataron de imitar a Southwest Airlines pero no pudieron. En efecto, Southwest desarrolló sus recursos y capacidades a lo largo del tiempo, lo cual le ha permitido prestar su servicio con mucha mayor efectividad y a precio más bajo que sus rivales que ofrecen todos los servicios.

Fuentes: 2013, Anatomy of 99.5%, sitio web de Delta Airlines, <http://blog.delta.com>, 15 de febrero; McCartney, S., 2013, Believe it or not, flying is improving, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 9 de enero; Freed, J., 2012, Delta grabs bigger share of key NY-London route, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 11 de diciembre; Benoit, D., 2012, Delta lands London space with Virgin joint venture, *Wall Street Journal*, <http://blogs.wsj.com/deals>, 11 de diciembre; Mouawad, J., 2012, For United, big problems at biggest airline, *New York Times*, www.nytimes.com, 28 de noviembre; Negroni, C., 2012, Good airlines news: Losing fewer bags, *New York Times*, www.nytimes.com, 6 de agosto.

así como las ventajas competitivas (véase el capítulo 3) influyen en su capacidad para alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

El recuadro Enfoque estratégico explica que la mayor parte de las compañías de la industria de la aviación ofrece servicios similares y tienen más o menos el mismo desempeño. Se imitan mucho unas a otras y en años recientes han registrado un mal desempeño. Las pocas líneas aéreas que no han seguido el camino de tratar de imitar a otras, como Southwest Airlines, han creado capacidades y recursos valiosos que les han servido para ofrecer un producto superior (mejor servicio a precio más bajo) al de sus principales rivales.

Como muestra la figura 1.2, el modelo I/O parte del supuesto de que la estrategia de una compañía es un conjunto de compromisos y acciones que se derivan de las características de la industria en la cual ha decidido que competirá. El modelo basado en los recursos que exponemos a continuación adopta otra posición frente a los principales elementos que influyen en la elección de la estrategia de una compañía.

1.3 El modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos

El modelo basado en los recursos parte del supuesto de que cada compañía es un conjunto único de recursos y capacidades. La *singularidad* de los recursos y las capacidades de una compañía es el fundamento de su estrategia y de su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio.⁸⁵

Los **recursos** son los insumos que forman parte del proceso de producción de una compañía, como los bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los administradores talentosos. Por lo general, la clasificación de los recursos de una compañía incluye tres categorías: los recursos materiales, los recursos humanos y el capital de la organización. Los recursos, como describe con más detenimiento el capítulo 3, pueden ser tangibles o intangibles.

Los recursos individuales podrían por sí mismos no generar una ventaja competitiva.⁸⁶ De hecho, será más probable que los recursos sean una fuente de ventaja competitiva si adquieren forma de una capacidad. Una **capacidad** representa la posibilidad de que un conjunto de recursos desempeñen de modo integral una tarea o una actividad. Las capacidades evolucionan a lo largo del tiempo y la compañía las debe administrar de manera dinámica si desea obtener rendimientos superiores al promedio.⁸⁷ Las **competencias centrales** son los recursos y las capacidades que dan origen a la ventaja competitiva de una compañía frente a sus rivales. Con frecuencia, las competencias centrales adquieren forma visible a modo de funciones organizacionales. Por ejemplo, la función de I+D de Apple es una de sus competencias centrales; una razón medular que explica el éxito de Apple es su capacidad para fabricar productos nuevos e innovadores que los mercados perciben como artículos valiosos.

Según el modelo basado en los recursos, las diferencias en los desempeños de las empresas a lo largo del tiempo se deben principalmente a sus recursos y capacidades únicos más que a las características estructurales de la industria. Este modelo también supone que las empresas adquieren diferentes recursos y desarrollan capacidades únicas en razón de cómo combinan y utilizan los recursos; que los recursos y, sin duda, las capacidades no transitan mucho de una empresa a otra, y que las diferencias de recursos y de capacidades son la base de la ventaja competitiva.⁸⁸ Las capacidades se fortalecen con el uso continuo y con ello dificultan más que los competidores las puedan comprender e imitar. Una capacidad, como fuente de ventaja competitiva, no debe ser fácil de imitar, pero tampoco demasiado complicada de comprender y administrar.⁸⁹

La figura 1.3 presenta el modelo de los rendimientos superiores basado en los recursos. Este modelo sugiere que la estrategia que escoja la empresa debe permitir que utilice sus ventajas competitivas en una industria atractiva (el modelo I/O sirve para identificar a una industria atractiva).

No todos los recursos y las capacidades de una compañía tienen potencial para ser el cimiento de una ventaja competitiva. Este potencial se realiza cuando los recursos y las capacidades son valiosos, raros, costosos de imitar e insustituibles.⁹⁰ Los recursos son *valiosos* cuando permiten a la compañía aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que hay en su entorno



Averigüe más acerca de la fusión de American Airlines y US Airways, en www.cengagebrain.com*

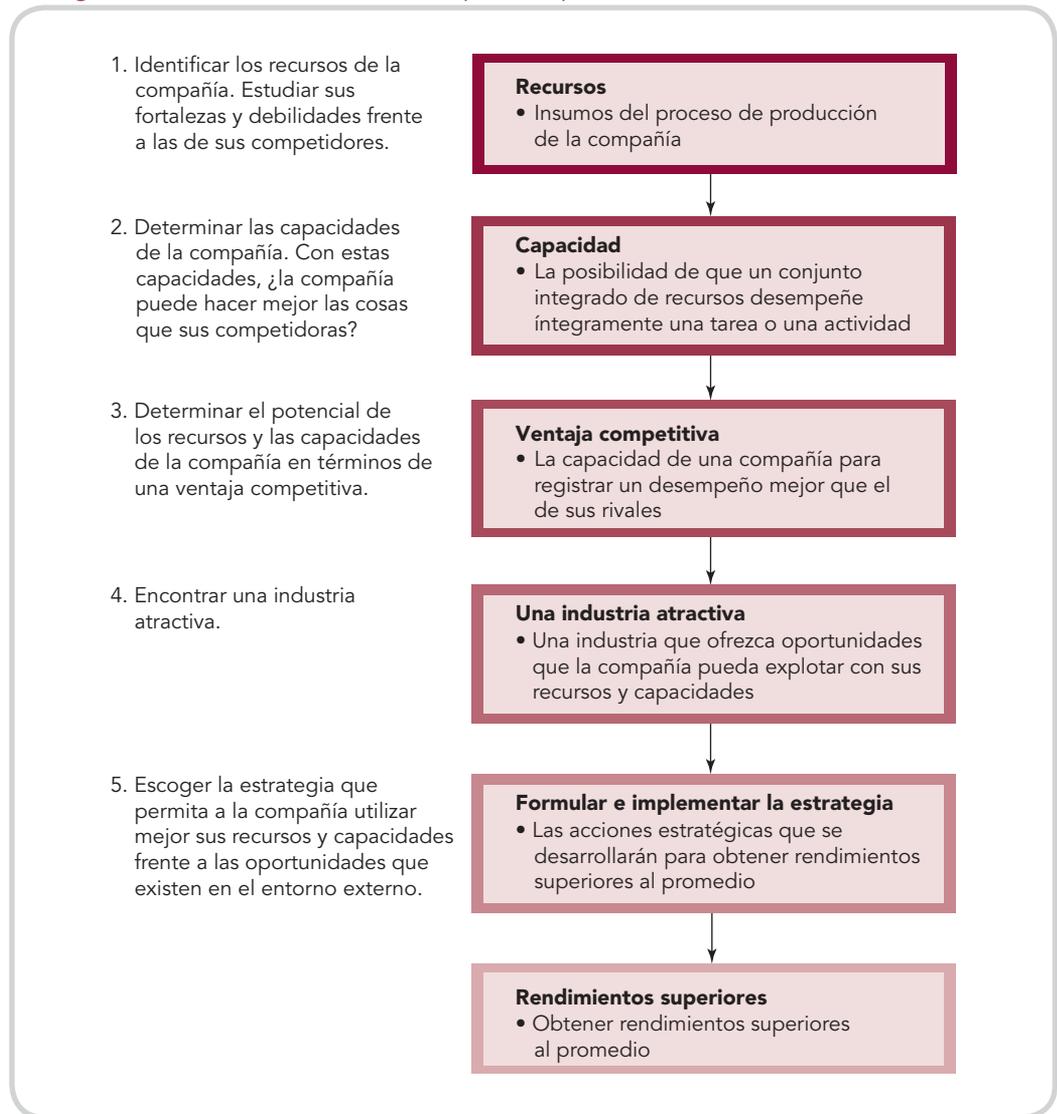
* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Los **recursos** son los insumos que forman parte del proceso de producción de una compañía, como los bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los administradores talentosos.

Una **capacidad** representa la posibilidad de que un conjunto de recursos desempeñe de modo integral una tarea o una actividad.

Las **competencias centrales** son los recursos y las capacidades que dan origen a la ventaja competitiva de una compañía frente a sus rivales.

Figura 1.3 El modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos



© Cengage Learning

externo. Son *raros* cuando solo los poseen unos cuantos (o tal vez ninguno) competidores presentes o potenciales. Se dice que es *costoso imitar* los recursos cuando las otras empresas no los pueden obtener o cuando, en comparación con la empresa que ya los posee, están en desventaja de costos para obtenerlos. Se dice que son *insustituibles* cuando no tienen equivalentes estructurales. Con el tiempo, muchos recursos pueden ser imitados o sustituidos. Por lo tanto, es difícil alcanzar y sostener una ventaja competitiva basada exclusivamente en los recursos.⁹¹ Con frecuencia, los recursos individuales son integrados a efecto de producir configuraciones que crean capacidades. Es más probable que estas capacidades incluyan estos cuatro atributos.⁹² Sin embargo, cuando estos se cumplen, los recursos y las capacidades se vuelven competencias centrales.

Hemos señalado que las investigaciones corroboran que el entorno de la industria y los activos internos de la compañía afectan su desempeño a lo largo del tiempo.⁹³ Por lo tanto, para crear una visión y una misión y, más adelante, para elegir una o varias estrategias y para determinar cómo implementarlas, las compañías utilizan el modelo I/O y también el basado en los recursos.⁹⁴ De hecho, estos modelos se complementan porque uno (I/O) se concentra en el exterior de la compañía, y el otro (basado en los recursos) se concentra en su interior. A continuación, explicamos cómo

se formulan la visión y la misión de la compañía, las acciones que se emprenden una vez que esta ha entendido las realidades de su entorno externo (capítulo 2) y la organización interna (capítulo 3).

1.4 Visión y misión

Una vez que la compañía ha estudiado el entorno externo y la organización interna contará con la información necesaria para formular su visión y una misión (véase la figura 1.1). Los grupos de interés (los que afectan el desempeño de la compañía o se ven afectados por él, como explica más adelante este capítulo) averiguan mucho acerca de la empresa estudiando su visión y su misión. De hecho, un propósito central de los enunciados de la visión y la misión es informar a los grupos de interés cómo es la empresa, qué desea conseguir y a quién pretende servir.

1.4a Visión

La **visión** es una descripción de lo que quiere ser la empresa y, en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia.⁹⁵ Por lo tanto, el enunciado de la visión articula la descripción ideal de una organización y configura el futuro que pretende alcanzar. En otras palabras, el enunciado de la visión dirige a la empresa hacia el lugar donde le gustaría estar en años por venir.⁹⁶ Una visión efectiva también desafía a las personas y les exige lo máximo. En su libro sobre Steve Jobs, el verdaderamente exitoso CEO de Apple, Carmine Gallo sostiene que una de las razones que explica por qué Apple es tan innovadora es la visión de la compañía que tuvo Jobs. Ella sugiere que Jobs pensaba de manera diferente a la mayor parte de las personas y más en grande que ellas. Explica que para ser innovador, uno tiene que pensar de manera diferente en los productos y los clientes de la compañía (“vender sueños, en lugar de productos”) y también ver la historia de otra manera para “crear grandes expectativas”⁹⁷ Con la muerte de Steve Jobs, Apple tendrá que afrontar el reto de no dejar de ser sumamente innovadora. Es interesante señalar que, a semejanza de Jobs, muchos nuevos emprendedores son muy optimistas cuando desarrollan sus nuevas empresas.⁹⁸ Sin embargo, muy pocos de ellos son capaces de crear e implementar con éxito una visión como lo hizo Jobs.

También es importante tener presente que los enunciados de las visiones plantean los valores y las aspiraciones de la compañía y que su intención es atrapar el corazón y la mente de cada empleado y, tal vez, de muchos otros grupos de interés de la empresa. La visión de la compañía suele ser duradera, pero su misión cambiará conforme surjan condiciones nuevas en el entorno. El enunciado de la visión suele ser relativamente corto y conciso, lo cual propicia que sea fácil de recordar. Algunos ejemplos de enunciados de visiones son:

Tenemos la visión de ser el mejor restaurante de servicio rápido del mundo. (McDonald's)

Que todo estadounidense pueda tener un automóvil. (La visión de Ford Motor Company cuando Henry Ford constituyó la compañía)

El CEO es el líder estratégico más importante y notorio de una empresa y, como tal, debe trabajar con otros para crear la visión de la compañía. La experiencia ha demostrado que cuando el director general ejecutivo (CEO) involucra a muchos grupos de interés (por ejemplo, a otros administradores de nivel alto, a empleados que trabajan en distintas partes de la organización, a proveedores y a clientes) en la formulación de la visión, el resultado es un enunciado sumamente efectivo. En pocas palabras, todos ellos deben plantear una visión compartida para que tenga éxito.⁹⁹ Además, el enunciado de la visión debe estar claramente ligado a las condiciones del entorno externo de la compañía y a su organización interna para ayudarla a alcanzar el estado futuro que desea. Es más, las decisiones y las acciones de aquellos que participan en la formulación de la visión, en especial el CEO y otros administradores de nivel alto, deben ser congruentes con esa visión.

1.4b Misión

La visión es el cimiento de la misión de la compañía. Una **misión** especifica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir.¹⁰⁰ La misión de una compañía es más concreta que su visión. Sin embargo, a semejanza de la visión, una misión debe

La **visión** es una descripción de lo que quiere ser la empresa y, en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia.

Una **misión** especifica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir.

plantear la singularidad de la compañía y ser importante y fuente de inspiración para todos los grupos de interés.¹⁰¹ La visión y la misión juntas sientan las bases necesarias para que la compañía escoja e implemente una o varias estrategias. La probabilidad de formular una misión efectiva es mayor cuando los empleados cuentan con un sentido claro de las normas éticas que guiarán su conducta cuando colaboren con su trabajo para que la compañía realice su visión.¹⁰² Por lo mismo, la ética en los negocios es parte fundamental de las prácticas que se llevan al cabo en la compañía para decidir lo que quiere ser (su visión) y también a quiénes pretende servir y cómo quiere servir a esos individuos y grupos (su misión).¹⁰³

Aun cuando el CEO tiene la responsabilidad última de formular la misión de la compañía, él y otros administradores de nivel alto involucran con frecuencia a más personas en la elaboración de la misión. Esto se debe principalmente a que la misión se refiere de forma más directa a los clientes y los mercados de los productos, y los administradores del nivel medio y bajo, así como otros empleados, tienen un contacto más directo con los clientes y los mercados donde reciben los servicios. Algunos ejemplos de enunciados de misiones son:

Ser el mejor empleador para nuestro personal en cada comunidad del mundo y ofrecer operaciones excelentes a nuestros clientes en cada uno de nuestros restaurantes. (McDonald's)

Nuestra misión es que nuestros clientes nos reconozcan como la líder en ingeniería de aplicaciones. Siempre nos concentramos en las actividades que los clientes desean, estamos muy motivados y luchamos por el avance de nuestros conocimientos técnicos en las áreas de la tecnología de materiales, el diseño de partes y la producción. (LNP, una compañía de plásticos de GE)

El enunciado de la misión de McDonald's nace de su visión de ser el mejor restaurante de comida rápida del mundo. El enunciado de la misión de LNP describe las áreas del negocio (la tecnología de materiales, el diseño de partes y la producción) en las cuales la compañía pretende competir.

Es evidente que los enunciados de visiones y de misiones que no están bien formulados no plantean el curso que la compañía debe seguir para emprender acciones estratégicas adecuadas. Sin embargo, como muestra la figura 1.1, la visión y la misión de una compañía son elementos críticos del análisis y la base necesaria para desarrollar acciones estratégicas que la ayuden a alcanzar la competitividad estratégica y a obtener rendimientos superiores al promedio. Por lo tanto, las compañías deben afrontar el reto de formular buenos enunciados de la visión y la misión.

1.5 Grupos de interés

Toda organización incluye un sistema de grupos de interés primarios con los cuales establece relaciones y las administra.¹⁰⁴ Los **grupos de interés** son los individuos, los grupos y las organizaciones que afectan la visión y la misión de la compañía, se ven afectados por los resultados estratégicos alcanzados y tienen el derecho de exigir el buen desempeño de la empresa.¹⁰⁵ Los grupos de interés reivindican su derecho en cuanto al desempeño de la compañía mediante su posible negativa a participar en cuestiones esenciales para la supervivencia, la competitividad y la rentabilidad de aquella.¹⁰⁶ Estos grupos no suspenden su apoyo a la organización cuando el desempeño de esta cumple o supera las expectativas que han depositado en ella.¹⁰⁷ Además, las investigaciones indican que las compañías que manejan debidamente las relaciones con los grupos de interés registran mejor desempeño que las que no lo hacen. Por lo tanto, la compañía puede administrar las relaciones con los grupos de interés como una fuente de ventaja competitiva.¹⁰⁸

Las empresas tienen relaciones de dependencia con sus grupos de interés, pero no dependen en la misma medida de todos los grupos ni en todo momento; por lo tanto, no todos los grupos de interés tienen el mismo grado de influencia.¹⁰⁹ Cuanto más crítica y valorada sea la participación de un grupo de interés, tanto mayor será su posible influencia en los compromisos, las decisiones y las acciones de la compañía. Los administradores deben encontrar la manera de ceñir la organización a las exigencias de los grupos de interés que controlan recursos críticos o de aislarla de ellos.¹¹⁰

Los **grupos de interés** son los individuos, los grupos y las organizaciones que afectan la visión y la misión de la compañía, se ven afectados por los resultados estratégicos alcanzados y tienen el derecho de exigir el buen desempeño de la empresa.

1.5a Clasificaciones de grupos de interés

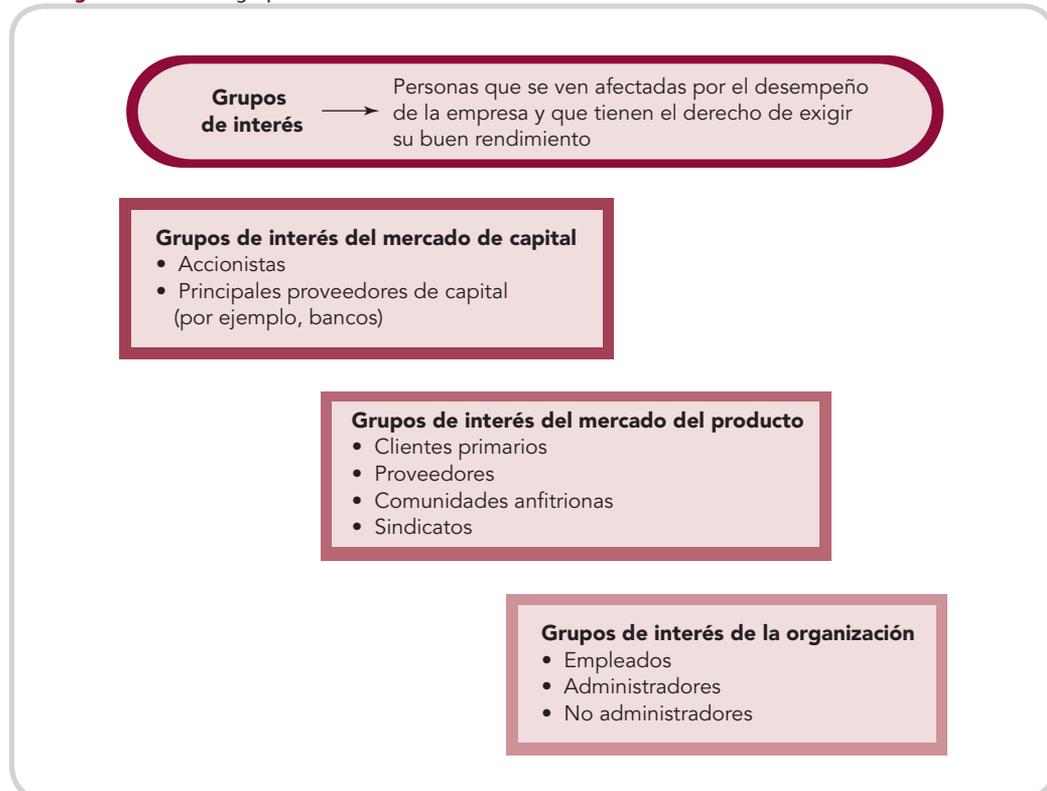
Podemos clasificar a las partes involucradas en las operaciones de una empresa cuando menos en tres grupos.¹¹¹ Como muestra la figura 1.4, estos son el grupo de interés del mercado de capital (los accionistas y los principales proveedores de capital de la compañía), el grupo de interés del mercado de los productos (los principales clientes, proveedores, comunidades anfitrionas y sindicatos de trabajadores de la compañía) y el grupo de interés de la organización (todos los empleados de la compañía, es decir, personal administrativo y no administrativo).

Cada grupo de interés espera que los encargados de tomar las decisiones estratégicas de una compañía brinden el liderazgo requerido para alcanzar los objetivos que valora.¹¹² Los objetivos de los distintos grupos de interés muchas veces son diferentes, y esas diferencias suelen colocar a los involucrados en el proceso de la administración estratégica de la empresa en situaciones que imponen efectuar cierta negociación. El grupo de interés más evidente, cuando menos en las organizaciones estadounidenses, es el de los *accionistas* (individuos y grupos que han invertido capital en una compañía con la esperanza de obtener un rendimiento positivo sobre sus inversiones). Estos derechos de los grupos de interés están fundados en las leyes que rigen la propiedad y la iniciativa privadas.

A diferencia de los accionistas, otro grupo de interés (el de los clientes de la compañía) prefiere que los inversionistas reciban un rendimiento mínimo sobre sus inversiones. Los clientes podrían maximizar sus intereses cuando mejora la calidad y la confiabilidad de los productos de la compañía, pero sin precios elevados. Por lo tanto, los rendimientos elevados para los clientes se podrían dar a expensas de rendimientos más bajos para el grupo de interés del mercado de capital.

Dado el potencial para conflictos, cada compañía debe manejar con mucho cuidado sus grupos de interés. En primer lugar, debe identificar y conocer a fondo a todos los grupos de interés importantes. En segundo, los debe clasificar por orden de prioridad cuando no tiene capacidad para satisfacerlos a todos. El poder es el criterio más importante para ordenar por prioridad a los grupos de interés. Otros criterios serían: la urgencia para satisfacer a cada grupo de interés particular y la mucha o poca importancia que cada grupo tenga para la compañía.¹¹³

Figura 1.4 Los tres grupos de interés



Cuando la compañía obtiene rendimientos superiores al promedio, el reto de administrar debidamente las relaciones con los grupos de interés disminuye bastante. Dada la capacidad y la flexibilidad que proporcionan los rendimientos superiores al promedio, la empresa podrá satisfacer más fácilmente a muchos grupos de interés de forma simultánea. Cuando la compañía obtiene apenas rendimientos promedio, no podrá maximizar los intereses de todos los grupos de interés. Por lo tanto, el objetivo será satisfacer, aunque solo sea en grado mínimo, a cada uno.

La compañía toma las decisiones relativas a los intercambios en razón de la importancia que el apoyo de cada grupo de interés tiene para ella. Por ejemplo, los grupos ambientalistas serían muy importantes para las compañías que operan en el sector energético, pero menos para los despachos que brindan servicios profesionales.¹¹⁴ La compañía que obtiene rendimientos inferiores al promedio no tiene capacidad para satisfacer, ni siquiera en grado mínimo, a todos los grupos de interés. En este caso, el desafío para los administradores es efectuar los intercambios que minimicen la cantidad de apoyo de los grupos de interés que pierden. Los valores sociales también influyen en los pesos generales que asignan a cada uno de los tres grupos de interés que presenta la figura 1.4. Si bien los tres grupos son servidos por compañías de los principales países industrializados y, a su vez, influyen en ellos, la prioridad de su servicio e influencia varían debido a diferencias culturales e institucionales. A continuación presentamos más detalles acerca de cada uno de los tres grupos principales de interés.

Grupos de interés del mercado de capital

Los accionistas y los prestamistas esperan que una compañía conserve y aumente el patrimonio que le han confiado. Los rendimientos que espera son conmensurables con el grado de riesgo que aceptan con esas inversiones (es decir, se espera que los rendimientos bajos vayan con inversiones de poco riesgo, mientras que los rendimientos más altos vayan con inversiones de mucho riesgo). Los prestamistas molestos podrían imponer cláusulas más estrictas en los contratos de préstamo de capital posteriores. Los accionistas molestos podrían expresar su preocupación por varios caminos, entre ellos vendiendo sus acciones. Las instituciones inversionistas (por ejemplo, fondos de pensiones, fondos mutualistas) están muchas veces dispuestas a vender sus acciones si los rendimientos no son tan altos como desean o a tomar medidas para mejorar el desempeño de la compañía, como presionar a los administradores de alto nivel y a los miembros del consejo de administración para que mejoren las decisiones estratégicas y la supervisión del gobierno. Algunas instituciones que poseen una cantidad mayoritaria de las acciones emitidas de una compañía podrían tener opiniones encontradas respecto de las medidas que se necesitan, y eso sería un enorme reto para los administradores. Lo anterior se debe a que algunos quieren tal vez incrementar los rendimientos al corto plazo, mientras que otros quieren concentrarse en incrementar la competitividad al largo plazo.¹¹⁵ Los directores quizá tengan que equilibrar sus deseos con los de otros accionistas o clasificar por orden de importancia a las instituciones propietarias que tienen diferentes metas. Por supuesto que los accionistas que poseen una cantidad considerable de acciones (en ocasiones llamados dueños de bloques; véase el capítulo 10 para una explicación más amplia) tienen mucha influencia, en especial para determinar la estructura del capital de la compañía (es decir, el monto del capital contable frente al monto de deuda contratada). Los grandes accionistas prefieren con frecuencia que la compañía no contrate mucha deuda debido al riesgo que entraña el endeudamiento, su costo y la posibilidad de que en caso de incumplimiento los dueños de la deuda tengan prioridad sobre los activos de la compañía antes que los accionistas.¹¹⁶

Cuando una compañía tiene conocimiento de que los grupos de interés del mercado de capitales están insatisfechos, puede responder a sus preocupaciones. La respuesta de la compañía a los grupos de interés que están insatisfechos se verá afectada por cómo dependa de ellos (lo que, como señalamos antes, también está sujeto a la influencia de los valores de la sociedad). Cuanto mayor y más significativa sea la dependencia, tanto mayor será la probabilidad de que la compañía presente una respuesta significativa. En ocasiones las compañías no pueden satisfacer a los grupos de interés más importantes, como los acreedores, y se tienen que declarar en quiebra (por ejemplo, American Airlines se declaró en quiebra en noviembre de 2011, del modo en que se plantea en el capítulo 11, como explica el recuadro Enfoque estratégico).

Grupos de interés del mercado de productos

Quizás haya quien piense que los grupos de interés del mercado de productos (clientes, proveedores, comunidades anfitrionas y sindicatos) comparten muy pocos intereses. Sin embargo, los

cuatro grupos se pueden beneficiar cuando las compañías se comprometen en batallas competitivas. Por ejemplo, dependiendo de las características del producto y la industria, la competencia en los mercados podría conducir a que las compañías cobren a los clientes precios más bajos por sus productos y que paguen precios más altos a sus proveedores (la compañía podría estar dispuesta a pagar precios más altos a los proveedores para garantizar la entrega de las clases de bienes y servicios ligados a su éxito en la competencia).¹¹⁷

Los clientes, en su calidad de grupo de interés, demandan productos confiables al precio más bajo posible. Los proveedores buscan el favor de clientes leales que estén dispuestos a pagar los precios más altos sostenibles por los bienes y servicios que reciben. Si bien, los grupos de interés del mercado de productos son importantes, si no hay clientes, los otros grupos de interés de este mercado no tendrán mucho valor. Por lo tanto, la compañía debe tratar de saber quiénes son sus clientes presentes y potenciales y de conocerlos.¹¹⁸

Las entidades de los gobiernos estatales, municipales y locales del país (de origen y extranjeros) representan a las comunidades anfitrionas con las que trata la compañía. Los gobiernos buscan que las empresas estén dispuestas a ser empleadoras y generadoras de ingresos fiscales a largo plazo sin imponerles demandas excesivas para que apoyen servicios públicos. Estos grupos de interés también influyen en la compañía por medio de leyes y reglamentos. De hecho, las compañías deben lidiar con leyes y reglamentos aprobados y aplicados en el ámbito local, estatal y nacional (la influencia es policéntrica, es decir, que tiene muchos niveles de poder y de influencia).¹¹⁹

Los líderes sindicales quieren que haya empleos seguros, con condiciones laborales muy deseables, para los empleados a quienes representan. Por lo tanto, los grupos de interés de los mercados de productos suelen sentirse satisfechos cuando el margen de utilidad de una compañía refleja, cuando menos, un equilibrio entre los rendimientos para los grupos de interés del mercado de capitales (es decir, los rendimientos que los prestamistas y los accionistas aceptarán recibir para no deshacerse de sus intereses en la compañía) y los rendimientos que les reparten.

Grupos de interés de las organizaciones

Los empleados, o los grupos de interés de la organización, esperan que la compañía les proporcione un entorno laboral dinámico, estimulante y gratificante. Por lo general, los empleados prefieren trabajar en una compañía que está creciendo y que les permite desarrollar sus habilidades, en especial las que requieren para ser buenos miembros de equipos y para cumplir o exceder los parámetros globales del trabajo. Los trabajadores que aprenden a utilizar el nuevo conocimiento de forma productiva son fundamentales para el éxito de la organización. En un sentido colectivo, los estudios y las habilidades que poseen los trabajadores de una compañía son armas competitivas que afectan la implementación de su estrategia y su desempeño.¹²⁰ Al final de cuentas, los líderes estratégicos son los responsables de atender día tras día las necesidades de los grupos de interés de la organización. De hecho, para tener éxito, los líderes estratégicos deben emplear de forma efectiva el capital humano de la compañía.¹²¹ La importancia de este capital para su éxito explicaría por qué es más probable que los directores externos propongan recortes en comparación con los líderes estratégicos internos, mientras que es más probable que estos líderes apliquen medidas preventivas mediante la reducción de costos y traten de proteger a los empleados que ocupan algún puesto.¹²² Las asignaciones internacionales son un camino muy importante para incrementar las habilidades de los empleados ante el panorama de la competencia mundial. El proceso de administrar a los empleados expatriados y de ayudarlos a adquirir más conocimiento tendrá a la larga efectos significativos para la capacidad competitiva de la compañía en los mercados globales.¹²³

1.6 Líderes estratégicos

Los **líderes estratégicos** son personas que están en distintas áreas y niveles de la compañía y que utilizan el proceso de la administración estratégica para escoger las acciones estratégicas que la ayudarán a realizar su visión y a cumplir su misión. Independientemente de su lugar en la compañía, los líderes estratégicos exitosos son decisivos, porque están interesados en nutrir a quienes les rodean y en ayudar a la compañía a crear valor para todos los grupos de interés.¹²⁴ En este sentido, el resultado de algunas investigaciones sugiere que los empleados que perciben que su CEO es un líder visionario también piensan que este dirige la compañía de modo que opera en congruencia con los valores de todos los grupos de interés, en lugar de solo poner énfasis en maximizar las

Los **líderes estratégicos** son personas que están en distintas áreas y niveles de la compañía y que utilizan el proceso de la administración estratégica para escoger las acciones estratégicas que la ayudarán a realizar su visión y a cumplir su misión.



© Moment/Cultura/Getty Images

Los líderes estratégicos dan forma a la cultura de la organización. La cultura afecta el modo en que se desarrollará el trabajo y la forma en que interactuarán las personas entre sí.

utilidades para los accionistas. A su vez, un liderazgo visionario motiva a los empleados a hacer un esfuerzo extra, contribuyendo así a mejorar el desempeño de la compañía.

Cuando identificamos a los líderes estratégicos, casi todos propendemos a pensar en los CEO y otros administradores de niveles altos. Por supuesto que estas personas son líderes estratégicos. Al final de cuentas, los CEO son los encargados de cerciorarse de que su compañía emplee debidamente el proceso de la administración estratégica. De hecho, la presión para que los CEO administren estratégicamente es ahora más fuerte que nunca antes.¹²⁵ Sin embargo, muchas otras personas contribuyen a escoger la estrategia de una compañía y, a continuación, establecen las acciones necesarias para implementarla.¹²⁶ La principal razón es que las realidades de la competencia en el siglo XXI que expusimos antes en este capítulo (por ejemplo, la economía global, la globalización, el veloz cambio tecnológico y la creciente importancia del conocimiento y las personas como fuentes de la ventaja competitiva) están creando la necesidad de que “aquellos que están más cerca de la acción” tomen las decisiones y determinen las acciones que se emprenderán. De hecho, todos los administradores (por ser líderes estratégicos) deben pensar

en términos globales y actuar en términos locales.¹²⁷ Por lo tanto, los CEO y los directores administrativos más importantes saben delegar responsabilidades estratégicas a personas de toda la organización que influyen en cómo se usan los recursos organizacionales. La delegación sirve también para evitar que los administradores de la cima sean demasiado arrogantes, con los problemas que esto conlleva, en especial en situaciones que permiten un manejo discrecional significativo.¹²⁸

La cultura organizacional también afecta a los líderes estratégicos y a su trabajo. A su vez, las decisiones y las acciones de los líderes estratégicos dan forma a la cultura de la compañía. La **cultura organizacional** se entiende como el conjunto complejo de ideologías, símbolos y valores centrales compartidos en toda la compañía y que influyen en la manera en que desempeña sus negocios. Es la energía social que impulsa (o no) a la organización.¹²⁹ Por ejemplo, Southwest Airlines es conocida por su cultura singular y valiosa. Esta cultura alienta a los empleados a trabajar arduamente, pero también a divertirse en su trabajo. Es más, su cultura entraña respetar a otros: a empleados y clientes por igual. La compañía concede también gran valor al servicio, como subraya su interés por brindar un servicio verdaderamente excelente a cada cliente.

1.6a El trabajo de los buenos líderes estratégicos

No nos extrañe en absoluto que el trabajo arduo, los análisis a fondo, la disposición a ser enteramente sincero, la inclinación a desear que la compañía y su gente logren más y la tenacidad sean requisitos indispensables para que una persona triunfe como líder estratégico. Los líderes estratégicos de la cima son escogidos en razón de sus capacidades (su acumulación de capital humano a lo largo del tiempo). Los equipos de directores administrativos fuertes (capital humano, habilidades administrativas y capacidades cognitivas) toman mejores decisiones estratégicas.¹³⁰ Además, esos líderes deben tener una marcada orientación estratégica, pero al mismo tiempo deben abrazar el cambio que registra el panorama de la competencia dinámica que hemos comentado antes.¹³¹ A efecto de lidiar con efectividad con el cambio, los líderes estratégicos deben ser pensadores innovadores, así como promover la innovación en su organización.¹³² Un equipo de diversos directores administrativos que representen a diferentes clases de conocimiento experto y que apalanquen las relaciones con las partes externas facilitan que se fomente la innovación.¹³³ Los líderes estratégicos apalancan mejor las asociaciones con partes y organizaciones externas cuando sus organizaciones son ambidiestras. Es decir, las organizaciones fomentan el aprendizaje que explora formas nuevas y singulares de conocimiento y al mismo tiempo el aprendizaje que explota las bases de conocimiento existentes y suma cada vez más conocimiento a ellas, lo cual les permite conocer y utilizar mejor sus productos existentes.¹³⁴ Además, los líderes estratégicos deben tener una mentalidad global o, lo que algunos llaman, un enfoque ambicultural de la administración.¹³⁵

Cultura organizacional

se entiende como el conjunto complejo de ideologías, símbolos y valores centrales compartidos en toda la compañía y que influyen en la manera en que desempeña sus negocios.

Los líderes estratégicos, independientemente de su lugar en la organización, suelen trabajar muchas horas y su trabajo está lleno de situaciones ambiguas a la hora de tomar decisiones. Sin embargo, las oportunidades que les brinda ese trabajo les resultan atractivas y les ofrecen emocionantes oportunidades para soñar y actuar. El padre de Steven J. Ross, el finado presidente del consejo y co-CEO de Time Warner, le dio el siguiente consejo que describe las oportunidades que ofrece el trabajo de un líder estratégico:

Existen tres clases de personas: está la que llega a su despacho, sube los pies al escritorio y sueña durante 12 horas; está la que llega a las 5 a.m. y trabaja a lo largo de 16 horas, sin detenerse ni un instante a soñar; y está la que sube los pies al escritorio, sueña durante una hora y a continuación pone manos a la obra para realizar sus sueños.¹³⁶

El término operativo aplicado a un sueño que reta y carga de energía a la compañía es una visión. Los líderes estratégicos más efectivos presentan una visión que será la base de la misión de la compañía y después escogen y emplean una o varias estrategias.

1.6b Prever los resultados de las decisiones estratégicas: las reservas de utilidades

Los líderes estratégicos procuran prever los resultados de sus decisiones antes de tomar medidas para implementarlas, lo cual es muy difícil. Muchas decisiones que forman parte del proceso de la administración estratégica se refieren a un futuro incierto y al lugar que ocupará la compañía en ese futuro. Por lo mismo, los administradores tratan de pronosticar los efectos que las decisiones estratégicas que están considerando tendrán en las utilidades de la compañía.¹³⁷

Los líderes estratégicos pueden hacer un mapa de las reservas de utilidades de la industria a efecto de anticipar los posibles resultados de diferentes decisiones y de concentrarse en el crecimiento de las utilidades y no estrictamente en el crecimiento de los ingresos. Una **reserva de utilidades** incluye todas las utilidades que se obtienen en una industria en todos los momentos de la cadena de valor.¹³⁸ (En el capítulo 3 hablamos de la cadena de valor, y en el capítulo 4 la explicamos con mayor amplitud). El análisis de las reservas de las utilidades de la industria podría ayudar a la empresa a ver algo que los demás no han visto y a saber cuáles son las principales fuentes de utilidades de una industria. Los cuatro pasos para identificar una reserva de utilidades son: 1) definir los límites de la reserva, 2) estimar el tamaño global de la reserva, 3) estimar el tamaño de la actividad de la cadena de valor en la reserva y 4) conciliar los cálculos.¹³⁹

Por ejemplo, McDonald's podría decidir que hará un mapa de las reservas de utilidades de la industria de los restaurantes de servicio rápido. En primer lugar, tendría que definir los límites de la industria y, a continuación, estimar su tamaño (muy grande porque McDonald's opera en mercados de todo el mundo, como menciona el Caso inicial). El resultado neto es que McDonald's trata de quitarle mercado a competidores como Burger King y Wendy's y tiene más probabilidad de crecer en los mercados internacionales. Armada con información de su industria, McDonald's podría pasar a calcular el monto de las utilidades potenciales en cada parte de la cadena de valor (paso 3). En la industria de los restaurantes de servicios rápidos, las campañas de marketing y el servicio al cliente son probablemente fuentes de utilidades potenciales más importantes que las actividades logísticas dirigidas al interior (véase el capítulo 3). Una vez que sabe dónde podría ganar un monto mayor de utilidades, McDonald's estaría en posición de escoger la estrategia que empleará para tener éxito en los puntos donde las reservas de utilidades más grandes se ubican en la cadena de valor.¹⁴⁰ Como muestra esta breve exposición, las reservas de utilidades son un instrumento potencialmente útil que ayuda a los líderes estratégicos a reconocer las acciones que deben emprender para

Un **reserva de utilidades** incluye todas las utilidades realizadas en una industria en todos los puntos de la cadena de valor.

El servicio al cliente que McDonald's ofrece le proporciona ventaja sobre sus rivales.



incrementar la probabilidad de aumentar las utilidades. Por supuesto que, en parte, puede existir una interdependencia entre las utilidades generadas por una compañía y en una industria, y las utilidades generadas en industrias adyacentes.¹⁴¹ Por ejemplo, las utilidades generadas en la industria de los energéticos pueden afectar las utilidades en otras industrias (por ejemplo, la de aviación). Cuando los precios del petróleo son elevados, disminuyen las utilidades que obtienen industrias que deben emplear mucha energía para brindar sus bienes o servicios.

1.7 El proceso de la administración estratégica

Como sugiere la figura 1.1, el proceso de la administración estratégica es un planteamiento racional que emplean las compañías para alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Esa figura también incluye los temas que estudiaremos en este libro para presentar el proceso de la administración estratégica.

El libro se divide en tres partes, acorde con el proceso A-E-D que explicamos al principio de este capítulo. En la parte 1 describimos los *análisis* (A) que se requieren para formular las estrategias. En especial, explicamos lo que hacen las empresas al analizar su entorno externo (capítulo 2) y la organización interna (capítulo 3). Estos análisis tienen por objeto identificar las oportunidades en los mercados y las amenazas en el entorno externo (capítulo 2), y sirven para decidir cómo se usarán los recursos, las capacidades, las competencias centrales y las ventajas competitivas de la organización interna de la compañía para perseguir las oportunidades y superar las amenazas (capítulo 3). Los análisis que se explican en los capítulos 2 y 3 son de los llamados SWOT (por sus iniciales en inglés: *strengths* = fortalezas, *weaknesses* = debilidades, *opportunities* = oportunidades y *threats* = amenazas).¹⁴² Una vez que conoce su entorno externo y su organización interna, la compañía formula su estrategia tomando en cuenta su visión y su misión.

Los análisis de la compañía (véase la figura 1.1) sientan las bases para escoger una o varias *estrategias* (E) y para decidir cómo las implementará. Como sugiere la figura 1.1 con la flecha horizontal que liga las dos clases de acciones estratégicas, la formulación y la implementación se integrarán de forma simultánea para que el proceso de la administración estratégica tenga éxito. La integración sucede cuando los tomadores de decisiones piensan en las cuestiones de la implementación para escoger las estrategias y en los posibles cambios a las estrategias de la compañía mientras implementan la estrategia corriente.

En la parte 2 de este libro hablamos de las diferentes estrategias que las compañías deciden emplear. Primero analizamos las estrategias al nivel de negocio (capítulo 4). La estrategia al nivel de negocio describe las acciones que emprende la compañía para explotar la ventaja competitiva que tiene frente a sus rivales. Una compañía que compite en un solo mercado de productos (por ejemplo, una tienda de abarrotes de un dueño local que opera en un solo lugar) solo tendrá una estrategia al nivel de negocio, mientras que una compañía diversificada que compite en muchos mercados de productos (por ejemplo, General Electric) crea una estrategia al nivel de negocio para cada uno de sus negocios. En el capítulo 5 describimos las acciones y las reacciones que se presentan entre las empresas que compiten en los mercados. Por lo general, los competidores responden a las acciones de otros competidores y tratan de anticiparlas. La dinámica de la competencia afecta las estrategias que escogen las empresas y también la forma en que tratan de implementar las estrategias que han escogido.¹⁴³

En el caso de una compañía diversificada, la estrategia al nivel corporativo (capítulo 6) se ocupa de determinar los negocios en los que pretende competir la compañía y también la forma de administrar sus diferentes negocios. Otros temas vitales para formular las estrategias, en particular en una compañía diversificada, son la adquisición de otros negocios y, en su caso, la reestructuración de la cartera de negocios de la compañía (capítulo 7) y la elección de una estrategia internacional (capítulo 8). Con las estrategias de cooperación (capítulo 9), las compañías se asocian para compartir sus recursos y sus capacidades a efecto de obtener una ventaja competitiva. Las estrategias de cooperación están adquiriendo más importancia cada vez a medida que las compañías buscan la manera de competir en una serie de mercados diferentes en la economía global.¹⁴⁴

Con el propósito de estudiar las acciones emprendidas para implementar las estrategias, analizamos varios temas en la parte 3 del libro. Primero analizamos los diferentes mecanismos utilizados

para gobernar a las compañías (capítulo 10). Ante la demanda de que mejore el gobierno corporativo que están expresando muchos grupos de interés en el entorno actual de los negocios, las organizaciones tienen el reto de encontrar la manera de satisfacer de forma simultánea los intereses de diferentes grupos de interés.¹⁴⁵ Por último, abordamos la estructura organizacional y las acciones que se necesitan para controlar las operaciones de una compañía (capítulo 11), los patrones del liderazgo estratégico adecuado para las empresas y los entornos competitivos de hoy (capítulo 12) y las iniciativas emprendedoras estratégicas (capítulo 13) como vía para llegar a una innovación continua.

Cabe señalar que casi todas las decisiones del proceso de la administración estratégica tienen dimensiones éticas, básicamente porque están relacionadas con la forma en que la compañía interactúa con sus grupos de interés.¹⁴⁶ La cultura de una organización revela su ética; es decir, las decisiones de una compañía son producto de los valores centrales que comparten todos o casi todos los administradores y los empleados de una compañía. En especial, en el panorama turbulento y con frecuencia ambiguo de la competencia en la economía global, quienes toman decisiones como parte del proceso de la administración estratégica deben saber cómo sus decisiones afectan de manera diferente a los grupos de interés del mercado de capitales, a los del mercado de productos y a los de la organización, y evaluar de forma regular las implicaciones éticas de sus decisiones.¹⁴⁷ Los tomadores de decisiones que no conozcan estas realidades correrán el riesgo de colocar en desventaja competitiva a su compañía.¹⁴⁸

Como verá, el proceso de la administración estratégica que estudia este libro requiere de enfoques disciplinados que sirvan de cimiento para crear una ventaja competitiva. Por lo tanto, tendrá un efecto mayor en el *desempeño* (D) de la compañía.¹⁴⁹ El desempeño se refleja en la capacidad de la compañía para alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. El dominio del proceso de la administración estratégica les servirá de hecho a ustedes, nuestros lectores, y a las organizaciones donde decidan trabajar.

RESUMEN

- Las compañías emplean el proceso de la administración estratégica para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Las compañías *analizan* el entorno externo y su organización interna, y después formulan e implementan una *estrategia* para llegar al nivel de *desempeño* que quieren (A-E-D). El nivel de competitividad estratégica de la compañía y la medida en que obtiene rendimientos superiores al promedio reflejan su desempeño. La compañía alcanza la competitividad estratégica cuando plantea e implementa una estrategia que crea valor. Los rendimientos superiores al promedio (que exceden a los que los inversionistas esperan obtener de otras inversiones que tienen un grado similar de riesgo) sientan las bases necesarias para satisfacer al mismo tiempo a todos los grupos de interés de la compañía.
- La naturaleza de la competencia no es igual dentro del panorama actual de la competitividad. Por lo tanto, las personas que toman las decisiones estratégicas deben tener otra mentalidad, una que les permita aprender a competir en entornos sumamente turbulentos y caóticos que generan mucha incertidumbre. La globalización de las industrias y sus mercados y los importantes cambios tecnológicos que se registran a enorme velocidad son los dos factores primordiales que contribuyen a la turbulencia del panorama competitivo.
- Las compañías emplean básicamente dos modelos como ayuda para formular su visión y su misión, y elegir a continuación una o varias estrategias para perseguir la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio. El modelo I/O parte del supuesto de que el entorno externo de la compañía influye más en su elección de estrategias que sus competencias centrales, capacidades y recursos internos. Por consiguiente, usan el modelo I/O para conocer los efectos que las características de una industria tendrían para la compañía cuando decide cuál o cuáles estrategias emplear para competir contra sus rivales. La lógica que sustenta el modelo I/O sugiere que la empresa obtiene rendimientos superiores al promedio cuando encuentra una industria atractiva, o parte de una industria, y cuando implementa debidamente la estrategia que han dictado las características de la industria. El modelo basado en los recursos parte del supuesto de que las competencias, las capacidades y los recursos únicos de la empresa influyen más en la elección y la aplicación de las estrategias que el entorno externo de la empresa. La compañía obtiene rendimientos superiores al promedio cuando emplea sus capacidades y recursos valiosos, raros, costosos de imitar e insustituibles para competir contra sus rivales en una o varias industrias. Existe evidencia que indica que los dos modelos llevan a conocer información que está ligada a la buena elección de las estrategias y su aplicación. Por lo tanto, las compañías pretenden emplear sus competencias centrales, capacidades y recursos únicos como cimiento para optar por una o varias estrategias que les permitan competir con efectividad contra sus rivales en su industria.
- La visión y la misión sirven para guiar a la compañía en la elección de estrategias basándose en la información obtenida con los

análisis de su organización interna y el entorno externo. La visión es una imagen de lo que quiere ser la compañía y, en términos generales, lo que quiere lograr al final de cuentas. La misión fluye de la visión y especifica el o los negocios en los que ella pretende competir, así como los clientes que pretende servir. La visión y la misión imprimen dirección a la compañía y señalan información descriptiva importante para los grupos de interés.

- Los grupos de interés son aquellos que afectan el desempeño de la compañía y que se ven afectados por este. Como la compañía depende del apoyo continuo de los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, empleados, comunidades anfitrionas, etcétera), estos tienen el derecho de exigir el buen desempeño de la compañía. La empresa que obtiene rendimientos superiores al promedio contará por lo general con los recursos que necesita para satisfacer los intereses de todos los grupos de interés. Sin embargo, cuando solo obtiene rendimientos promedio, debe manejar con cuidado a esos grupos de interés para no perder su apoyo. La compañía que obtiene rendimientos inferiores al promedio debe tratar de que la cantidad de apoyo que pierde de los grupos de interés descontentos sea mínima.

- Los líderes estratégicos son personas que están en diferentes áreas y niveles de la compañía y que utilizan el proceso de la administración estratégica para ayudarla a alcanzar su visión y a realizar su misión. En general, los CEO son los responsables de asegurarse de que sus compañías empleen debidamente el proceso de la administración estratégica. La efectividad de este proceso aumenta cuando está fundado en intenciones y conductas éticas. El trabajo del líder estratégico exige que decida en situaciones ambiguas, con frecuencia entre alternativas atractivas. Es importante que todos los líderes estratégicos, en especial el CEO y otros miembros de la dirección administrativa, analicen a conciencia las condiciones que afronta la compañía, que siempre sean enteramente sinceros y que trabajen juntos para escoger e implementar las estrategias correctas.
- Los líderes estratégicos prevén los posibles resultados de sus decisiones estratégicas. Para ello, primero deben calcular las reservas de utilidades de su industria (y de industrias adyacentes, en su caso) que están ligados a las actividades de la cadena de valor. Al pronosticar los posibles resultados de sus decisiones estratégicas, disminuyen la probabilidad de que la compañía formule e implemente estrategias poco efectivas.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué se entiende por competitividad estratégica, estrategia, ventaja competitiva, rendimientos superiores al promedio y proceso de la administración estratégica?
2. ¿Cuáles son las características del panorama actual de la competencia? ¿Cuáles son los dos factores principales que impulsan este panorama?
3. Según el modelo I/O, ¿qué debe hacer una compañía para obtener rendimientos superiores al promedio?
4. ¿Qué indica el modelo basado en los recursos que debe hacer una compañía para obtener rendimientos superiores al promedio?
5. ¿Qué son la visión y la misión? ¿Por qué son valiosas para el proceso de la administración estratégica?
6. ¿Qué son los grupos de interés? ¿Cómo influyen en las organizaciones los tres principales grupos de interés?
7. ¿Cómo describiría usted la tarea de los líderes estratégicos?
8. ¿Cuáles son los elementos del proceso de la administración estratégica? ¿Cómo están interrelacionados?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Todas las organizaciones dependen de un conjunto singular de grupos de interés. Cada una de las relaciones entre la organización y sus grupos de interés influye en su capacidad para cumplir su misión y obtener utilidades superiores al promedio en el sector de las compañías lucrativas o para crear valor en el sector de las agrupaciones que no persiguen el lucro. Sin embargo, el manejo de los grupos de interés en el mundo de las compañías lucrativas es muy diferente del que requieren las organizaciones sin fines de lucro. No es difícil pensar en una compañía con fines de lucro que tiene grupos de interés en los mercados de productos, como los clientes, que podrían aumentar o restar su apoyo con solo decidir si compran los productos o servicios de la compañía o no lo hacen. Pero ¿quién es el cliente en una organización sin fines de

lucro? y, de estas organizaciones, ¿las categorías de grupos de interés del producto, mercado, organización y mercados de capital son muy diferentes de las que corresponden a las compañías con fines de lucro? Este ejercicio le servirá para descubrir algunas de las cosas que influyen más para que sea así.

Parte uno

Para este ejercicio, usted trabajará en equipos de unos cuatro estudiantes por grupo.

1. Decidan qué organización sin fines de lucro quieren analizar. Si necesitan ayuda para encontrar una organización de este tipo, una buena fuente en la web es el IRS (Oficina de Administración Tributaria de E.U.). Ahí pueden buscar sociedades de beneficencia (*charities*) en <http://www.irs.gov/app/pub-78/>.

- Escojan dos o tres iniciativas estratégicas clave de esa organización sin fines de lucro. La mayor parte de esas organizaciones, en especial las más conocidas, suelen presentar sus planes estratégicos en sus sitios web.
- Ahora analicen el macroentorno y preparen una lista de todos los grupos de interés de esa organización, sean conocidos o esperados, colocándolos en el contexto de grupos de interés del producto, del mercado y de la organización.

Parte dos

Ya están preparados para analizar con sentido crítico a la organización y los retos que representarán sus grupos de interés cuando traten de poner en práctica sus iniciativas estratégicas.

- Considerando cada iniciativa estratégica que haya anunciado la organización, analicen cada grupo de interés para ella y enumeren las áreas en que ese grupo particular probablemente apoyará o no la estrategia propuesta.
- Dado que presentarán su lista al grupo entero, ordénenla de modo que presente las estrategias que probablemente obtendrán el apoyo esperado y las que probablemente no lo obtendrán.
- Presenten a todo el grupo su recomendación de cómo debería actuar la organización. Por ejemplo, si el apoyo percibido es fundamental para el éxito de la iniciativa estratégica pero es probable que el grupo de interés la vea de forma negativa, proporcionen algunas medidas que la organización podría tomar para mitigar la reacción negativa o, de otra parte, que pudiesen ganar el apoyo de los grupos de interés.

Los conflictos entre los grupos de interés de la organización son normales, y decidir cuál merece atención, con cuál acción estratégica y en qué momento es una actividad crucial del liderazgo estratégico en toda compañía.

EJERCICIO 2: SOMETER LOS RENDIMIENTOS SUPERIORES AL PROMEDIO A LA PRUEBA DEL MODELO I/O

Durante bastante tiempo, el modelo de los rendimientos superiores al promedio de la organización industrial (I/O) ha partido del principio de que la fuente principal de los rendimientos superiores al promedio es la industria en la cual compite la compañía. Sin embargo, la veloz innovación de los modelos de negocios y la tecnología ha puesto en duda el peso de ese modelo. Además, el vínculo de la efectividad del liderazgo y el modelo I/O al parecer no es completo.

Trabajando con su equipo, escojan una de las “compañías más rentables” de la lista de las 500 de la revista *Fortune*, publicada cada año en CNNMoney (<http://money.cnn.com/>). Elijan una compañía que les interese y, en la medida de lo posible, que corresponda a una sola industria (es decir, automóviles, petróleo y gas, telecomunicaciones) y eviten los conglomerados (es decir, General Electric).

Sujeto a la descripción del modelo I/O que presenta el texto:

- Identifiquen las presiones y las limitaciones del entorno externo.
- Preparen una lista de recursos relevantes y estratégicos similares que están al alcance de otras compañías que compiten en la industria.
- Señalen cuáles recursos tienen gran movilidad entre empresas y mencione aquellos que en su opinión no durarán mucho tiempo.
- Identifiquen las estrategias de la empresa más rentable de la industria que hayan escogido y decidan si cada una de ellas indica que, con fundamento en lo que muestra su conducta para maximizar las utilidades, los administradores están decididos a actuar por el mejor interés de la compañía.

Prepárense para presentar sus hallazgos frente a todo el grupo. Presten especial atención al desempeño de los competidores cercanos. ¿El modelo I/O explica correctamente por qué la compañía obtiene rendimientos superiores al promedio?

CASO EN VIDEO *



BRASIL: UNA ECONOMÍA EMERGENTE EN RAZÓN DE SU COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA

La tasa de crecimiento del PIB de Brasil fue la más baja de las correspondientes a los países del BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) en 2012, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). A decir de esta organización, la economía brasileña solo creció 13%. Ese país tiene abundantes recursos naturales y su energía hidráulica y biocombustibles son muy sofisticados. Brasil ha surgido gracias a su competitividad estratégica, y es una de las economías más verdes, pero también uno de los productores más grandes de mineral de hierro y de los principales exportadores de muchas mercancías populares. Tras superar un colapso financiero histórico, Brasil ha conseguido construir una base fabril sólida, y los pobres del país tienen ahora más poder de compra. (Recuerde que la actual presidente de Brasil es la señora Dilma Rousseff.)

Prepárese para discutir los siguientes conceptos y preguntas en clase:

Conceptos

- Competitividad estratégica
- Estrategia
- Hipercompetencia
- Economía global
- Recursos
- Capacidades
- Competencias centrales
- Grupos de interés
- Líderes estratégicos

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Preguntas

1. ¿Por qué Brasil es un competidor estratégico?
2. ¿Cuál es la estrategia de Brasil?
3. ¿Brasil es un hipercompetidor?
4. ¿Cuál es el impacto de Brasil en la economía global?
5. ¿Qué recursos, capacidades y competencias centrales posee Brasil?
6. ¿Cuáles grupos de interés están ligados a la próspera economía de Brasil? Explique la importancia de estos.

NOTAS

1. J. McGregor, 2009, Smart management for tough times, *Businessweek*, www.businessweek.com, 12 de marzo.
2. M. Wembridge, 2013, McDonald's goes native down under, *Financial Times*, www.ft.com, 21 de enero.
3. K. Matzler, F. Bailom, M. Anschober y S. Richardson, 2010, Sustaining corporate success: What drives the top performers? *Journal of Business Strategy*, 31(5): 4-13.
4. Chrysler, 2013, Wikipedia, <http://en.wikipedia.org>, consultado el 8 de marzo; D. Kiley, 2009, Ford heats out on a road of its own, *Businessweek*, 19 de enero: 47-49.
5. C. Sialas y V. P. Economou, 2012, Revisiting the concept of competitive advantage, *Journal of Strategy and Management*, 6: 61-80; D. G. Sirmon, M.A. Hitt, R. D. Ireland y B. A. Gilbert, 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycle effects, *Journal of Management*, 37: 1390-1412; D. G. Sirmon, M. A. Hitt y R. D. Ireland, 2007, Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review*, 32: 273-292.
6. R. D'Aveni, G. B. Dagnino y K. G. Smith, 2010, The age of temporary advantage, *Strategic Management Journal*, 31: 1371-1385; R. D. Ireland y J. W. Webb, 2009, Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation, *Business Horizons*, 52(5): 469-479.
7. J. A. Lamberg, H. Tikkanen, T. Nokelainen y H. Suur-Inkeroinen, 2009, Competitive dynamic strategic consistency, and organizational survival, *Strategic Management Journal*, 30: 45-60; G. Pacheco-de-Almeida y P. Zemsky, 2007, The timing of resource development and sustainable competitive advantage, *Management Science*, 53: 651-666.
8. K. D. Miller, 2007, Risk and rationality in entrepreneurial processes, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 57-74.
9. R. M. Stulz, 2009, 6 ways companies mismanage risk, *Harvard Business Review*, 87(3): 86-94.
10. P. Steffens, P. Davidsson y J. Fitzsimmons, 2009, Performance configurations over time: Implications for growth-and profit-oriented strategies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 125-148.
11. E. Karniouchina, S. J. Carson, J. C. Short y D. J. Ketchen, 2013, Extending the firm vs. industry debate: Does industry life cycle stage matter? *Strategic Management Journal*, en imprenta; J. C. Short, A. McKelvie, D. J. Ketchen, Jr. y G. N. Chandler, 2009, Firm and industry effects on firm performance: A generalization and extension for new ventures, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3: 47-65.
12. D. G. Sirmon, M. A. Hitt, J. L. Arregle y J. T. Campbell, 2010, The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 31: 1386-1409; A. M. McGahan y M. E. Porter, 2003, The emergence and sustainability of abnormal profits, *Strategic Organization*, 1: 79-108.
13. D. Ucbasaran, D. A. Shepherd, A. Lockett y S. J. Lyon, 2013, Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs, *Journal of Management*, 39: 163-202.
14. Y. Zhang y J. Gimeno, 2010, Earnings pressure and competitive behavior: Evidence from the U. S. electronics industry, *Academy of Management Journal*, 53: 743-768; T. R. Crook, D. J. Ketchen, Jr., J. G. Combs y S. Y. Todd, 2008, Strategic resources and performance: A meta-analysis, *Strategic Management Journal*, 29: 1141-1154.
15. A. J. Bock, T. Opsahi, G. George y D. M. Gann, 2012, The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation, *Journal of Management Studies*, 49: 275-305; J. Barthelemy, 2008, Opportunism, Knowledge, and the Performance of franchise chains, *Strategic Management Journal*, 29: 1451-1463.
16. Bock, Opsahl, George y Gann, The effects of culture and structure on strategic flexibility; J. Li, 2008, Asymmetric interactions between foreign and domestic banks: Effects on market entry, *Strategic Management Journal*, 29: 873-893.
17. R. G. Bell, I. Filatotchev y A. A. Rasheed, 2012, The liability of foreignness in capital markets: Sources and remedies, *Journal of International Business Studies*, 43: 107-122; L. Nachum, 2010, When is foreignness an asset of a liability? Explaining the performance differential between foreign and local firms, *Journal of Management*, 36: 714-739.
18. J. H. Fisch, 2012, Information costs and internationalization performance, *Global Strategy Journal*, 2: 296-312.
19. E. V. Karniouchina, S. J. Carson, J. C. Short y D. J. Ketchen, Extending the firm vs. industry debate; M. A. Delmas y M.W. Toffel, 2008, Organizational responses to environmental demands: Opening the black box, *Strategic Management Journal*, 29: 1027-1055.
20. J. Barney, D. J. Ketchen y M. Wright, 2011, The future of resource-based theory: Revitalization or decline?, *Journal of Management*, 37: 1299-1315; T. R. Holcomb, R. M. Holmes, Jr. y B. L. Connelly, 2009, Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation, *Strategic Management Journal*, 30: 457-485.
21. M. Statman, 2011, Calm investment behavior in turbulent investment times, en *What's Next 2011*, Nueva York: McGraw-Hill Professional, libro electrónico; E. Thornton, 2009, The new Rules, *Businessweek*, 19 de enero: 30-34; T. Friedman, 2005, *The World is Flat: A Brief History of the 21st Century*, Nueva York: Farrar, Strauss and Giroux.
22. D. Searcey, 2006, Beyond Cable. Beyond DSL, *Wall Street Journal*, 24 de julio: R9.
23. 2012, NBC Universal, Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/NBC_Universal, consultado el 8 de marzo.
24. B. Egypt y B. A. Rubin, 2012, Time in the new economy: The impact of the interaction of individual and structural temporalities and job satisfaction, *Journal of Management*, 49: 403-428; D. F. Kuratko y D. B. Audretsch, 2009, Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 1-17.
25. J. Hagel, III, J. S. Brown y L. Davison, 2008, Shaping strategy in a World of constant disruption, *Harvard Business Review*, 86(10): 81-89; G. Probst y S. Raisch, 2005, Organizational crisis: The logic of failure, *Academy of Management Executive*, 19(1): 90-105.
26. D'Aveni, Dagnino y Smith, The age of temporary advantage; A. V. Izosimov, 2008, Managing hypergrowth, *Harvard Business Review*, 86(4): 121-127; J. W. Selsky, J. Goes y O. N. Babüroglu, 2007, Contrasting perspectives of strategy making: Applications in "Hyper" environments, *Organization Studies*, 28(1): 71-94.
27. D'Aveni, Dagnino y Smith, The age of temporary advantage; R. A. D'Aveni, 1995, Coping with hyper-competition: Utilizing the new 75's framework, *Academy of Management Executive*, 9(3): 46.

28. D'Aveni, Dagnino y Smith, The age of temporary advantage.
29. D. J. Bryce y J. H. Dyer, 2007, Strategies to crack well-guarded markets, *Harvard Business Review* 85(5): 84-92.
30. S. H. Lee y M. Makhija, 2009, Flexibility in internationalization: Is it valuable during an economic crisis?, *Strategic Management Journal*, 30: 537-555; S. J. Chang y S. Park, 2005, Types of firms generating network externalities and MNC's co-location decisions, *Strategic Management Journal*, 26: 595-615.
31. Y. Luo y S. L. Wang, 2012, Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects, *Global Strategy Journal*, 2: 244-261; S. E. Feinberg y A. K. Gupta, 2009, MNC subsidiaries and country risk: Internalization as safeguard against weak external institutions, *Academy of Management Journal*, 2: 381-399.
32. Y. Luo, 2007, From foreign investors to strategic insiders: Shifting parameters, prescriptions and paradigms for MNCs in China, *Journal of World Business*, 42(1): 14-34.
33. M. A. Hitt y X. He, 2008, Firm strategies in a changing global competitive landscape, *Business Horizons*, 51: 363-369; A. Ratanpal, 2008, Indian economy and Indian private equity, *Thunderbird International Business Review*, 50: 353-358.
34. J. F. Hennart, 2012, Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise, *Global Strategy Journal*, 2: 168-187; S. Malone, 2011, GE's Immelt sees new economic era for globe, *Financial Post*, www.financialpost.com, 13 de marzo.
35. R. M. Holmes, T. Miller, M. A. Hitt y M.P. Salmador, 2013, The interrelationships among informal institutions, formal institutions, and inward foreign direct investment, *Journal of Management*, 39: 531-566; K. D. Brouthers, 2013, A retrospective on: Institutions, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance, *Journal of International Business Studies*, 44: 14-22.
36. A. H. Kirca, G.T. Hult, S. Deligonul, M. Z. Perry y S. T. Cavusgil, 2012, A multilevel examination of the drivers of firm multinationality: A meta-analysis, *Journal of Management*, 38: 502-530; A. Ciarione, P. Piselli y G. Trebeschi, 2009, Emerging markets' spreads and global financial conditions, *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 19: 222-239.
37. Y. Y. Chang, Y. Gong y M. W. Peng, 2012, Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and subsidiary performance, *Academy of Management Journal*, 55: 927-948.
38. J. P. Quinlan, 2011, Speeding towards a messy, multi-polar world, in *What's Next 2011*, Nueva York, McGraw-Hill Professional, libro electrónico.
39. B. Elango, 2009, Minimizing effects of "liability of foreignness": Response strategies of foreign firms in the United States, *Journal of World Business*, 44: 51-62; D.B. Fuller, 2010, How law, politics and transnational networks affect technology entrepreneurship: Explaining divergent venture capital investing strategies in China, *Asia Pacific Journal of Management*, 27: 445-459.
40. J. Mata y E. Freitas, 2012, Foreignness and exit over the life cycle of firms, *Journal of International Business Studies*, 43: 615-630.
41. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y H. Kim, 1997, International diversification: Effects on innovation and firm performance in product diversified firms, *Academy of Management Journal*, 40: 767-798.
42. J. F. Hennart, *Op. cit.*
43. R. Ramamurti, 2012, What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2: 41-47.
44. M. Naim, 2013, Power outage, *Bloomberg Businessweek*, 3 de marzo: 4-5.
45. G. McDermott, R. Mudambi y R. Parente, 2013, Strategic modularity and the architecture of the multinational firm, *Global Strategy Journal*, 3: 1-7.
46. R. D. Ireland y J. W. Webb, 2007, Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, *Business Horizons*, 50(1): 49-59; G. Hamel, 2001, Revolution vs. evolution: You need both, *Harvard Business Review*, 79(5): 150-156.
47. K. H. Hammonds, 2001, What is the state of the new economy, *Fast Company*, septiembre: 101-104.
48. S. W. Bradley, J. S. McMullen, K. W. Artz y E. M. Simlyu, 2012, Capital is not enough: innovation in developing economies, *Journal of Management Studies*, 49: 684-717; D. Dunlap-Hinkler, M. Kotabe y R. Mudambi, 2010, A Story of breakthrough versus incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 106-127.
49. C. Beckman, K. Eisenhardt, S. Kotha, A. Meyer y N. Rajagopalan, 2012, Technology entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 89-93; K. S. Zhou y F. Wu, 2010, Technological capability, strategic flexibility and product innovation, *Strategic Management Journal*, 31: 547-561.
50. J. Kao, 2009, Tapping the world's innovation hot spots, *Harvard Business Review*, 87(3): 109-117.
51. N. Furr, F. Cavaretta y S. Garg, 2012, Who changes course? The role of domain knowledge and novel framing in making technological changes, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 236-256; L. Jiang, J. Tan y M. Thursby, 2011, Incumbent firm invention in emerging fields: Evidence from the semiconductor industry, *Strategic Management Journal*, 32: 55-75.
52. R. Adner y R. Kapoor, 2010, Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations, *Strategic Management Journal*, 31: 306-333.
53. J. L. Funk, 2008, Components, systems and technological discontinuities: Lessons from the IT sector, *Long Range Planning*, 41: 555-573; C. M. Christensen, 1997, *The Innovator's Dilemma*, Boston, Harvard Business School Press.
54. A. Kaul, 2012, Technology and corporate scope: Firm and rival innovation as antecedents of corporate transactions, *Strategic Management Journal*, 33: 347-367; Dunlap-Hinkler, Kotabe y Mudambi, A story of breakthrough versus incremental innovation.
55. C. M. Christensen, 2006, The ongoing process of building a theory of disruption, *Journal of Product Innovation Management*, 23(1): 39-55.
56. H. K. Steensma, M. Howard, M. Lyles y C. Dhanaraj, 2012, The compensatory relationship between technological relatedness, social interaction, and knowledge flow between firms, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 291-306; A. Phene, S. Tallman y P. Almeida, 2012, When do acquisitions facilitate technological exploration and exploitation?, *Journal of Management*, 38: 753-783; M. Makri, M. A. Hitt y P. J. Lane, 2010, Complementary Technologies, knowledge relatedness and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions, *Strategic Management Journal*, 31: 602-628.
57. R. Kapoor y J. M. Lee, 2012, Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments, *Strategic Management Journal*, 34: 274-296; J. Woolley, 2010, Technology emergence through entrepreneurship across multiple industries, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 1-21.
58. K. Celuch, G. B. Murphy y S. K. Callaway, 2007, More bang for your buck: Small firms and the importance of aligned information technology capabilities and strategic flexibility, *Journal of High Technology Management Research*, 17: 187-197.
59. 2013, Worldwide PC Market, eTForecasts, www.etforecasts.com, consultado el 10 de marzo de 2013.
60. M. S. Giarratana y S. Torrisi, 2010, Foreign entry and survival in a knowledge-intensive market: Emerging economy countries' international linkages, technology competences and firm experience, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 85-104.
61. C. Phelps. R. Heidi y A. Wadhwa, 2012, Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda, *Journal of Management*, 38: 1115-1166; R. Agarwal, D. Audretsch y M. B. Sarkar, 2010, Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 271-283.
62. M. Gottfredson, R. Puryear y S. Phillips, 2005, Strategic sourcing: From periphery to the core, *Harvard Business Review*, 83(2), 132-139.
63. J. T. Macher y C. Boerner, 2012, Technological development at the boundary of the firm: A knowledge-based examination in drug development, *Strategic Management Journal*, 33: 1016-1036; K. G. Smith, C. J. Collins y K. D. Clark, 2005, Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms, *Academy of Management Journal*, 48: 346-357.
64. E. Sherman, 2010, Climbing the corporate ladder, *Continental Magazine*, noviembre, 54-56.
65. K. Z Zhou y C. B. Li, 2012, How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing, *Strategic Management Journal*, 33: 1090-1102; A. Capaldo, 2007,

- Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability, *Strategic Management Journal*, 28: 585-608.
66. C. A. Siren, M. Kohtamaki y A. Kuckertz, 2012, Exploration and exploitation strategies, profit performance and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 18-41; Sirmon, Hitt e Ireland, Managing firm resources.
67. A. Cuerbo-Cazurra y C. A. Un, 2010, Why some firms never invest in formal R&D, *Strategic Management Journal*, 31: 759-779.
68. H. Yang, C. Phelps y H. K. Steensma, 2010, Learning from what others have learned from you: The effects of knowledge spillovers on originating firms, *Academy of Management Journal*, 53: 371-389.
69. A. C. Inkpen, 2008, Knowledge transfer and international joint ventures: The case of NUMMI and General Motors, *Strategic Management Journal*, 29: 447-453; P. L. Robertson y P. R. Patel, 2007, New wine in old bottles: Technological diffusion in developed economies, *Research Policy*, 36: 708-721.
70. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, R. D. Ireland y J. S. Harrison, 2013, *Competing for Advantage*, 3a. ed., Mason, OH: South-Western Cengage Learning; K. R. Harrigan, 2001, Strategic flexibility in old and new economies, en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 97-123.
71. S. Nadkarni y P. Hermann 2010, CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry, *Academy of Management Journal*, 53: 1050-1073; S. Nadkarni y V. K. Narayanan, 2007, Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed, *Strategic Management Journal*, 28: 243-270.
72. M. L. Santos-Vijande, J. A. López-Sánchez y J. A. Trespalacios, 2011, How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance, *Journal of Business Research*, 65: 1079-1089; A. C. Edmondson, 2008, The competitive imperative of learning, *Harvard Business Review*, 86(7/8): 60-67; K. Shimizu y M. A. Hitt, 2004, Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions, *Academy of Management Executive*, 18(4): 44-59.
73. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, W. P. Wan y D. Yiu, 1999, Swings of a pendulum: Theory and research in strategic management, *Journal of Management*, 25: 417-456.
74. E. H. Bowman y C. E. Helfat, 2001, Does corporate strategy matter?, *Strategic Management Journal*, 22: 1-23.
75. J. T. Mahoney y L. Qian, 2013, Market frictions as building blocks of an organizational economics approach to strategic management, *Strategic Management Journal*, en imprenta; M. A. Delmas y M. W. Toffel, 2008, Organizational responses to environmental demands: Opening the black box, *Strategic Management Journal*, 29: 1027-1055.
76. J. Galbreath y P. Galvin, 2008, Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate, *Journal of Business Research*, 61: 109-117.
77. H. E. Posen, J. Lee y S. Yi, 2013, The power of imperfect imitation, *Strategic Management Journal*, 34: 149-164; M. F. Brauer y M. F. Wiersema, 2012, Industry divestiture waves: How a firm's position influences investor returns, *Academy of Management Journal*, 55: 1472-1492; M. B. Lieberman y S. Asaba, 2006, Why do firms imitate each other?, *Academy of Management Journal*, 31: 366-385.
78. M. E. Porter, 1985, *Competitive Advantage*, Nueva York: Free Press; M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press.
79. J. C. Short, D. J. Ketchen, Jr., T. B. Palmer y G. T. M. Hult, 2007, Firm, strategic group, and industry influences on performance, *Strategic Management Journal*, 28: 147-167.
80. P. Ziobro, 2009, McDonald's pounds out good quarter, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 23 de abril.
81. T. W. Tong y J. J. Reuer, 2010, Competitive consequences of interfirm collaboration: How joint ventures shape industry profitability, *Journal of International Business Studies*, 41: 1056-1073.
82. C. Moschieri, 2011, The implementation and structuring of divestitures: The unit's perspective, *Strategic Management Journal*, 32: 368-401.
83. A. M. McGahari, 1999, Competition, strategy and business performance, *California Management Review*, 41(3): 74-101; McGahan y Porter, How much does industry matter, really?
84. M. Schijven y M. A. Hitt, 2012, The vicarious wisdom of crowds: Toward a behavioral perspective of investor reactions to acquisition announcements, *Strategic Management Journal*, 33: 1247-1268; J. W. Upson, D. J. Ketchen, B. L. Connelly y A. L. Ranft, 2012, Competitor analysis and foothold moves, *Academy of Management Journal*, 55: 93-110; A. Zavyalovba, M. D. Pfarrer, R. K. Reger y D. K. Shapiro, 2012, Managing the message: The effects of firm actions and industry spillovers on media coverage following wrongdoing, *Academy of Management Journal*, 55: 1079-1101.
85. M. G. Jacobides, S. G. Winter y S. M. Kassberger, 2012, The dynamics of wealth, profit and sustainable advantage, *Strategic Management Journal*, 33, 1384-1410; J. Kraaijenbrink, J. C. Spender y A. J. Groen, 2010, The resource-based view: A review and assessment of its critiques, *Journal of Management*, 38, 349-372.
86. A. Arora y A. Nandkumar, 2012, Insecure advantage? Markets for technology and the value of resources for entrepreneurial ventures, *Strategic Management Journal*, 33: 231-251; S. L. Newbert, 2008, Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 29: 745-768.
87. Kraaijenbrink, Spender y Groen, The resource-based view; E. Verwall, H. Commandeur y W. Verbeke, 2009, Value creation and value claiming in strategic outsourcing decisions: A resource contingency perspective, *Journal of Management*, 35: 420-444.
88. H. Wang y K. F. E. Wong, 2012, The effect of managerial bias on employees' specific human capital investments, *Journal of Management Studies*, 49: 1435-1458; P. L. Drnevich y A. P. Kriauciunas, 2011, Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance, *Strategic Management Journal*, 32: 254-279.
89. C. Weigelt, 2013, Leveraging supplier capabilities: The role of locus of capability development, *Strategic Management Journal*, 34: 1-21; S. L. Newbert, 2007, Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research, *Strategic Management Journal*, 28: 121-146.
90. R. Nag y D. A. Gioia, 2012, From common to uncommon knowledge: Foundations of firm-specific use of knowledge as a resource, *Academy of Management Journal*, 55: 421-455; D. M. DeCarolis, 2003, Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance, *Journal of Management*, 29: 27-50.
91. C. Zott, 2003, Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study, *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.
92. M. Gruber, F. Heinemann y M. Brettel, 2010, Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures, *Strategic Management Journal*, 31: 1337-1356.
93. E. Levitas y H. A. Ndofo, 2006, What to do with the resource-based view: A few suggestions for what ails the RBV that supporters and opponents might accept, *Journal of Management Inquiry*, 15(2): 135-144; G. Hawawini, V. Subramanian y P. Verdin, 2003, Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence, *Strategic Management Journal*, 24: 1-16.
94. M. Makhija, 2003, Comparing the source-based and market-based views of the firm: Empirical evidence from Czech privatization, *Strategic Management Journal*, 24: 433-451; T. J. Douglas y J. A. Ryman, 2003, Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies, *Strategic Management Journal*, 24: 333-347.
95. R. D. Ireland, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, 2012, *Understanding Business Strategy*, 3a. ed. Mason, Ohio, South-Western Cengage Learning.
96. S. Ward, 2009, Vision statement, *About.com*, www.sbinfocanada.about.com, 22 de abril; R. Zolli, 2006, Recognizing tomorrow's hot ideas today, *Businessweek*, 25 de septiembre: 12.
97. C. Gallo, 2010, *The Innovation Secrets of Steve Jobs*, Nueva York, McGraw-Hill.
98. G. Cassar, 2010, Are individuals entering self-employment overly optimistic? An empirical test of plans and projections on nascent entrepreneur expectations, *Strategic Management Journal*, 31: 822-840.

99. O. R. Mihalache, J. J. P. Jansen, F. A. J. Van Den Bosch y H. W. Volberda, 2012, Offshoring and firm innovation: The role of top management team attributes, *Strategic Management Journal*, 33: 1480-1498.
100. S. Kemp y L. Dwyer, 2003, Mission statements of international airlines: A content analysis, *Tourism Management*, 24: 635-653; R. D. Ireland y M. A. Hitt, 1992, Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development, *Business Horizons*, 35(3): 34-42.
101. A. S. Khalifa, 2012, Mission, purpose, and ambition: Redefining the mission statement, *Journal of Business and Strategy*, 5: 236-251; J. I. Siciliano, 2008, A comparison of CEO and director perceptions of board involvement in strategy, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27: 152-162.
102. J. H. Davis, J. A. Ruhe, M. Lee y U. Rajadhyaksha, 2007, Mission possible: Do school mission statements work?, *Journal of Business Ethics*, 70: 99-110.
103. L. W. Fry y J. W. Slocum, Jr., 2008, Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership, *Organizational Dynamics*, 37: 86-96; A. J. Ward, M. J. Lankau, A. C. Amason, J. A. Sonnenfeld y B. A. Agle, 2007, Improving the performance of top management teams, *MIT Sloan Management Review*, 48(3): 85-90.
104. K. Basu y G. Palazzo, 2008, Corporate social responsibility: A process model of sensemaking, *Academy of Management Review*, 33: 122-136.
105. G. Kenny, 2012, From a stakeholder viewpoint: Designing measurable objectives, *Journal of Business Strategy*, 33(6): 40-46; D. A. Bosse, R. A. Phillips y J. S. Harrison, 2009, Stakeholders, reciprocity and firm performance, *Strategic Management Journal*, 30: 447-456.
106. N. Darnell, I. Henrique y P. Sadorsky, 2010, Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size, *Journal of Management Studies*, 47: 1072-1122; G. Donaldson y J. W. Lorsch, 1983, *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*, Nueva York, Basic Books: 37-40.
107. S. Sharma e I. Henriques, 2005, Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry, *Strategic Management Journal*, 26: 159-180.
108. D. Crilly y P. Sloan, 2012, Enterprise logic: Explaining corporate attention to stakeholders from the 'inside-out', *Strategic Management Journal*, 33: 1174-1193.
109. G. Van der Laan, H. Van Ees y A. Van Witteloostuijn, 2008, Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures, *Journal of Business Ethics*, 79: 299-310; M. L. Barnett y R. M. Salomon, 2006, Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance, *Strategic Management Journal*, 27: 1101-1122.
110. G. Pandher y R. Currie, 2013, CEO compensation: A resource advantage and stakeholder-bargaining perspective, *Strategic Management Journal*, 34: 22-41; T. Kuhn, 2008, A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships, *Organization Studies*, 29: 1227-1254.
111. D. Bush y B. D. Gelb, 2012, Antitrust enforcement: An inflection point?, *Journal of Business Strategy*, 33(6): 15-21; J. P. Doh, T. C. Lawton y T. Rajwani, 2012, *Academy of Management Perspectives*, 26(3): 22-39; J. L. Murrillo-Luna, C. Garcés-Ayerbe y P. Rivera-Torres, 2008, Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach, *Strategic Management Journal*, 29: 1225-1240.
112. R. Boullier, 2009, *Stakeholder Politics: Social Capital, Sustainable Development, and the Corporation*, Sheffield, RU: Greenleaf Publishing; C. Caldwell y R. Karri, 2005, Organizational governance and ethical systems: A conventional approach to building trust, *Journal of Business Ethics*, 58: 249-267.
113. F. G. A. de Bakker y F. den Hond, 2008, Introducing the politics of stakeholder influence, *Business & Society*, 47: 8-20.
114. Darnell, Henrique y Sadorsky, Adopting proactive environmental strategy; P. Berrone y L. R. Gómez-Mejía, 2009, Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective, *Academy of Management Journal*, 52: 103-126.
115. B. L. Connely, L. Tihanyi, S. T. Certo y M. A. Hitt, 2010, Marching to the beat of different drummers: The influence of institutional owners on competitive actions, *Academy of Management Journal*, 53: 723-742.
116. X. Zuoping, 2010, Large shareholders, legal institution and capital structure decision, *Nankai Business Review International*, 1: 59-86.
117. L. Pierce, 2009, Big losses in ecosystems niches: How core firm decisions drive complementary product shakeouts, *Strategic Management Journal*, 30: 323-347; B. A. Neville y B. Menguc, 2006, Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders, *Journal of Business Ethics*, 66: 377-391.
118. O. D. Fjeldstad y A. Sasson, 2010, Membership matters: On the value of being embedded in customer networks, *Journal of Management Studies*, 47: 944-966.
119. B. Batjargal, M. A. Hitt, A. S. Tsui, J. L. Arregle, J. Webb y T. Miller, 2013, Institutional plicentrism, entrepreneurs' social networks and new venture growth, *Academy of Management Journal*, en imprenta.
120. D. A. Ready, L. A. Hill y J. A. Conger, 2008, Winning the race for talent in emerging markets, *Harvard Business Review*, 86(11): 62-70; A. M. Grant, J. E. Dutton y B. D. Rosso, 2008, Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process, *Academy of Management Journal*, 51: 898-918.
121. T. R. Crook, S. Y. Todd, J. G. Combs, D. J. Ketchen, 2011, Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance, *Journal of Applied Psychology*, 96: 443-456; M. A. Hitt, K. T. Haynes y R. Serpa, 2010, Strategic leadership for the 21st century, *Business Horizons*, 53: 437-444.
122. J. I. Hancock, D. G. Allen, F. A. Bosco, K. R. McDaniel y C.A. Pierce, 2013, Metanalytic review of employee turnover as a predictor of firm performance, *Journal of Management*, 39: 573-603; N. Abe y S. Shimizutani, 2007, Employment policy and corporate governance-An empirical comparison of the stakeholder and the profit-maximization model, *Journal of Comparative Economics*, 35: 346-368.
123. R. Takeuchi, 2010, A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends and prospects, *Journal of Management*, 36: 1040-1064.
124. Hitt, Haynes y Serpa, Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism, *The Leadership Quarterly*, 20: 5-18.
125. E. F. Goldman, 2012, Leadership practices that encourage strategic thinking, *Journal of Strategy and Management*, 5: 25-40; D. C. Hambrick, 2007, Upper echelons theory: An update, *Academy of Management Review*, 32: 334-339.
126. J. C. Camilus, 2008, Strategy as a wicked problem, *Harvard Business Review* 86(5): 99-106; A. Priestland y T. R. Hanig, 2005, Developing first-level managers, *Harvard Business Review*, 83(6): 113-120.
127. B. Gutiérrez, S. M. Spencer y G. Zhu, 2012, Thinking globally, leading locally: Chinese, Indian, and Western leadership, *Cross Cultural Management*, 19: 67-89; R. J. Harrington y A. K. Tjan, 2008, Transforming strategy one customer at a time, *Harvard Business Review*, 86(3): 62-72.
128. J. Li y Y. Tang, 2010, CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion, *Academy of Management Journal*, 53: 45-68; Y. L. Doz y M. Kosonen, 2007, The new deal at the top, *Harvard Business Review*, 85(6): 98-104.
129. B. Stevens, 2008, Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior, *Journal of Business Ethics*, 78: 601-609; D. Lavie, 2006, The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view, *Academy of Management Review*, 31: 638-658.
130. K. D. Clark y P. G. Maggitti, 2012, TMT potency and strategic decision making in high technology firms, *Journal of Management Studies*, 49: 1168-1193; C. Salvato, A. Minichilli y R. Piccarreta, 2012, *Family Business Review*, 25: 206-224; H. Ibarra y O. Obodru, 2009, Women and the vision thing, *Harvard Business Review*, 87(1): 62-70.
131. R. Shambaugh, 2011, Leading in today's economy: The transformational leadership model, en *What's Next 2011*, Nueva York, McGraw-Hill.
132. S. Khavul y G. D. Bruton, 2013, Harnessing innovation for change: Sustainability and poverty in developing countries, *Journal of*

- Management Studies*, 50: 285-306; A. Leiponen y C. E. Helfat, 2010, Innovation objectives, knowledge sources and the benefits of breadth, *Strategic Management Journal*, 31: 224-236.
133. T. Buyl, C. Boone, W. Hendriks y P. Matthyssens, 2011, Top management team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics, *Journal of Management Studies*, 48: 151-177; S. Nadkarni y P. Hermann, 2010, CEO personality, strategic flexibility and firm performance: The case of Indian business process outsourcing industry, *Academy of Management Journal*, 53: 1050-1073.
134. Q. Cap., Z. Simsek y H. Zhang, 2010, Modeling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity, *Journal of Management Studies*, 47: 1272-1296.
135. M. J. Chen y D. Miller, 2010, West meets east: Toward an ambicultural approach to management, *Academy of Management Perspectives*, 24(4): 17-37.
136. M. Loeb, 1993, Steven J. Ross, 1927-1992, *Fortune*, 25 de enero: 4.
137. Y. C. Tang y F. M. Liou, 2010, Does firm performance reveal its own causes? The role of Bayesian inference, *Strategic Management Journal*, 31: 39-57.
138. O. Gadiesh y J. L. Gilbert, 1998, Profit pools: A fresh look at strategy, *Harvard Business Review*, 76(3), 139-147.
139. O. Gadiesh y J. L. Gilbert, 1998, How to map your industry's profit pool, *Harvard Business Review*, 76(3): 149-162.
140. C. Zook, 2007, Finding your next CORE business, *Harvard Business Review*, 85(4): 66-75; M. J. Epstein y R. A. Westbrook, 2001, Linking actions to profits in strategic decision making, *Sloan Management Review*, 42(3): 39-49.
141. M. J. Lenox, S. F. Rockart y A. Y. Lewwin, 2010, Does interdependency affect firm and industry profitability? An empirical test, *Strategic Management Journal*, 31: 121-139.
142. M. M. Helms y J. Nixon, 2010, Exploring SWOT analysis-where are we now? A review of the academic research from the last decade, *Journal of Strategy and Management*, 3: 215-251.
143. T. Yu, M. Subramaniam y A. A. Cannella, Jr., 2009, Rivalry deference in international markets: Contingencies governing the mutual forbearance hypothesis, *Academy of Management Journal*, 52: 127-147; D. J. Ketchen, C. C. Snow y V. L. Street, 2004, Improving firm performance by matching strategic decision-making processes to competitive dynamics, *Academy of Management Executive*, 18(4): 29-43.
144. D. Li, L. Eden, M. A. Hitt, R. D. Ireland y R. P. Garrett, 2012, Governance in multilateral R&D alliances, *Organization Science*, 23: 1191-1210; D. Li, S. R. Miller, L. Eden y M. A. Hitt, 2012, The impact of rule of law on market value creation for local alliance partners in BRIC countries, *Journal of International Management*, 18: 305-321.
145. S. D. Julian, J. C. Ofori-Dankwa y R. T. Justis, 2008, Understanding strategic responses to interest group pressures, *Strategic Management Journal*, 29: 963-984; C. Eesley y M. J. Lenox, 2006, Firm responses to secondary stakeholder action, *Strategic Management Journal*, 27: 765-781.
146. Y. Luo, 2008, Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 29: 27-46; S. J. Reynolds, F. C. Schultz y D. R. Hekman, 2006, Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests, *Journal of Business Ethics*, 64: 285-301; L. K. Trevino y G. R. Weaver, 2003, *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford, California Stanford University Press.
147. D. Pastoriza, M. A. Ariño y J. E. Ricart, 2008, Ethical managerial behavior as an antecedent of organizational social capital, *Journal of Business Ethics*, 78: 329-341.
148. B. W. Heineman Jr., 2007, Avoiding integrity land mines, *Harvard Business Review*, 5(4): 100-108.
149. P. Klarner y S. Raisch, 2013, Move to the beat-Rhythms of change and firm performance, *Academy of Management Journal*, 56: 160-184.

2

El entorno externo: oportunidades, amenazas, competencia en la industria y análisis de los competidores

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1 Explicar lo importante que es analizar y conocer el entorno externo de la compañía.
- 2 Definir y describir el entorno general y el de la industria.
- 3 Exponer los cuatro componentes del proceso para analizar el entorno externo.
- 4 Nombrar y describir los siete segmentos del entorno general.
- 5 Señalar las cinco fuerzas de la competencia y explicar cómo determinan el potencial de una industria para obtener rentabilidad.
- 6 Definir qué son los grupos estratégicos y describir cómo influyen en las compañías.
- 7 Describir lo que deben saber las compañías acerca de sus competidoras y los distintos métodos (inclusive normas éticas) que emplean para reunir información de inteligencia sobre ellas.



COCA-COLA CO. Y PEPSICO: DOS RIVALES QUE COMPITEN EN UN ENTORNO DESAFIANTE



Coca-Cola y PepsiCo son dos exitosas compañías conocidas en todo el Mundo. Las dos son reconocidas, cuando menos en términos históricos, por sus bebidas carbonatadas. Es interesante señalar que algunas personas piensan que “por definición, Estados Unidos es el país dominante en el terreno de las bebidas carbonatadas, tal como Francia es en el del vino, Alemania en el de la cerveza y Gran Bretaña en el del té”.

A pesar de que el total de productos que ofrecen las dos compañías es diferente en su conjunto, la rivalidad entre ellas sigue siendo muy intensa, sobre todo en el terreno de las bebidas carbonatadas y las no carbonatadas. La competencia entre sí tiene lugar en muchos países y regiones del mundo.

PepsiCo es la más diversificada de las dos y, con su unidad de negocios Frito-Lay, es líder en la industria mundial de las botanas. El hecho de que en fecha reciente esta unidad registrara 21% de los ingresos por ventas de la compañía, pero 35% de su utilidad operativa, demuestra la importan-

cia que tiene para PepsiCo. De otro lado, Coca-Cola es el productor de concentrados y jarabes para bebidas carbonatadas, y también de jugos y productos relacionados, más grande del mundo, pero la compañía no cuenta con una unidad de negocios dedicada a las botanas.

Las condiciones cambiantes del entorno externo están afectando las opciones para competir que están al alcance de estas compañías. Una explicación de lo anterior está en la declinación que han registrado las ventas correspondientes a la categoría de las bebidas carbonatadas, en particular en Estados Unidos pero también en otros lugares del mundo. Al parecer, en parte las ventas están bajando debido a que la actitud de las sociedades respecto del “valor” asociado al consumo de bebidas carbonatadas está cambiando, en particular de las versiones de estos productos que contienen muchas calorías. Ante esta situación, Coca-Cola ha encontrado la manera de generar más rendimientos por medio de sus jugos. Hace poco, para garantizar su acceso al suministro de naranjas que necesita para esos productos, la compañía celebró contratos de arrendamiento

a largo plazo con dos grandes agricultores de Florida. Con ellos, Coca-Cola tendrá acceso al producto de 5 millones de naranjas durante un plazo de 20 años. Una de las acciones competitivas recientes de PepsiCo fue la adquisición de Wimm-Bill-Dann Foods, el coloso ruso del yogur, por la cual pagó 4200 millones de dólares. Se trata de la adquisición de una compañía extranjera más grande que haya realizado PepsiCo hasta la fecha, y esta piensa que será un camino para llegar a países vecinos, como Ucrania, Turkmenistán y Kirguizistán, y para distribuir sus productos Frito-Lay de modo que lleguen a los consumidores de esos lugares.

Además, estas compañías no han dejado de competir agresivamente entre sí en el terreno de las bebidas carbonatadas. Las dos han desarrollado máquinas despachadoras que permiten a los clientes crear diversas combinaciones de sabores, como Mountain Dew (un producto de Pepsi-Cola) de fresa. Con la intención de atraer a los consumidores jóvenes, PepsiCo celebró un contrato con Beyoncé, la estrella del pop, para apoyar sus productos. Además, las dos compañías están compitiendo entre sí

para aumentar su participación de mercado en el campo de las bebidas no carbonatadas, con productos como aguas, jugos y bebidas para deportistas.

Otra situación del entorno externo que está afectando a estas compañías es que ahora se dice que existe una relación entre la obesidad y algunos de sus productos, y ello ha provocado que compitan entre sí para encontrar una mejor manera de responder a esta amenaza. Coca-Cola ha anunciado que está decidida a contribuir a la salud de las personas de todo el orbe. Una de sus acciones para demostrar su compromiso con este asunto consiste en apoyar programas de actividad física en todos los países donde compete. PepsiCo, además de vender productos más sanos por medio de sus divisiones Quaker Oats, Gatorade y Tropicana, ha constituido el "Global Nutrition Group", el cual tiene por objeto desarrollar productos de vanguardia que satisfagan a los clientes que desean disfrutar de productos más sanos.

Fuentes: 2013, Coca-Cola Co., *Standard & Poor's Stock Report*, www.standardandpoors.com, 17 de mayo; 2013, PepsiCo Inc., *Standard & Poor's Stock Report*, www.standardandpoors.com, 17 de mayo; Cardenal, A., 2013, The battle of the soda giants: Coke vs. Pepsi, www.beta.fool.com, 10 de abril; Passy, C., 2013, Why soda is the great American beverage, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 12 de marzo; Stanford, D., 2013, Coca-Cola expands calorie labels and emphasizes no-cals, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 9 de mayo; Stanford, D., 2013, PepsiCo's East European snack attack, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 28 de febrero; Stock, K., 2013, Coke's sweet \$2 billion orange juice deal, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 8 de mayo.



Averigüe más acerca de Tropicana, la compañía adquirida por Coca-Cola, en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Como explica el Caso inicial y señalan las investigaciones, el entorno externo (que incluye la industria donde compete la compañía y las empresas contra las que compete) afecta las respuestas y las acciones para competir que presentan las compañías a efecto de superar a sus rivales y obtener rendimientos superiores al promedio.¹ Por ejemplo, Coca-Cola y PepsiCo están tratando de contrarrestar las acusaciones que afirman que algunos o muchos de sus productos contribuyen a la obesidad. El segmento sociocultural del entorno general (que abordaremos en este capítulo) es la fuente de esas acusaciones, las cuales representan una amenaza para las dos compañías. El Caso inicial también explica algunos de los caminos que ellas han elegido para competir entre sí en los mercados de todo el mundo.

Como se expuso en el capítulo 1, las características del entorno externo actual ya no son las mismas que las históricas. Por ejemplo, los cambios tecnológicos y el crecimiento constante de las capacidades para reunir y procesar información han provocado que las compañías tengan que presentar un número cada vez mayor de acciones y respuestas competitivas efectivas en el momento oportuno.² (En el capítulo 5 abordaremos a fondo el tema de las acciones y las respuestas competitivas). Además, los rápidos cambios sociológicos que están ocurriendo en muchos países afectan las prácticas laborales y la naturaleza de los productos que demandan diversos consumidores. Las leyes y las políticas públicas también afectan el dónde y el cómo optan por competir las compañías.³ Asimismo, se espera que los cambios legales en los sistemas que rigen las finanzas en distintos países, los cuales se han ido aplicando a partir de 2010, aumenten la complejidad de las transacciones financieras de las organizaciones.⁴

Las compañías van ampliando su conocimiento del entorno externo a medida que adquieren información acerca de los competidores, los clientes y otros grupos de interés, a efecto de crear a continuación su base de conocimientos y capacidades.⁵ Partiendo de la nueva información, las compañías emprenden acciones, como crear nuevas capacidades y competencias centrales, con la esperanza de protegerse contra los efectos negativos del entorno y de perseguir oportunidades que les servirán para satisfacer mejor las necesidades de sus grupos de interés.⁶

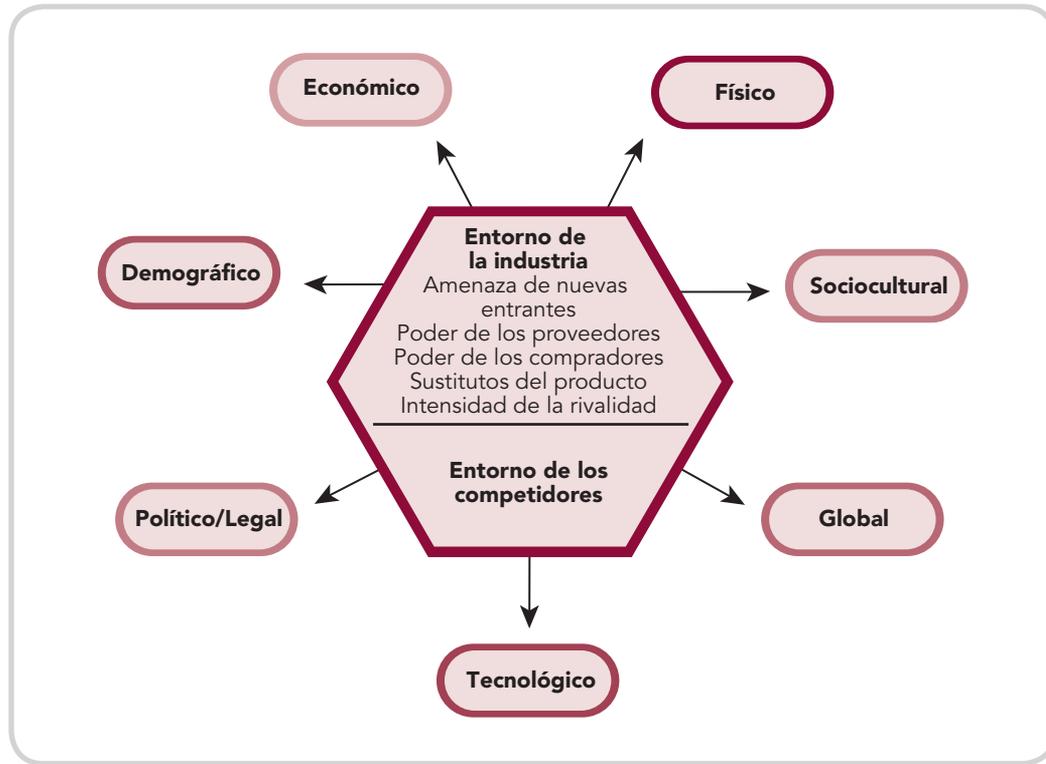
En resumen, las acciones y las respuestas competitivas de una compañía están sujetas a las condiciones en las tres partes de su entorno externo (general, de la industria y de los competidores) (véase la figura 2.1) y al grado en que ella conozca esas condiciones. A continuación describiremos ampliamente cada una de las partes del entorno externo de la compañía.

2.1 El entorno general, el de la industria y el de los competidores

El **entorno general** está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las compañías que la integran.

El **entorno general** está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las compañías que la integran.⁷ Agrupamos estas dimensiones al tenor de siete *segmentos* del entorno: el demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico, el global y el físico. La tabla 2.1 muestra algunos ejemplos de los *elementos* que analizamos en cada uno de estos segmentos.

Figura 2.1 El entorno externo



Las compañías no pueden controlar directamente los segmentos del entorno general. Dado lo anterior, una compañía tratará primero de reconocer las tendencias de cada segmento del entorno general, y a continuación intentará *pronosticar* el efecto que cada tendencia producirá en ella. Por ejemplo, algunas personas piensan que, en el plazo de los próximos diez a 20 años, millones de habitantes de los países con mercados emergentes pasarán a formar parte de la clase media. Por supuesto que ninguna compañía, ni siquiera las grandes multinacionales, puede controlar dónde se registrará el crecimiento de clientes potenciales dentro de una o dos décadas. Sin embargo, las compañías deben estudiar la tendencia esperada porque será su base para pronosticar los efectos que tendrá en su posibilidad de encontrar las estrategias que emplearán para no dejar de ser exitosas cuando cambien las condiciones del mercado.⁸

El **entorno de la industria** se entiende como el conjunto de factores que influye directamente en una compañía y en sus acciones y respuestas competitivas:⁹ la amenaza de nuevas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. En suma, las interacciones de estos cinco factores determinan el potencial de rentabilidad que ofrece una industria, la cual, a su vez, influye en las acciones y las respuestas competitivas que escogerá cada compañía. El desafío para la empresa radica en encontrar un lugar en una industria desde el cual pueda influir de manera favorable en los cinco factores o logre defenderse con éxito contra la influencia de estos. Cuanto mayor sea la capacidad de la compañía para influir de manera favorable en el entorno de su industria, tanto mayor será la probabilidad de que obtenga rendimientos superiores al promedio.

El **análisis de los competidores** se refiere al modo en que las compañías reúnen e interpretan información acerca de ellas. El conocimiento del entorno de los competidores de la compañía complementa la información que proporciona el **estudio del entorno** general y del de la industria.¹⁰ Esto significa que, por ejemplo, Coca-Cola y PepsiCo quieren saber tanto como sea posible la una de la otra, al mismo tiempo que cada una de ellas trata de conocer su entorno general y el de su industria.

El **entorno de la industria** se entiende como el conjunto de factores que influye directamente en una compañía y en sus acciones y respuestas competitivas: la amenaza de nuevas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores.

El **análisis de los competidores** se refiere al modo en que las compañías reúnen e interpretan información acerca de ellas.

Tabla 2.1 El entorno general: segmentos y elementos

Segmento demográfico	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño de la población Estructura de edad Distribución geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> Composición étnica Distribución del ingreso
Segmento económico	<ul style="list-style-type: none"> Tasas de inflación Tasas de interés Déficits o superávits comerciales Déficits o superávits presupuestales 	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de ahorro de las personas Tasa de ahorro de las compañías Producto interno bruto
Segmento político/legal	<ul style="list-style-type: none"> Leyes antimonopolios Leyes fiscales Filosofías de desregulación 	<ul style="list-style-type: none"> Leyes laborales Filosofías y políticas educativas
Segmento sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres en la población económicamente activa Diversidad en la población económicamente activa Actitudes frente a la calidad de la vida laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en las preferencias por trabajos y carreras Cambios en las preferencias por las características de productos y servicios
Segmento tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Innovaciones de productos Aplicaciones del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque del gasto público y privado destinado a investigación y desarrollo Nuevas tecnologías de comunicación
Segmento global	<ul style="list-style-type: none"> Sucesos políticos importantes Mercados globales críticos 	<ul style="list-style-type: none"> Países recién industrializados Diferentes atributos de las culturas y las instituciones
Segmento del entorno físico	<ul style="list-style-type: none"> Consumo de energía Prácticas para desarrollar fuentes de energía Esfuerzos de energías renovables Reducir la huella ambiental de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de agua como recurso Producir productos amigables para el ambiente Reaccionar frente a desastres naturales o provocados por el hombre

© Cengage Learning

Un análisis del entorno general se concentra en las tendencias del entorno y en sus implicaciones; un análisis del entorno de la industria se concentra en los factores y las condiciones que influyen en el potencial de rentabilidad de la industria, y un análisis de los competidores se concentra en pronosticar las acciones, las respuestas y las intenciones de estos. Los resultados combinados de los tres análisis influyen en la visión y la misión de la compañía, en las estrategias que escoge y en las acciones y respuestas competitivas que emprenderá para implementar esas estrategias. Aun cuando explicamos cada análisis por separado, el desempeño de una compañía mejora cuando es capaz de integrar la información que obtiene de los análisis del entorno general, el entorno de la industria y el entorno de los competidores.

2.2 Análisis del entorno externo

La mayor parte de las compañías afrontan entornos turbulentos, complejos y globales, y esas condiciones dificultan la interpretación de los mismos.¹¹ A efecto de manejar datos del entorno que muchas veces son ambiguos o incompletos y de conocer mejor el entorno general, las compañías *analizan el entorno externo*. Este análisis consta de cuatro componentes: explorar, monitorear, pronosticar y evaluar (véase la tabla 2.2).

Un objetivo central del estudio del entorno general es señalar amenazas y oportunidades. Una **oportunidad** es una condición presente en el entorno general que, en caso de ser debidamente explotada, ayudará a la compañía a lograr la competitividad estratégica. La mayor parte de las compañías, y sin duda las grandes, no cesan de encontrar infinidad de oportunidades y también amenazas.

Una **oportunidad** es una condición presente en el entorno general que, en caso de ser debidamente explotada, ayudará a la compañía a lograr la competitividad estratégica.

Tabla 2.2 Los componentes del análisis del entorno externo

Explorar	• Identificar las primeras señales de cambios y tendencias en el entorno
Monitorear	• Identificar el significado de los cambios y las tendencias del entorno por medio de una observación permanente
Pronosticar	• Preparar proyecciones de los resultados anticipados con base en los cambios y las tendencias observadas
Evaluar	• Establecer los tiempos de los cambios y las tendencias del entorno y la importancia que tienen para las estrategias de la compañía y su administración

© Cengage Learning

En términos de posibles oportunidades, cabe señalar que la combinación de factores culturales, políticos y económicos está generando un rápido crecimiento de los negocios minoristas en África, Oriente Medio y América Latina. Por lo mismo, Walmart, el minorista más grande del mundo, y los tres colosos globales que le siguen (Carrefour de Francia, Tesco del Reino Unido y Metro de Alemania) tienen planes de expansión en esas zonas. “Walmart está expandiendo su horizonte a Chile, India y Sudáfrica; Carrefour abrirá tiendas en Bulgaria, India e Irán. Tesco también abrirá tiendas en India, y Metro las abrirá en Egipto y Kazajistán.”¹² De otro lado, Google piensa asociarse con prestadores de equipo y compañías locales de telecomunicaciones para ayudar a crear y operar redes inalámbricas en mercados emergentes como África subsahariana y el sureste asiático. Google perseguirá estas oportunidades como parte de su meta de conectar a mil millones o más usuarios nuevos a internet.¹³

Una **amenaza** es una condición del entorno general que podría entorpecer los esfuerzos de una compañía para lograr la competitividad estratégica.¹⁴ Nokia Corp., la compañía finlandesa, está afrontando muchas amenazas, entre ellas la referente a sus derechos de propiedad intelectual. Alrededor de mediados de 2013, la compañía interpuso dos quejas más contra su competidora HTC Corp., alegando que el fabricante taiwanés de teléfonos inteligentes había violado nueve de sus patentes.¹⁵ Es evidente que esta amenaza está dentro del segmento político/legal. En el segmento tecnológico, Nokia afronta la posible amenaza de un nuevo dispositivo llamado Jolla. El fabricante del dispositivo, creado por ex ejecutivos y desarrolladores de Nokia que constituyeron su propia empresa en Helsinki en 2011, piensa que el sistema operativo del Jolla representa “una verdadera alternativa que abre más el campo de los dispositivos móviles”.¹⁶ El éxito competitivo de este producto está por verse, pero al parecer sí representa una amenaza tecnológica para Nokia y otros fabricantes de teléfonos inteligentes.

Las compañías recurren a muchas fuentes para analizar el entorno general por medio de la exploración, el monitoreo, los pronósticos y la evaluación. Los ejemplos de estas fuentes incluyen una enorme variedad de materiales impresos (como revistas especializadas, periódicos, publicaciones del ramo y los resultados de investigaciones académicas y encuestas de opinión), las ferias comerciales y los proveedores, los clientes y los empleados de organizaciones del sector público. Por supuesto que la información que ofrecen las fuentes de internet tiene cada vez más importancia para la compañía que se propone estudiar el entorno general.

2.2a Exploración

La *exploración* implica estudiar todos los segmentos del entorno general. Si bien es todo un reto, la exploración es crítica para la compañía que busca conocer las tendencias del entorno general y pronosticar sus implicaciones. Esto se aplica en especial al caso de las compañías que compiten en entornos muy volátiles.¹⁷

Al explorar, las compañías pueden detectar las primeras señales de posibles cambios en el entorno general y señalar los cambios que ya están sucediendo.¹⁸ Las actividades de la exploración deben ser acordes con el contexto de la organización; un sistema de exploración diseñado para un entorno volátil no será adecuado para una compañía que trabaja en un entorno estable.¹⁹ La exploración muchas veces revela información y datos ambiguos, incompletos o inconexos que requieren de un análisis muy cuidadoso.

Muchas compañías emplean un software especial que les ayuda a identificar las cosas que están sucediendo en el entorno y que son anunciadas por fuentes públicas. Por ejemplo, para identificar

Una **amenaza** es una **condición** del entorno general que podría entorpecer los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica.

hechos noticiosos se utilizan sistemas basados en información que clasifican los textos y reducen la ambigüedad entre un hecho importante que pasó inadvertido y las tasas de falsas alarmas. Cada vez es más frecuente que estos sistemas sean empleados para estudiar, como fuentes de información, lo que producen los medios sociales.²⁰

En general, internet ofrece infinidad de oportunidades para la exploración. Por ejemplo, Amazon.com registra información sobre las personas que visitan su sitio web, en particular si realizan alguna compra. A continuación, cuando estos clientes vuelven a visitar el sitio web, Amazon los saluda por su nombre. La compañía envía mensajes a los clientes en caso de que haya ventas especiales o productos nuevos similares a los que compraron en visitas anteriores. Varias compañías más, como Netflix, también reúnen datos demográficos de sus clientes con la intención de detectar sus preferencias singulares (la demografía es uno de los segmentos del entorno general).

2.2b Monitoreo

En el caso del monitoreo, los analistas observan los cambios en el entorno para saber si entre las tendencias que identificaron con la exploración está surgiendo alguna de especial importancia.²¹ La capacidad de la empresa para encontrar el significado de los sucesos y las tendencias del ambiente es fundamental para un buen monitoreo. Por ejemplo, una serie de personas que monitoreaban las tendencias de la jubilación en Estados Unidos advirtieron que, en 2013, 57% de los trabajadores estadounidenses encuestados decía que, haciendo a un lado el valor de su casa, solo habían aportado 25 000 dólares o menos en forma de ahorro o inversiones para su jubilación. Esta encuesta particular también encontró que “28% de los estadounidenses cree que no contará con dinero suficiente para jubilarse cómodamente; es decir, el nivel más alto en los 23 años de historia (de la encuesta)”.²² Históricamente, los trabajadores estadounidenses habían ahorrado porcentajes más altos de los ingresos devengados como base para su jubilación. Las compañías que quieran satisfacer las necesidades financieras de los jubilados seguirán monitoreando este cambio en los patrones del ahorro y la inversión de los trabajadores para observar si está naciendo una tendencia. Una vez que estén convencidas de que ahorrar menos para el retiro representa una tendencia, esas compañías tratarán de saber cuáles serán sus implicaciones para la competencia.

Un buen monitoreo requiere que la compañía identifique a los grupos de interés más importantes y que sepa lo que piensan de ella para, a continuación, poder satisfacer las necesidades singulares de cada uno.²³ (En el capítulo 1 describimos las necesidades singulares de los grupos de interés). La exploración y el monitoreo adquieren gran importancia cuando la compañía compete en una industria que se caracteriza por una enorme incertidumbre tecnológica.²⁴ La exploración y el monitoreo proporcionan información a la compañía y son dos actividades que también sirven

como medio para importar conocimiento acerca de los mercados y de cómo comercializar con éxito las nuevas tecnologías que ha desarrollado la compañía.²⁵

En el Congreso Mundial de Móviles de Barcelona, España, se exhiben diversos microprocesadores. Esta exposición mundial de la industria de la tecnología móvil atrae a 1500 expositores que hablan del futuro de la comunicación inalámbrica.



© Bloomberg/Getty Images

2.2c Pronósticos

La exploración y el monitoreo se refieren a sucesos y tendencias que se registran en el entorno general en un momento dado. Los analistas que hacen *pronósticos* preparan proyecciones viables de lo que podría suceder, y en qué momento, como consecuencia de los sucesos y las tendencias identificados mediante la exploración y el monitoreo.²⁶ Por ejemplo, los analistas podrían pronosticar cuánto tiempo tardará una tecnología nueva en llegar a los mercados, cuánto tiempo se requerirá para que diferentes procedimientos de capacitación de las compañías les permitan lidiar con los cambios esperados y así determinar la composición de la fuerza de trabajo, o cuánto tiempo pasará para que las políticas públicas fiscales afecten los patrones de compras de los consumidores.

Pronosticar con precisión los sucesos y sus resultados es todo un reto. Pronosticar la demanda de productos tecnológicos nuevos es muy difícil porque las tendencias de la tecnología no cesan de acortar los ciclos de vida de los productos. Los pronósticos son particularmente difíciles en el caso de una compañía como Intel, cuyos productos forman parte de muchos y variados productos tecnológicos de consumo que son actualizados constantemente. Las cosas se dificultan más porque cada planta de producción con tecnología de chips de silicio o fabricación de placas nuevas en la que invierte Intel se torna significativamente más costosa para cada generación de productos de chips. En este caso, cuando Intel estudia el estado de su entorno externo, le resulta muy valioso tener acceso a instrumentos que le permiten hacer mejores pronósticos de la demanda de productos electrónicos.²⁷

2.2d Evaluación

Con la evaluación, la compañía busca determinar los tiempos y la importancia de los efectos de los cambios y las tendencias del ambiente que han sido identificados.²⁸ Los analistas pueden saber cómo está el entorno general mediante la exploración, el monitoreo y los pronósticos. La evaluación va un paso más allá y pretende especificar las implicaciones de lo que han averiguado. Sin una evaluación, la compañía tendrá datos que tal vez sean interesantes, pero sin saber cuál es su importancia para la competencia. Incluso suponiendo que la evaluación formal de esa información no sea correcta, su debida interpretación es muy importante.

Una buena evaluación de las tendencias que se esperan para los segmentos del entorno general de la compañía es importante; sin embargo, la debida interpretación del significado de esas tendencias lo es incluso más. En otras palabras, reunir y organizar la información es importante, pero interpretar correctamente la inteligencia que proporciona la información reunida, con el propósito de determinar si una tendencia identificada dentro del entorno general representa una oportunidad o una amenaza, es fundamental.²⁹

2.3 Segmentos del entorno general

El entorno general está compuesto por segmentos que están fuera de la compañía (véase la tabla 2.1). Si bien las repercusiones de estos segmentos del entorno varían, todos ellos afectan a todas las industrias y a las compañías que compiten en ellas. El desafío para cada compañía radica en explorar, monitorear, pronosticar y evaluar los elementos de cada segmento con el propósito de pronosticar los efectos que tendrán en él. La debida exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación son vitales para la compañía que desea reconocer y evaluar las oportunidades y las amenazas.

2.3a Segmento demográfico

El **segmento demográfico** se refiere al tamaño, la estructura de edad, la distribución geográfica, la mezcla étnica y la distribución del ingreso de una población.³⁰ Por lo general, los segmentos demográficos se analizan en términos mundiales dado que podrían tener efectos que trasciendan las fronteras de los países y porque muchas empresas compiten en los mercados globales.

Tamaño de la población

La población mundial se duplicó (de 3000 millones a 6000 millones) entre 1959 y 1999. Las proyecciones actuales estiman que la población continuará creciendo durante el siglo XXI, pero a menor velocidad. La Oficina del Censo de Estados Unidos estima que la población mundial llegará a 9000 millones para 2042, y a cerca de 9250 millones para 2050.³¹ En 2012, China era el país más poblado del mundo, con más de 1300 millones de habitantes. Sin embargo, se espera que para el año 2050 India sea el país más poblado del mundo (con alrededor de 1690 millones) y que, a continuación, China (con 1300 millones), Estados Unidos (con 439 millones), Indonesia (con 313 millones) y Pakistán (con 276 millones) sean los cuatro países más poblados para ese año.³² Las compañías que quieran encontrar mercados crecientes para vender sus bienes y servicios tendrán que reconocer el potencial de los mercados que les ofrecerán estos cinco países.

El **segmento demográfico** se refiere al tamaño, la estructura de edad, la distribución geográfica, la mezcla étnica y la distribución del ingreso de una población.

Cuando las compañías observan la población de distintos países y regiones del mundo también procuran estudiar los cambios que registran esas poblaciones para evaluar sus implicaciones estratégicas. Por ejemplo, en 2011, 23% de los habitantes de Japón tenía 65 años o más, mientras que los de Estados Unidos y China no llegarán a esa cifra sino hasta 2036.³³ El envejecimiento de la población es un problema considerable para los países en razón de los trabajadores que requieren y la carga que implica financiar los programas de jubilación. Japón y algunos países más fomentan que los empleados trabajen más años a efecto de superar estos problemas.

Estructura de edad

El aspecto más destacado de este elemento del segmento demográfico es que la población del mundo está envejeciendo a gran velocidad. Por ejemplo, se piensa que “para 2050, más de la quinta parte de la población de Estados Unidos tendrá 65 años o más, cifra muy superior a la séptima parte actual (2012). El número de personas centenarias en el mundo se duplicará para 2023 y se volverá a duplicar para 2035. Las proyecciones estiman que, para la segunda mitad del siglo que corre, las expectativas de vida serán de más de 100 años en algunos países industrializados; es decir, prácticamente el triple del plazo de vida que imperó en el mundo a lo largo de la mayor parte de la historia humana”.³⁴ Se espera que la población de China de 65 años o más sume alrededor de 330 millones de habitantes para 2050, o sea cerca de la cuarta parte de la población total de ese país.³⁵ En la década de 1950, la población de Japón era una de las más jóvenes del mundo. Sin embargo, la edad promedio en ese país es de 45 años y se estima que será de 55 años para 2040. Con una tasa de fertilidad inferior a su valor de sustitución, también se ha proyectado que para 2040 el número de japoneses de 100 años o más será igual al de recién nacidos.³⁶

Estas proyecciones conllevan diferentes posibilidades. En Japón, la expectativa de que la población en edad de trabajar pase de 81 millones en 2012 a unos 57 millones en 2040 podría ser una amenaza para la posibilidad de que las compañías sigan operando. De otra parte, ¿existe la posibilidad de que las compañías japonesas encuentren la manera de incrementar la productividad de sus trabajadores o que establezcan operaciones adicionales en otros países? Desde una perspectiva de la oportunidad, la demora de la jubilación de las personas del *baby boom* (nacidas entre 1947 y 1965) que se espera en Estados Unidos (y tal vez también en otros países) crea la posibilidad de ayudar a las compañías a “evitar o diferir la amenaza de la sangría de cerebros de los *baby boomers* que lleva rondando mucho tiempo”. En este sentido, “las organizaciones ahora tienen una nueva oportunidad para atacar la brecha de talento que ha creado la escasez de habilidades críticas en los mercados, así como la brecha de experiencia que han creado las múltiples oleadas de adelgazamiento de los pasados diez años”.³⁷ El elemento de la estructura de edad sugiere que las compañías también deberían tomar en cuenta la oportunidad de aprovechar a las personas que demoran su jubilación de modo que empleen su conocimiento para ayudar a empleados más jóvenes a adquirir con rapidez habilidades valiosas.

Distribución geográfica

La distribución de la población en los distintos países y regiones también sufre cambios con el transcurso del tiempo. Por ejemplo, en décadas recientes la población de Estados Unidos ha registrado un movimiento de los estados del noreste y la zona de los Grandes Lagos a estados del oeste (California), el sur (Florida) y el suroeste (Texas). Podríamos decir que los cambios señalan que se abandona la “Franja del hielo” para dirigirse a la “Franja del Sol”. Algunos resultados de estos cambios son que el producto interno bruto (PIB) de California en 2011 fue de poco menos de 2000 millones de dólares, cifra que coloca a ese estado como la novena economía del mundo. Ese mismo año, el PIB de Texas fue de 1300 millones de dólares, ocupando así el segundo lugar después de California.³⁸

Los cambios recientes muestran que, en 2012, Nueva Jersey registró la proporción más alta de personas que abandonaron el estado frente a las que se mudaron a él. Illinois, Nueva York, Michigan, Maine, Connecticut y Wisconsin son otros estados que registraron una importante migración neta en 2012. Con un cambio en el patrón registrado durante los primeros diez y pico años del siglo XXI, Washington, D.C. fue el destino de reubicación más popular en 2012, seguido del estado de Oregón en el segundo lugar de popularidad. Al parecer, la popularidad de Washington, D.C. se debió a las oportunidades económicas, un tanto resistentes a la recesión, que han generado

empleo en un sector de tecnología avanzada que está madurando, y en el gobierno federal. En particular, la ciudad de Pórtland parece captar el atractivo de Oregón en términos de su mezcla de crecimiento económico, planeación urbana de vanguardia y escenarios panorámicos.³⁹

Las compañías estudian con detenimiento los patrones de la distribución de la población en los distintos países y regiones para identificar oportunidades y amenazas. Así, en Estados Unidos, los patrones corrientes sugieren posibles oportunidades en Washington, D.C. y también en los estados de la costa occidental, entre ellos Oregón, así como en los del sur y el suroeste. En cambio, las compañías que compiten en el noreste y las zonas de los Grandes Lagos se deberían concentrar en identificar las amenazas para la posibilidad de operar de manera rentable en esas áreas.

Por supuesto que los patrones de la distribución geográfica en el mundo no son iguales. Por ejemplo, en China, la mayor parte de la población sigue viviendo en zonas rurales; sin embargo, los patrones de crecimiento están ahora en comunidades urbanas como Shanghái y Beijing.⁴⁰ Los cambios registrados en Europa entre 2011 y 2012 muestran un aumento de población neto (si bien pequeño) en países como Francia, Alemania y Reino Unido, mientras que la población de Grecia registró una disminución neta (también pequeña). En términos generales, los patrones de la distribución geográfica para este año fueron bastante estables, cuando menos en Europa.⁴¹ Este dato también es importante para las compañías que estudian este segmento de su entorno general.

Composición étnica

La composición étnica de las poblaciones de los países está cambiando y eso crea oportunidades y amenazas para muchas compañías. Por ejemplo, los hispanos constituyen ahora la minoría étnica más grande de Estados Unidos.⁴² De hecho, el mercado hispano-estadounidense, por su tamaño, constituye la tercera economía “latinoamericana”, después de Brasil y México. Ahora el español es el idioma dominante en algunas partes de estados de la Unión Americana como Texas, California, Florida y Nuevo México. Ante estos datos, tal vez algunas compañías evalúen qué tanto podrían adaptar sus bienes y servicios para satisfacer las necesidades singulares de esos consumidores hispanos.

Cuando las compañías estudian este segmento encuentran otra evidencia interesante. Por ejemplo, los países de África son los que contienen más diversidad étnica de todo el mundo, y Uganda ocupa el primer lugar por su diversidad, seguida por Liberia en segundo lugar. En cambio, Japón y Corea son los menos diversificados desde el punto de vista de la mezcla de etnias en sus poblaciones. Los países de Europa son homogéneos en términos étnicos, mientras que los de América suelen ser diversos. “Desde Estados Unidos, pasando por Centroamérica, hasta llegar a Brasil, los países del ‘nuevo mundo’ suelen presentar bastante diversidad, tal vez porque a lo largo de su historia han estado relativamente abiertos a la inmigración (y, en algunos casos, caracterizados por la mezcla de los indígenas con los recién llegados)”⁴³

Distribución del ingreso

Cuando las compañías conocen la distribución del ingreso en las poblaciones y entre ellas, también saben cuál es el poder de compra y el ingreso excedente de distintos grupos. El ingreso promedio de las familias y las personas tiene interés especial para las compañías. Por ejemplo, el incremento de parejas en las que ambas partes trabajan ha tenido un claro efecto en el ingreso promedio. En algunos países, el ingreso real ha estado disminuyendo en general, pero el ingreso de las familias en las que trabajan las dos partes de la pareja ha aumentado, en especial en Estados Unidos. Estas cifras proporcionan información importante para la estrategia de las compañías. Por ejemplo, las investigaciones indican que el hecho de que un empleado sea una parte de una pareja donde la otra también trabaja influye de manera considerable en que ese empleado esté dispuesto a

Los patrones de la distribución de la población representan oportunidades y también amenazas para las compañías.



aceptar una asignación en otro país. Sin embargo, debido al estado de la economía, muchas compañías no han suspendido sus asignaciones internacionales, pero las han cambiado de modo que eviten algunos de los costos adicionales por financiar a los expatriados en el extranjero.⁴⁴

El crecimiento de la economía china ha atraído a muchas compañías, no solo por la producción de bajo costo, sino también por la enorme demanda potencial para sus productos en razón de la inmensa población. Sin embargo, en fechas recientes, el monto que el consumo interno representa en el producto interno bruto de China es el más bajo de las principales economías, ubicándose en menos de una tercera parte. El consumo interno de bienes de consumo de India representa las dos terceras partes de su economía, o el doble que el de China. Por esto, ante el importante crecimiento de la clase media de India, muchas multinacionales occidentales están considerando la posibilidad de entrar en su mercado de consumo. La infraestructura del país es mala, pero sus consumidores están en mejor posición para gastar. Es más, la diferencia entre el ingreso urbano y el rural ha estado disminuyendo en India a mayor velocidad que en China. Ante situaciones como la anterior, es muy importante prestar atención a las diferencias que existen entre mercados en razón de su distribución del ingreso.⁴⁵

2.3b Segmento económico

El **entorno económico** se refiere a la esencia y a la dirección de la economía donde compite o podría competir una compañía.⁴⁶ En general, una compañía busca competir en economías relativamente estables que ofrecen un buen potencial de crecimiento. Dado que los países están interconectados como consecuencia de la economía global, las empresas deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la salud del país anfitrión, así como la de las economías de otros países.

Las compañías que estudian el entorno económico de hoy, para efecto de pronosticar las tendencias que se podrían registrar en este segmento del entorno general y sus repercusiones en ellas, encontrarán un panorama poco claro y desafiante. Cuando menos dos razones explican lo anterior. En primer lugar, la recesión global de 2008 y 2009 generó infinidad de problemas para las compañías de todo el mundo, entre ellos la reducción de la demanda de consumo, el incremento de los niveles de inventarios de las compañías, la creación de más regulaciones de los gobiernos y el poco acceso a recursos financieros. La otra razón de peso es que la recuperación global de esa recesión no ha dejado de ser lenta y relativamente débil frente a recuperaciones anteriores. Algunas voces dicen que la gran *incertidumbre económica* (que se refiere a un entorno donde se sabe relativamente poco o tal vez nada sobre el estado futuro de una economía) es la causa de la “recuperación muy lejos de sólida” que se había registrado, cuando menos, hasta mediados de 2013. Las compañías que estudian el segmento económico actual también están preocupadas porque el grado históricamente elevado de incertidumbre económica ha coincidido con periodos de menor crecimiento. Aquí también, según algunas investigaciones, “queda claro que la incertidumbre (económica) ha incrementado en fechas recientes”.⁴⁷ Este incremento sugiere la posibilidad de un crecimiento más lento en un futuro previsible.

Cuando las compañías afrontan la incertidumbre económica no deben dejar de estudiar el entorno económico en diversas regiones y países del mundo. Aun cuando el crecimiento económico sigue siendo relativamente débil y la incertidumbre económica ha sido fuerte en Europa y Estados Unidos en fechas recientes, ese no ha sido el caso en otros escenarios. Por ejemplo, en 2013 se proyectó un crecimiento de 8.2% para China, 4% para Brasil y 3.5% para México. Desde una perspectiva regional, las proyecciones para 2013 marcaban un crecimiento de 5.8% para el sureste de Asia y de 5.7% para África subsahariana; estos cálculos subrayan que se espera que prosiga el desarrollo de las economías emergentes.⁴⁸ En un plano ideal, las compañías podrán perseguir oportunidades de crecimiento en aquellas regiones y naciones donde existan, así como evitar las amenazas de los periodos de crecimiento lento en otros escenarios.

2.3c Segmento político/legal

El **segmento político/legal** es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten por obtener atención, recursos y una voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre los países, así como entre las compañías y diversos organismos de los gobiernos locales.⁴⁹ En esencia, este segmento habla de cómo las organizaciones buscan influir en los gobiernos y procuran saber cómo esos gobiernos ejercen sus influencias (presentes y

El **entorno económico** se refiere a la esencia y a la dirección de la economía donde compite o podría competir una compañía.

El **segmento político/legal** es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten por obtener atención, recursos y una voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre los países, así como entre las compañías y diversos organismos de los gobiernos locales.

proyectadas) en sus acciones y respuestas competitivas. Por lo general, las compañías formulan una estrategia política que especifica cómo estudiarán el segmento político/legal y las posiciones que podrían adoptar (como las actividades de cabildeo) para manejar con éxito las oportunidades y las amenazas que surjan en este segmento en diferentes momentos.⁵⁰

Los reglamentos que responden a nuevas leyes nacionales, regionales, estatales o locales que son aprobadas en las cámaras influyen muchas veces en las acciones y las respuestas competitivas de una compañía. Por ejemplo, el estado de Nevada en Estados Unidos recientemente legalizó el negocio del póquer/juegos de azar en línea. Nueva Jersey y Delaware no tardaron en hacer lo mismo. Ante el cambio de regulación en Nevada, compañías como MGM Resorts International estaban tratando de decidir en qué medida esas decisiones representaban una oportunidad viable. Según un directivo de MGM, la preocupación inmediata en el caso de Nevada es que “el estado podría ser demasiado pequeño para ofrecer él solo un mercado en línea lucrativo”.⁵¹

En el ámbito regional, los cambios en las leyes para la debida regulación de los bancos europeos siguen siendo materia de acalorados debates.⁵² Para compañías interactivas basadas en la tecnología, entre ellas Facebook, Google y Amazon, “el interés de Europa por adoptar una ley más estricta para proteger datos ha llamado la atención de decenas de cabilderos de compañías estadounidenses del campo de la tecnología y la publicidad”.⁵³ Si las leyes que rigen la privacidad de los consumidores fueran muy estrictas, representarían una amenaza para la forma en que esas empresas realizan sus actividades en la Unión Europea. Por último, en un sentido general, el hecho de que muchos países hayan convertido algunas empresas estatales en compañías privadas en fechas recientes tiene enormes implicaciones para el panorama de la competencia en distintos países y en muchas industrias.⁵⁴

2.3d Segmento sociocultural

El **segmento sociocultural** se refiere a las actitudes y los valores culturales de una sociedad. Como las actitudes y los valores son el pilar de las sociedades, muchas veces también son lo que impulsa las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos/legales y tecnológicos.

Las actitudes y las orientaciones culturales de las sociedades individuales distan mucho de ser estables, y eso significa que las compañías las deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar con mucho cuidado para reconocer y estudiar las oportunidades y las amenazas que conllevan. Otra forma de ver lo anterior señalaría que las compañías no existen en aislamiento. Por lo tanto, incluso las compañías exitosas deben saber qué cambios ocurren en las sociedades donde están compitiendo y en sus correspondientes culturas. De hecho, los cambios en la sociedad y la cultura son un reto para las compañías que desean encontrar la manera de “adaptarse para superar a sus competidores y no perder su importancia en la mente de los consumidores”.⁵⁵

Las actitudes y los planteamientos relativos a la seguridad social son temas que están analizando países y regiones de todo el mundo. En el caso de Europa, la Comisión Europea ha formulado una estrategia de seguridad social para toda Europa que pretende prevenir enfermedades al mismo tiempo que ataca factores del estilo de vida que influyen en la salud, como la nutrición, las condiciones laborales y la actividad física. Esta Comisión sostiene que fomentar actitudes que favorecen el cuidado de la salud personal es muy importante en el contexto de una Europa que envejece, como señala la proyección que dice que la proporción de personas de más de 65 años que viven en Europa pasará de 17% en 2010 a cerca de 30% para 2060.⁵⁶

En Estados Unidos, los costos siguen siendo el centro de las discusiones en torno a la seguridad social. Encuestas recientes señalan que los consumidores están descontentos con el costo de los servicios de salud y que no entienden por qué estos costos siguen subiendo. Sin embargo, al mismo tiempo, la mayor parte de los pacientes (hasta 80% de las mujeres y 85% de los hombres) no comparan los costos de los médicos y los tratamientos recomendados.⁵⁷ Para las compañías de negocios, el tema es que las actitudes y los valores relativos a la seguridad social las pueden afectar; por lo tanto, deben estudiar detalladamente las tendencias respecto de la seguridad social para poder anticipar los efectos que tendrán en sus operaciones.

Conforme la población económicamente activa (PEA) de Estados Unidos ha ido aumentando, se ha tornado más diversa, porque un número sustantivamente más alto de mujeres y personas de diversas culturas minoritarias han entrado a centros de trabajo. En 1993, la PEA de Estados Unidos sumaba un total de poco menos de 130 millones; en 2005, sumaba poco más de 148 millones. Se estima que la cifra aumentará a más de 192 millones para 2050.

El **segmento sociocultural** se refiere a las actitudes y los valores culturales de una sociedad.



Ahora la norma en muchas industrias es una mayor diversidad en la fuerza de trabajo. Estos cambios han llevado a muchas compañías a cuestionar la idea de los papeles tradicionales de los hombres y las mujeres en las organizaciones.

© Chris Sattlberger/Photographer's Choice RF/Getty Images

No obstante, el ritmo de crecimiento de la PEA de Estados Unidos ha venido bajando en los pasados 20 años, en gran medida como consecuencia del incremento más lento de la población del país y de la tendencia descendente de la tasa de participación de esta en la PEA. Concretamente, los datos muestran que “tras cerca de cinco décadas de crecimiento constante, la tasa general de participación —definida como la proporción de la población civil que forma la PEA, excluyendo a los burócratas— llegó a su máximo con un promedio anual de 67.1% de 1997 a 2000... Para septiembre de 2012, la tasa había bajado a 63.6%”⁵⁸ y se espera que llegue a 58.5% para 2050. Se estima que la PEA de Estados Unidos registre otros cambios entre 2010 y 2050. En ese plazo, se proyecta que el número de trabajadores asiático-americanos se duplique, mientras que el crecimiento de los trabajadores blancos será mucho más lento en comparación con el de otros grupos raciales. En cambio, se espera que las personas de origen hispano representen aproximadamente 80% del crecimiento total de la PEA. Por último, “se ha proyectado que para 2020 la tasa de crecimiento de

las trabajadoras no seguirá siendo más alta que la de los trabajadores y que las tasas de crecimiento de los hombres y las mujeres serán similares para el periodo de 2020-2050”⁵⁹.

La mayor diversidad de la PEA crea retos y oportunidades, como la posibilidad de combinar lo mejor de los estilos de liderazgo tradicionales de hombres y mujeres. Si bien la diversidad de la PEA tiene potencial para mejorar el desempeño, las investigaciones señalan que es preciso administrar debidamente iniciativas de diversidad para cosechar estos beneficios organizacionales. La preparación que han recibido los encargados de los recursos humanos les sirve para administrar con éxito las cuestiones de la diversidad con miras a aumentar los resultados positivos.⁶⁰ Sin embargo, en un sentido general, cada vez es más importante aprender a administrar debidamente a la población trabajadora de una empresa porque “hoy, más que nunca antes, muchas compañías reconocen que su activo más crítico para la competencia es su personal”⁶¹.

Los cambios en el estilo de vida y en la PEA antes mencionados reflejan las actitudes y los valores de la población de Estados Unidos, pero cada país es único en lo tocante a estos indicadores socioculturales. Los valores culturales de un país afectan la conducta en las organizaciones y, por lo mismo, influyen en sus resultados, como las diferencias en la remuneración de los CEO.⁶² Asimismo, la cultura nacional influye bastante en la estrategia de internacionalización que persiguen las compañías en razón de su país de origen.⁶³ Es importante compartir el conocimiento a efecto de difundir el conocimiento nuevo en las organizaciones y de incrementar la velocidad para implementar las innovaciones. Las relaciones personales tienen enorme importancia en China, donde el *guanxi* (las relaciones personales o los contactos correctos) es la manera de hacer negocios en el país y el camino para que las personas avancen en sus carreras en una sociedad que está abriendo sus mercados. Conocer la importancia del *guanxi* es fundamental para las compañías extranjeras que desarrollan actividades en China.⁶⁴

2.3e Segmento tecnológico

El **segmento tecnológico** incluye a las instituciones y las actividades destinadas a crear conocimiento nuevo y encargadas de traducirlo a nuevos resultados, productos, procesos y materiales.

Los cambios tecnológicos, generalizados y con diferentes miras, afectan a muchas partes de las sociedades. Estos efectos ocurren principalmente en razón de nuevos productos, procesos y materiales. El **segmento tecnológico** incluye a las instituciones y las actividades destinadas a crear conocimiento nuevo y encargadas de traducirlo a nuevos resultados, productos, procesos y materiales.

Dada la velocidad del cambio tecnológico y del riesgo de que se presenten perturbaciones, es vital que las compañías estudien a conciencia el segmento tecnológico.⁶⁵ El descubrimiento de

que los primeros en adoptar una nueva tecnología consiguen con frecuencia una participación de mercado más grande y obtienen rendimientos más altos sugiere la importancia de estas actividades. Por lo mismo, tanto las compañías grandes como las pequeñas deben explorar continuamente el entorno general para detectar posibles sustitutos de las tecnologías que están en uso, así como para identificar otras que apenas están emergiendo y de las cuales podrían derivar una ventaja competitiva.⁶⁶

Internet es un avance tecnológico significativo que ofrece a las compañías una capacidad notable en términos de sus actividades para explorar, monitorear, pronosticar y evaluar las condiciones de su entorno general. Las compañías siguen estudiando las capacidades de internet con el propósito de descubrir cómo les podría servir para crear más valor para los clientes en el futuro y para anticipar tendencias venideras.

Además, internet genera un buen número de oportunidades y amenazas para compañías de todo el mundo. Los pronósticos del uso de internet en años por venir son una razón que explica lo anterior. Se ha estimado que para 2016 habrá 3000 millones de usuarios de internet en el mundo. Esta cifra representaría cerca de la mitad de la población mundial. Es más, “la economía de internet sumará 4200 billones en las economías del G-20. Si fuera la economía de un país, ocuparía uno de los cinco primeros lugares del mundo, apenas después de Estados Unidos, China, Japón e India y arriba de Alemania”.⁶⁷ En resumen, todas las empresas pueden esperar que el futuro sea un periodo en el cual internet “tendrá más usuarios (en especial en los mercados en desarrollo), más usuarios de dispositivos móviles, más usuarios de diversos dispositivos a lo largo del día y un número mucho mayor de personas enganchadas a un medio cada vez más participativo”.⁶⁸

A pesar del enorme alcance de los efectos de internet y de las oportunidades y las amenazas que conlleva su potencial, la tecnología de la comunicación inalámbrica se está convirtiendo en una oportunidad tecnológica muy importante para las compañías que decidan perseguirla. Los dispositivos portátiles y otros medios de comunicación inalámbrica son empleados para acceder a diversos servicios basados en redes. El uso de computadoras portátiles con conectividad a redes inalámbricas, los teléfonos móviles habilitados para la web y otras plataformas emergentes (por ejemplo, los aparatos de consumo con acceso a internet, como el iPhone, la iPad y el Kindle) han incrementado de manera sustancial, y muchos de ellos seguramente no tardarán en convertirse en una forma dominante para la comunicación y el comercio. De hecho, con cada versión nueva de estos productos, las funcionalidades y las aplicaciones de software están generando infinidad de oportunidades —y amenazas potenciales— para compañías de todo tipo.

2.3f Segmento global

El **segmento global** incluye a los nuevos mercados globales relevantes, los mercados existentes que están cambiando, los sucesos políticos internacionales importantes, y las características críticas de las culturas y las instituciones de los mercados globales.⁶⁹ Por ejemplo, las compañías que compiten en la industria automovilística deben estudiar el segmento global. El hecho de que haya consumidores en muchos países que desean comprar automóviles y camiones “provenientes de cualquier lugar del mundo”⁷⁰ apoya esta posición.

Cuando las compañías (inclusive los fabricantes de automóviles) estudian el segmento global deben reconocer que la globalización de los mercados comerciales podría crear oportunidades para entrar en nuevos mercados, así como amenazas de que nuevos competidores de otras economías también pudiesen ingresar a su mercado. En términos de la oportunidad para los fabricantes de automóviles, la posibilidad de que estas compañías vendan sus productos fuera de su mercado nacional resultaría atractiva. ¿Pero en qué mercados decidirían entrar las compañías? Actualmente, Brasil, Rusia, India, China y, en menor medida, Indonesia y Malasia, son países donde se espera que las ventas de automóviles y camiones aumenten. De otro lado, se espera que las ventas disminuyan, cuando menos a corto plazo, en Europa y Japón. Estas expectativas sugieren que habrá mercados más o menos atractivos para los fabricantes de automóviles que desean vender fuera de su mercado nacional. Al mismo tiempo, desde una perspectiva de la amenaza, Japón, Alemania, Corea, España, Francia y Estados Unidos son países donde al parecer hay un exceso de capacidad de producción en la industria automovilística. A su vez, el exceso de capacidad apunta a la posibilidad de que las compañías ubicadas en mercados donde esto sucede deben tratar de incrementar sus exportaciones

El **segmento global** incluye a los nuevos mercados globales relevantes, los mercados existentes que están cambiando, los sucesos políticos internacionales importantes, y las características críticas de las culturas y las instituciones de los mercados globales.

al mismo tiempo que las ventas en su mercado nacional.⁷¹ Por lo anterior, los fabricantes globales de automóviles deben estudiar con mucho cuidado el segmento global a efecto de detectar con precisión todas las oportunidades y amenazas.

A la luz de las amenazas asociadas a la participación en los mercados internacionales, algunas compañías eligen adoptar un planteamiento más cauteloso para la globalización. Estas compañías practican lo que algunos llaman *enfoque global*, el cual es empleado por aquellas con grados moderados de operaciones internacionales y que incrementan su internacionalización enfocándose en nichos de los mercados globales.⁷² Este enfoque les permite aprovechar y utilizar sus competencias centrales mientras limitan sus riesgos dentro del nicho del mercado. Otro camino que siguen las compañías para limitar sus riesgos en los mercados internacionales consiste en enfocar sus operaciones y ventas hacia una región del mundo.⁷³ El éxito en estas actividades lleva a la compañía a conocer sus mercados y a crear relaciones en ellos. A medida que cree estas fortalezas, las rivales encontrarán mayor dificultad para entrar en sus mercados y para competir con éxito.

Las compañías que compiten en los mercados globales deben reconocer los atributos socio-culturales e institucionales de cada mercado. Por ejemplo, la ideología coreana pone énfasis en lo comunitario, que es una característica de muchos países asiáticos. Por otra parte, la ideología china, como se dijo, pone énfasis en el *guanxi* —los contactos personales—, mientras que en Japón el punto focal es el *wa*, o la armonía de los grupos y la cohesión social.⁷⁴ El contexto institucional de China sugiere un notable énfasis en la planeación centralizada a cargo del gobierno. El gobierno chino ofrece incentivos a las compañías que forman alianzas con empresas extranjeras que tienen una tecnología sofisticada, con la esperanza de crear conocimiento y de introducir nuevas tecnologías a los mercados chinos con el transcurso del tiempo.⁷⁵ Dado lo anterior, es importante analizar la intención estratégica de las compañías extranjeras que quieren formar alianzas y joint ventures en el exterior, en especial si los socios locales recibirán tecnología que a la larga podría reducir las ventajas de las compañías extranjeras.⁷⁶

Ahora, la *economía informal*, que existe en todo el mundo, es otro aspecto del segmento global que muchas veces es preciso analizar. Esta economía está creciendo mucho y tiene implicaciones para las acciones y las respuestas competitivas de las compañías porque las que compiten en la economía formal (definida en el recuadro Enfoque estratégico) encuentran con mucha frecuencia que también están compitiendo contra compañías de la economía informal. El recuadro Enfoque estratégico proporciona más datos de la economía informal.



La estrategia hoy en día
Averigüe más acerca de la
economía informal
de España en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra
disponible solo en inglés.

2.3g Segmento del entorno físico

El **segmento del entorno físico** habla de los cambios presentes y potenciales en el entorno físico y las prácticas de negocios que tienen por objeto responder a esos cambios y lidiar con ellos en forma positiva.⁷⁷ Interesadas en las tendencias orientadas a sostener el entorno físico del mundo, las compañías reconocen que el sistema ecológico, el social y el económico influyen en lo que sucede en este segmento particular y también forman parte de una sociedad global interconectada.⁷⁸

Las compañías de todo el orbe están preocupadas por el entorno físico y muchas de ellas llevan registro de las acciones que realizan en informes que titulan, por ejemplo, “La sostenibilidad” y “Responsabilidad social de la compañía”. Es más, en un sentido general, cada vez hay más compañías interesadas en un desarrollo sostenible, o sea “un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin agotar la posibilidad de que las generaciones futuras satisfagan las suyas”.⁷⁹

Las compañías toman en cuenta muchas partes o atributos del entorno físico para tratar de identificar tendencias en el segmento del entorno físico.⁸⁰ Por ejemplo, McDonald’s quiere ser una influencia que fomente la sostenibilidad en la industria mundial de la comida. El hecho de contar con la certificación del Marine Stewardship Council (MSC) para sus suministros en Estados Unidos envía la señal de que la compañía está abasteciéndose de pescado proporcionado por “proveedores que se sujetan a las estrictas normas del MSC respecto del efecto para el ecosistema, la administración y la salud de los cardúmenes existentes”.⁸¹ La huella ambiental de Walmart, el minorista más grande del mundo, es enorme, y eso significa que las tendencias del entorno físico afectan considerablemente a la compañía y la manera en que decida operar. Quizás a la luz de las tendencias presentes en el entorno físico, Walmart ha anunciado que su meta es no generar basura y emplear exclusivamente energía renovable para llevar a cabo sus operaciones.⁸²

El **segmento del entorno físico** habla de los cambios presentes y potenciales en el entorno físico y las prácticas de negocios que tienen por objeto responder a esos cambios y lidiar con ellos en forma positiva.

Enfoque estratégico

GLOBALIZACIÓN

Qué es la economía informal y por qué es importante

La economía informal se refiere a las actividades mercantiles que no están sujetas, cuando menos en parte, a la observación, la tributación y la regulación de un ente público rector. En otras palabras, los sociólogos Manuel Castells y Alejandro Portes dicen que “la economía informal exhibe una característica central: no está sujeta a las instituciones de la sociedad que rigen actividades similares dentro de un marco legal y social”. Por lo general, se piensa que las compañías que operan en la economía informal son negocios que no están registrados pero que producen y venden productos legales. A diferencia de la economía informal, la formal está compuesta por actividades mercantiles que un ente público rector vigila y grava para beneficio de la sociedad, y sus productos son incluidos en el producto interno bruto de un país.

Para algunos, la posibilidad de trabajar en la economía informal ofrece una opción, por ejemplo cuando las personas deciden recurrir a un segundo empleo en la economía informal para complementar el ingreso que perciben de un empleo en la economía formal. Sin embargo, la mayor parte de las personas trabajan en la economía informal por necesidad y no por elección, realidad que contribuye al tamaño y la importancia de esta economía. Es difícil hacer generalizaciones respecto de la calidad del empleo informal, pero algunas pruebas señalan que muchas veces implica malas condiciones de empleo y más pobreza para los trabajadores.

Los cálculos del tamaño de la economía informal en diferentes países y regiones varían. En los países en desarrollo, la economía informal llega a representar hasta tres cuartas partes del total de los empleos no agrícolas o incluso 90% en algunos países del sur de Asia y el África subsahariana. Pero la economía informal también es considerable en países desarrollados como Finlandia, Alemania y Francia (se ha estimado que esta economía representa, respectivamente, 18.3%, 16.3% y 15.3% de la actividad económica total de estos países). En Estados Unidos, cálculos recientes señalan que las actividades de la economía informal están generando actualmente hasta 2000 billones de dólares al año. Esta cifra es el doble de la que registró la economía informal de Estados Unidos en 2009. En términos del número de personas que trabajan en una economía informal, podemos tomar en cuenta la sugerencia de que “la

economía informal de India [incluye] a cientos de millones de tenderos, agricultores, albañiles, taxistas, vendedores callejeros, ropavejeros, sastres, técnicos en reparaciones, intermediarios, participantes en el mercado negro y muchos más”.

El crecimiento de la economía informal se debe a varias causas, entre otras a que el entorno económico de un país no es capaz de crear el número suficiente de empleos requeridos para los trabajadores disponibles. Este problema se ha agudizado enormemente durante la recesión global reciente. Una persona que vive en España dice: “Si no hubiera una economía subterránea (informal) probablemente nos encontraríamos ante una situación de manifestaciones sociales violentas”. Otro tema es la incapacidad de los gobiernos para propiciar el crecimiento del sector económico de sus países. En este sentido, otro ciudadano español comenta: “El gobierno se debería concentrar en reformar la economía formal para hacerla más eficiente y competitiva”.

En un sentido general, la economía presenta amenazas y oportunidades para las compañías de la economía formal. Una amenaza es que las empresas informales podrían gozar de una ventaja de costos cuando compiten contra las de la economía formal porque no pagan impuestos ni incurren en los costos de las regulaciones. Pero la economía informal también presenta oportunidades. Por ejemplo, las compañías de la economía formal pueden tratar de conocer cuáles son las necesidades de los clientes que están satisfaciendo las empresas de la economía informal y a continuación buscar la manera de satisfacer mejor esas necesidades. Otra oportunidad valiosa sería atraer a parte del capital humano talentoso de la economía informal para que esas personas acepten empleos en las compañías de la economía formal.

Fuentes: Picchi, A., 2013, A shadow economy may be keeping the US afloat, *MSN Money*, www.msn.com, 3 de mayo; 2013, Meeting on informal economy statistics: Country experience, international recommendations, and application, *United Nations Economic Commission for Africa*, www.uneca.org, abril; 2013, About the informal economy, *Women in informal employment: Globalizing and organizing*, www.sleigo.org, mayo; Bruton, G., Ireland, R.D. y Ketchen, Jr., D.J., 2012, Toward a research agenda on the informal economy, *Academy of Management Perspectives*, 26(3): 1-11; Ireland, R.D., 2012, 2012 program theme: The informal economy, *Academy of Management*, www.meeting.aormonline.org, marzo; R. Minder, 2012, In Spain, jobless find a refuge off the books, *New York Times*, www.nytimes.com, 18 de mayo.

Como se describe en nuestra exposición del entorno general, un objetivo fundamental del análisis de este entorno es identificar los cambios y las tendencias que se esperan para diferentes segmentos y sus elementos. Cuando se orienta al futuro, el análisis del entorno general permite a las empresas detectar oportunidades y amenazas. Para analizar debidamente el entorno general de una compañía es necesario que la alta dirección reúna la experiencia, el conocimiento y la sensibilidad de todos sus miembros.⁸³ Para escoger sus estrategias y las acciones y las respuestas competitivas que

conlleven, es necesario que la compañía conozca a sus competidores y el entorno de su industria. A continuación explicamos los análisis que efectúan las compañías para obtener ese conocimiento.

2.4 Análisis del entorno de la industria

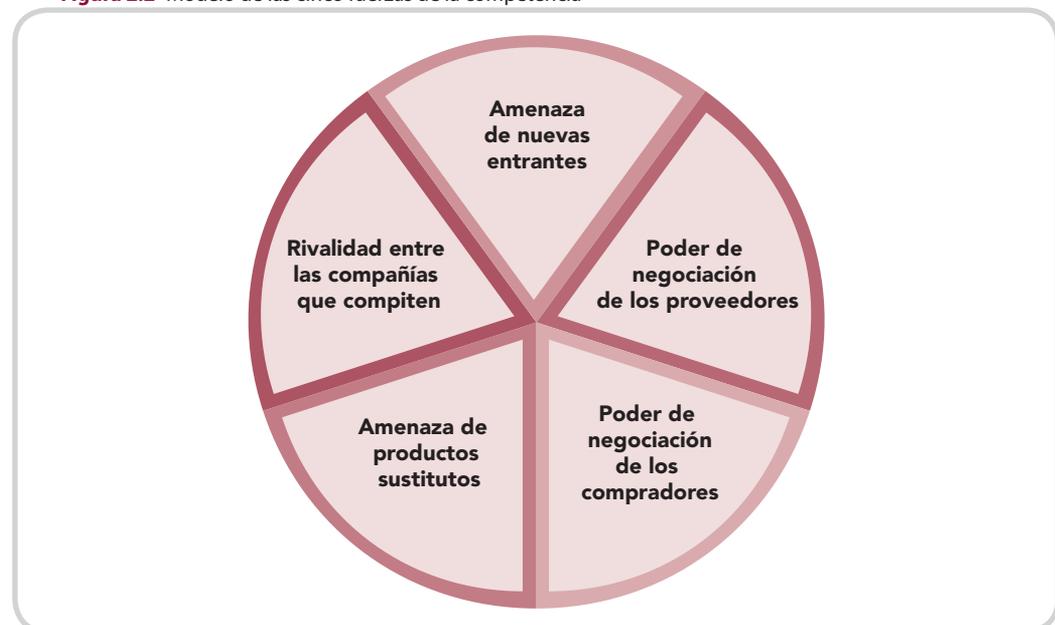
Una **industria** está compuesta por un grupo de compañías que producen productos que son sustitutos de otros. Cuando estas compañías compiten influyen unas en las otras. Por lo general, las empresas usan una mezcla abundante de distintas estrategias competitivas para poder obtener rendimientos superiores al promedio cuando compiten en una industria particular. Las características estructurales de una industria influyen en las estrategias que escogerá.⁸⁴

En comparación con el entorno general, el de la industria (medido primordialmente en razón de sus características) tiene un efecto más directo en las acciones y las respuestas competitivas que emprende la compañía para triunfar.⁸⁵ Para estudiar una industria, la compañía analiza cinco fuerzas que afectan la capacidad de todas las compañías para operar en forma rentable dentro de esa industria. Como muestra la figura 2.2, las cinco fuerzas son: la amenaza de nuevas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los sustitutos de los productos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores.

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia que presenta la figura 2.2 amplía el alcance del análisis competitivo de la compañía. Históricamente, cuando estudiaban el entorno de la competencia, las compañías se concentraban en aquellas empresas con las que competían directamente. Sin embargo, deben buscar en un terreno más amplio para reconocer a sus competidoras presentes y potenciales mediante la detección de clientes potenciales y de las empresas que les brindan sus servicios. Por ejemplo, ahora la definición de la industria de las comunicaciones es más amplia y abarca a compañías de medios, de telecomunicaciones, de entretenimiento y que producen dispositivos como los teléfonos inteligentes.⁸⁶ En este entorno, las compañías deben estudiar a muchas otras industrias para identificar a compañías que tengan capacidades (especialmente basadas en tecnología) que pudiesen ser la base para producir un bien o un servicio que compita contra los que ellas están produciendo.

Cuando las compañías estudian el entorno de la industria también deben reconocer que los proveedores se podrían volver competidores de la compañía (integrándose hacia adelante), al igual que los compradores (integrándose hacia atrás). Por ejemplo, en la industria farmacéutica varias compañías se han integrado hacia adelante mediante la adquisición de distribuidores o mayoristas.

Figura 2.2 Modelo de las cinco fuerzas de la competencia



Una **industria** está compuesta por un grupo de compañías que producen productos que son sustitutos de otros.

Además, las compañías que optan por entrar a un nuevo mercado y las que producen productos que son sustitutos adecuados de productos existentes se pueden volver competidoras de una compañía.

A continuación repasaremos las cinco fuerzas que analiza una empresa para conocer la rentabilidad potencial que existe en la industria (o segmento de una industria) en la que compite o podría optar por competir.

2.4a Amenaza de nuevas entrantes

Es importante detectar a las nuevas entrantes porque pueden amenazar la participación de mercado de los competidores existentes.⁸⁷ Una razón que explica la amenaza que plantean las nuevas entrantes es que suman capacidad adicional de producción. A no ser que la demanda de un bien o servicio esté aumentando, la capacidad adicional mantiene bajos los costos de los consumidores, con la consecuente reducción de los ingresos y los rendimientos para las compañías competidoras. Con frecuencia, las nuevas entrantes tienen enorme interés en hacerse de una participación de mercado considerable. Por lo mismo, las nuevas competidoras podrían obligar a las compañías existentes a ser más eficientes y a aprender a competir en otras dimensiones (por ejemplo, a utilizar un canal de distribución por internet).

La probabilidad de que las compañías entren en una industria está en función de dos factores: las barreras para la entrada y las represalias que esperan de los participantes actuales de la industria. Las barreras para la entrada dificultan que nuevas empresas entren a la industria y suelen colocarlas en desventaja competitiva cuando son capaces de entrar. Por ello, las barreras elevadas para la entrada tienden a incrementar los rendimientos para las compañías que están en la industria y quizá permitan que algunas dominen en ella.⁸⁸ Por lo tanto, las compañías que compiten con éxito en una industria desean mantener elevadas barreras para la entrada a efecto de que los competidores potenciales no se animen a ingresar en esta.

Barreras para la entrada

Las compañías que compiten en una industria (y en especial las que obtienen rendimientos superiores al promedio) tratan de crear barreras para la entrada a efecto de desanimar a los competidores potenciales. En general, se sabe más de las barreras para la entrada (en comparación con lo que se sabe de cómo se desarrollan y los caminos que pueden seguir las compañías para superarlas) en países industrializados, como los de América del Norte y Europa Occidental. En cambio, se sabe relativamente poco acerca de las barreras para la entrada en mercados que están emergiendo con rapidez, como los de China. No obstante, investigaciones recientes sugieren que los ejecutivos chinos piensan que los efectos de la publicidad son la barrera más significativa, de entre siete de ellas, para entrar en China, y consideran que los requerimientos de capital son la menos importante.⁸⁹

Existen diferentes clases de barreras para entrar en un mercado que están estudiando las compañías cuando analizan el entorno de la industria. Las compañías que compiten en una industria particular estudian estas barreras para establecer la medida en que su posición competitiva disminuye la probabilidad de que nuevos competidores puedan entrar en la industria para competir contra ellas. Las compañías que están pensando en entrar en una industria estudian las barreras para la entrada a efecto de establecer la probabilidad de poder identificar una posición competitiva atractiva dentro de la industria que están analizando. A continuación exponemos varias barreras importantes para la entrada que podrían desanimar a los competidores que están pensando entrar en un mercado y que podrían facilitar la posibilidad de que una compañía no deje de ser competitiva en el mercado donde está compitiendo.

Economías de escala Las *economías de escala* se derivan de una mejor eficiencia, la cual va aumentando en razón de la experiencia que adquiere una compañía cuando crece. Por lo tanto, el costo de producción de una unidad disminuye a medida que incrementa la cantidad de un producto que se fabrica durante un periodo dado. Es poco probable que una nueva entrante genere la cantidad de demanda para su producto que le permitiría crear economías de escala.

Las economías de escala pueden existir en casi todas las funciones de un negocio, como marketing, producción, investigación y desarrollo y compras.⁹⁰ En ocasiones las empresas forman alianzas estratégicas o joint ventures para tener economías de escala. Es el caso de Mitsubishi Heavy Industries Ltd. y Hitachi Ltd. cuando “fusionaron sus operaciones de sistemas de energía con combustibles fósiles en una empresa en participación con el propósito de tener la escala necesaria para competir contra sus rivales globales”.⁹¹

Volverse más flexible para poder afrontar los cambios en la demanda de los consumidores es otro beneficio para la compañía que ocupa un lugar en la industria, así como otra barrera para la entrada para la empresa que está pensando en ingresar a una industria. Por ejemplo, una compañía podría optar por bajar su precio con la intención de captar una parte más grande del mercado. Asimismo, podría mantener su precio constante con el objeto de incrementar las ganancias. En tal caso, probablemente incrementará su efectivo disponible, lo cual es sumamente útil en tiempos financieros difíciles.

Algunas situaciones en la competencia disminuyen la posibilidad de que las economías de escala creen una barrera para la entrada. Ahora muchas compañías fabrican sus productos a la medida para grandes cantidades de grupos pequeños de clientes. En estos casos, no fabrican los productos a la medida en los volúmenes que requieren para obtener economías de escala. La fabricación a la medida es posible gracias a varios factores, entre ellos los sistemas flexibles de producción (en el capítulo 4 abordaremos este punto más ampliamente). De hecho, la nueva tecnología de producción que se deriva de los sistemas avanzados de información permite ahora la fabricación a la medida en masa en un número creciente de industrias. Si bien no es apta para todos los productos y su implementación podría ser complicada, la producción a la medida en masa es cada vez más común para fabricar diversos productos.⁹² La colocación de pedidos en línea ha aumentado la posibilidad de que los clientes puedan comprar productos a la medida. Las compañías que fabrican productos a la medida, en lugar de crear economías de escala, aprenden a responder rápidamente a las necesidades de los clientes.

Diferenciación del producto Los clientes tal vez lleguen a pensar con el tiempo que el producto de una compañía es único. Esta idea podría ser resultado del servicio que la compañía brinda al cliente, de campañas publicitarias efectivas o de que es la primera en vender un bien o servicio. El hecho de que los clientes comprenden de forma consistente los productos de una compañía se debe a que, en gran medida, perciben que su producto es único. A efecto de luchar contra esa percepción de singularidad, las nuevas entrantes suelen ofrecer sus productos a un precio más bajo. Sin embargo, esta decisión puede derivar en ganancias más bajas o incluso en pérdidas.

Como apuntaba el Caso inicial, Coca-Cola Company y PepsiCo han establecido marcas muy fuertes en los mercados donde se encuentran y además compiten una contra la otra en muchos países del mundo. Como estas competidoras han destinado un monto sustantivo de recursos a lo largo de muchas décadas para crear sus propias marcas, ambas cuentan con una sólida lealtad de sus clientes. Cuando una posible entrante considere la opción de ingresar al mercado de las bebidas carbonatadas haría bien en tomarse bastante tiempo para determinar las acciones que emprendería para tratar de superar la imagen de la marca y la lealtad de los consumidores de estos dos colosos.

Requerimientos de capital Para competir en una nueva industria es necesario que la compañía cuente con recursos para invertir. Además de las instalaciones físicas, necesitará capital para inventarios, actividades de marketing y otras funciones fundamentales del negocio. Incluso si la nueva industria es atractiva, la compañía podría no tener acceso al capital que requiere para perseguir la oportunidad y entrar con éxito al mercado.⁹³ Por ejemplo, no es fácil que una compañía entre en la industria bélica porque tendrá que invertir muchos recursos para ser competitiva. Además, como esa industria requiere de enorme conocimiento, la compañía podría adquirir una compañía existente como vía para ingresar en la industria, pero también debe tener acceso al capital necesario para adquirirla.

Costos por cambiar Los costos por cambiar son los que pagan los clientes, una sola vez, por comprar el producto a otro proveedor. Cuando se cambia a otro proveedor, se incurre en costos por tener que comprar nuevo equipo complementario, por reentrenar a los empleados, y también costos psicológicos por terminar una relación. En algunos casos, los costos por cambiar son bajos, por ejemplo cuando el consumidor opta por otra marca de bebida carbonatada. Los costos por cambiar pueden variar en función del tiempo, como demuestra el hecho de que, en términos de horas de créditos necesarios para graduarse, el costo que contrae un estudiante por cambiar de una universidad a otra es mucho más bajo en el primer año de carrera que cuando va a empezar el último año.

A veces, la decisión que toman las fabricantes de producir un nuevo producto innovador crea elevados costos para los clientes que desean cambiarlo por otro. Los programas para clientes leales, como las millas de viajero frecuente de las líneas aéreas, tienen la intención de elevar los costos que pagarían los clientes por cambiar de línea. Si los costos por cambiar son elevados, la nueva entrante

debe ofrecer un precio mucho más bajo o un producto mucho mejor para atraer a los compradores. Por lo general, cuanto más establecidas estén las relaciones entre las partes, tanto más alto será el costo por cambiar.

Acceso a los canales de distribución Con el transcurso del tiempo, las compañías que participan en la industria comúnmente aprenden a distribuir sus productos en forma efectiva. Una vez que la compañía ha establecido una buena relación con sus clientes la alimentará, creando así costos que pagarían los distribuidores si cambiaran de compañía. El acceso a los canales de distribución puede ser una importante barrera para el ingreso de nuevas entrantes, en particular en las industrias de bienes de consumo perecederos (por ejemplo, en las tiendas de abarrotes que tienen un espacio limitado en sus anaqueles) y en los mercados internacionales. Estas entrantes tienen que convencer a los distribuidores de que lleven sus productos además de los que distribuyen actualmente o en lugar de estos. Para conseguirlo, pueden recurrir a los descuentos de precio o los subsidios para publicidad en cooperación, pero estas prácticas disminuyen el potencial de ganancias de la nueva entrante. Es interesante señalar que el acceso a la distribución no es una barrera importante para productos que se venden por internet.

Desventajas de costos que no dependen de la escala En ocasiones, los competidores establecidos gozan de ventajas de costos que las nuevas entrantes no pueden imitar. La tecnología registrada de los productos, el acceso favorable a materias primas, las ubicaciones idóneas y los subsidios gubernamentales son algunos ejemplos. Para tener éxito en la competencia, estas entrantes deben disminuir la importancia estratégica de esos factores. Por ejemplo, la entrega de las compras al domicilio del comprador contrarrestaría la ventaja de una ubicación ideal; los nuevos establecimientos de comida en una ubicación poco deseable muchas veces aplican esta práctica. La compañía española de ropa Zara es propiedad de Inditex, el minorista de ropa de moda más grande del mundo.⁹⁴ Desde su inicio, Zara recurrió a prendas elegantes, bien confeccionadas y relativamente baratas que eran producidas y vendidas respetando prácticas éticas para entrar con éxito en el mercado global de la ropa donde existe mucha competencia y para superar las barreras para la entrada a ese mercado.⁹⁵

Políticas públicas Con sus decisiones sobre cuestiones como la de otorgar licencias y permisos, los gobiernos también controlan el ingreso a una industria. La venta al menudeo de bebidas alcohólicas, las transmisiones de radio y televisión, la banca y el transporte en camiones son ejemplos de industrias donde las decisiones y las acciones de los gobiernos afectan la posibilidad de ingresar. Además, muchas veces los gobiernos restringen el ingreso a algunas industrias en razón de que es necesario brindar un servicio de calidad o de que quieren proteger empleos. De otra parte, la desregulación de industrias como la de la aviación y la de la energía eléctrica en Estados Unidos por lo general provoca que más compañías opten por ingresar a una industria y competir en ella.⁹⁶ Las políticas públicas y las decisiones gubernamentales respecto de cuestiones antimonopolios también afectan las barreras para la entrada. Por ejemplo, en Estados Unidos, la División Antimonopolios del Departamento de Justicia o la Comisión Federal de Comercio suelen rechazar propuestas de fusiones porque los funcionarios piensan que, en caso de autorizarlas, se crearía una compañía demasiado dominante en una industria y ello provocaría una competencia desleal.⁹⁷ Sobra decir que esta negativa sería una barrera para la entrada para la compañía adquirente.

Represalias esperadas

Las compañías que desean ingresar a una industria también anticipan las reacciones de las empresas que están en ella. La expectativa de respuestas competitivas rápidas y vigorosas disminuye la probabilidad del ingreso. Cabe esperar una fuerte represalia cuando la compañía existente tiene mucho en juego en la industria (por ejemplo, tiene activos fijos con poco o ningún uso alternativo),



© Tish Gant/Alamy

La tienda Naked Grocer ofrece, a pedido, cajas de diversos vegetales abastecidos de fuentes locales. Al ofrecer productos locales frescos, la compañía busca restar la importancia estratégica de las ventajas que tienen otras compañías establecidas.

cuando tiene muchos recursos y cuando el crecimiento de la industria es lento o limitado. Por ejemplo, una compañía que trate de entrar a la industria de la aviación puede esperar bastantes represalias de los competidores existentes debido al exceso de capacidad.

Encontrar nichos de mercado que las compañías existentes no están cubriendo permite a la nueva entrante evitar las barreras para el ingreso. Las empresas pequeñas de emprendedores suelen ser ideales para detectar y cubrir segmentos de mercado olvidados. Cuando Honda entró al mercado estadounidense de las motocicletas se concentró en las de motor pequeño, un mercado que compañías como Harley-Davidson no tomaban en cuenta. Al dirigirse a este nicho olvidado, Honda evitó al inicio una cantidad importante de competencia frontal con competidores bien establecidos. Una vez que consolidó su posición, Honda utilizó su fuerza para atacar a sus rivales con la introducción de motocicletas más grandes y compitiendo en el mercado mayor.

2.4b Poder de negociación de los proveedores

En ocasiones, los proveedores elevan el precio de sus productos y disminuyen su calidad como recurso para ejercer su poder frente a las compañías que compiten en una industria. Si la estructura de precios de una empresa no le permite recuperar los incrementos de costos aplicados por sus proveedores, las acciones de estos disminuirán sus ganancias. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- Es dominado por unas cuantas compañías grandes y está más concentrado que la industria a la que dirige sus ventas.
- No existen productos sustitutos satisfactorios para las compañías de la industria.
- Las compañías de la industria no representan un cliente significativo para el grupo de proveedores.
- Los bienes de los proveedores son fundamentales para el éxito de los compradores en los mercados.
- La efectividad de los productos de los proveedores ha creado costos elevados para las compañías de la industria que quieran cambiar.
- Plantea la amenaza creíble de que se integrará hacia adelante en la industria de los compradores. La credibilidad es mayor cuando los proveedores tienen una cantidad sustancial de recursos y ofrecen un producto muy diferenciado.

Una industria donde está cambiando el poder de negociación de los proveedores es la de la aviación. Aun cuando no cuenta con muchos proveedores, la demanda de aviones grandes también es relativamente baja. Boeing y Airbus compiten agresivamente para llevarse los pedidos de aviones grandes, creando con ello más poder para los compradores. Cuando una línea aérea envía la señal de que podría colocar un pedido “significativo” de aviones grandes que podrían producir Airbus o Boeing, es probable que las dos compañías luchen por quedarse con el negocio e incluyan un arreglo financiero, lo cual refuerza el poder del comprador en la posible transacción.

2.4c Poder de negociación de los compradores

Las compañías buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. De otro lado, los compradores (clientes de una industria o empresa) desean comprar los productos al precio más bajo posible; es el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido. Los compradores, con la intención de reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, más cantidad de servicios y precios más bajos.⁹⁸ Obtienen estos resultados alentando la competencia en batallas que lidian las compañías de la industria. Los clientes (grupos de compradores) son poderosos cuando:

- Compran una parte considerable de la producción total de una industria.
- Las ventas del producto que compran representan una parte significativa de los ingresos anuales del vendedor.
- Podrían optar por otro producto pagando poco o ningún costo por el cambio.
- Los productos de la industria no son diferenciados o son estandarizados y los compradores plantean una amenaza creíble en el supuesto de que se integraran hacia atrás en la industria de los vendedores.

Los consumidores que cuentan con más información acerca de los costos de manufactura y el poder de internet como una alternativa de compra y de distribución han aumentado el poder de negociación en muchas industrias.

2.4d Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son bienes o servicios provenientes de fuera de una industria dada que cumplen funciones similares o iguales a las del producto que produce la industria. Por ejemplo, como sustituto del azúcar, NutraSweet (y otros sustitutos del azúcar), impone un límite superior a los precios de los productores de azúcar; NutraSweet y el azúcar cumplen la misma función, pero tienen diferentes características. Otros productos sustitutos serían el e-mail y los aparatos de fax en lugar de los envíos de un día para otro, los recipientes de plástico en lugar de los frascos de vidrio, o el té en lugar del café.

En los pasados 10 años o más, la circulación de los diarios ha registrado una significativa disminución debido a que ahora tenemos fácil acceso a muchas salidas de noticias sustitutas, entre ellas las fuentes de internet, los canales de noticias en la televisión por cable y los avisos del e-mail y el teléfono celular. Asimismo, la televisión satelital y las compañías de cable y de telecomunicaciones ofrecen servicios sustitutos de los servicios de los medios básicos, como la televisión, internet y el teléfono. Las tabletas, como la iPad, están disminuyendo las ventas de computadoras personales, como señala el hecho de que los embarques mundiales de estas computadoras disminuyeron 14% en el primer trimestre de 2013, frente al mismo trimestre del año anterior. Al mismo tiempo, “las tabletas, como la iPad de Apple, desaparecieron volando de los anaqueles”.⁹⁹

En general, los productos sustitutos significan una fuerte amenaza para una compañía cuando los clientes contraerán pocos costos o ninguno por cambiar a otro producto y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o superiores a las del producto de la competencia. Diferenciar a un producto en razón de dimensiones valiosas para los clientes (como la calidad, el servicio después de la venta y la ubicación) disminuye el atractivo del sustituto.

2.4e Intensidad de la rivalidad entre los competidores

Dado que las compañías de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una de ellas suelen provocar respuestas. En muchas industrias, las compañías compiten activamente entre sí. La rivalidad en la competencia se intensifica cuando una compañía encara el reto de las acciones de un competidor o cuando reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

Las compañías que están en las industrias rara vez son homogéneas; tienen diferentes recursos y capacidades y tratan de diferenciarse de sus competidores. Por lo general, las compañías tratan de diferenciar sus productos de los que ofrecen sus competidores de modos que los clientes consideren valiosos y en renglones donde tienen una ventaja competitiva. Algunas de las dimensiones en las que se suele basar la rivalidad son el precio, el servicio después de la venta y la innovación.

A continuación hablaremos de los factores más destacados que, como ha demostrado la experiencia, afectan la intensidad de la rivalidad entre las compañías.

Numerosos competidores o competidores equilibrados

La rivalidad intensa es común en industrias con muchas compañías. Cuando hay muchos competidores es común que unas cuantas compañías piensen que pueden actuar sin provocar una respuesta. Sin embargo, existen pruebas de que otras compañías por lo general tienen conocimiento de las acciones de los competidores y muchas veces optan por responder a ellas. En el otro extremo, en las industrias donde solo hay unas cuantas compañías de tamaño y poder equivalente también suele haber fuertes rivalidades. Las grandes bases de recursos de estas compañías, muchas veces de tamaño similar, les permiten emprender acciones y respuestas vigorosas. Las batallas en la competencia entre Airbus y Boeing son ejemplo de una intensa rivalidad entre competidores relativamente iguales, en especial cuando las líneas aéreas convocan a licitaciones para los aviones grandes que aquellas producen. Como explicó el Caso inicial, Coca-Cola Company y PepsiCo tienen una fuerte rivalidad en un gran abanico de bebidas y líquidos mientras los consumidores demandan un estupendo sabor y beneficios reales para la salud.¹⁰⁰



La estrategia hoy en día
Averigüe más acerca de los
productos sustitutos en
www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra
disponible solo en inglés.

Crecimiento lento de la industria

Cuando un mercado está creciendo, las compañías procuran usar los recursos en forma efectiva para cubrir a una base de clientes que se expande. Cuando el tamaño de los mercados está aumentando existe menos presión para que una compañía robe clientes a las competidoras. Sin embargo, la rivalidad en mercados que presentan un crecimiento lento o nulo se intensifica porque las compañías luchan por incrementar sus participaciones de mercado atrayendo a los clientes de sus competidoras. Por supuesto que esto es lo que ha sucedido en la industria de la comida rápida, dado que McDonald's, Wendy's y Burger King utilizan sus recursos, capacidades y competencias centrales para tratar de ganar clientes a las otras.¹⁰¹ La inestabilidad que generan estos enfrentamientos podría reducir la rentabilidad para todas las compañías que compiten en esas luchas.

Altos costos fijos o de almacenaje

Cuando los costos fijos representan una parte considerable del total de costos, las compañías procuran usar al máximo su capacidad productiva. Con ello, la compañía puede repartir los costos entre un volumen más grande de productos. Sin embargo, cuando muchas compañías tratan de usar al máximo su capacidad de producción, el resultado será un exceso de capacidad en la industria entera. A continuación, para reducir inventarios, las compañías individuales suelen bajar el precio de su producto y ofrecer rebajas y otros descuentos especiales a los clientes. No obstante, esto muchas veces intensifica la competencia. En las industrias que tienen costos de almacenaje elevados se suele observar el patrón de un exceso de capacidad en la industria entera, seguido por una rivalidad intensa entre las empresas. Por ejemplo, los productos perecederos pierden valor rápidamente con el transcurso del tiempo. Cuando sus inventarios crecen, los productores de bienes perecederos muchas veces recurren a estrategias de precios para vender sus productos con rapidez.

Ausencia de diferenciación o costos bajos por cambiar

Cuando los compradores encuentran un producto diferenciado que satisface sus necesidades suelen adquirir ese producto lealmente durante mucho tiempo. Las industrias con muchas compañías que han conseguido diferenciar sus productos presentan menos rivalidad, lo cual genera menos competencia para las compañías individuales. Las compañías que desarrollan y sostienen un producto diferenciado que los competidores no pueden imitar con facilidad obtienen muchas veces rendimientos más altos. Sin embargo, cuando los compradores consideran que los productos son genéricos (es decir, productos que presentan pocas características o capacidades que los diferencien), la rivalidad se intensifica. En estos casos, la decisión de compra de los compradores se basa primordialmente en el precio y, en menor grado, en el servicio. Las computadoras personales son ahora un genérico y el costo por cambiar de una computadora de un fabricante a la de otro es muy poco. Por lo tanto, la rivalidad entre Dell, Hewlett-Packard, Lenovo y otros fabricantes de computadoras es muy fuerte porque estas compañías no cesan de buscar caminos para diferenciar los productos que ofrecen.

Altas apuestas estratégicas

La rivalidad en la competencia suele ser fuerte cuando es importante que varios competidores tengan buen desempeño en el mercado. Al competir en diversos negocios (por ejemplo semiconductores, petroquímica, moda, medicina y construcción de rascacielos y plantas, entre otros), Samsung se ha convertido en un enemigo formidable de Apple en el mercado global de los teléfonos inteligentes. Samsung ha invertido un monto significativo de recursos en el desarrollo de productos innovadores con el propósito de cimentar sus actividades para superar a Apple en las ventas de este producto particular. El hecho de que al término del primer trimestre de 2013 Samsung tuviera 33% del mercado global de los teléfonos inteligentes, frente a la participación de 18% de Apple, al parecer sugería que el compromiso de la compañía estaba produciendo resultados deseables.¹⁰² Sin embargo, este mercado también es sumamente importante para Apple, lo cual sugiere que la rivalidad de estas dos compañías (y de otras más) en el campo de los teléfonos inteligentes no dejará de ser muy intensa.

Las grandes apuestas estratégicas también se presentan en razón de las ubicaciones geográficas. Por ejemplo, una serie de fabricantes de automóviles han comprometido o comprometerán recursos para establecer instalaciones fabriles en China, país que ha sido el mercado más grande del mundo para los automóviles desde 2009.¹⁰³ En fecha reciente, General Motors anunció que las autoridades chinas habían autorizado la construcción de una planta de 8000 millones de yuanes

(1300 millones de dólares) para fabricar su marca Cadillac. La joint venture de GM en Shanghai es para construir esta fábrica.¹⁰⁴ Dado lo elevado de la apuesta en China, tanto para General Motors como para otras compañías que fabrican automóviles de lujo (entre ellas Audi, BMW y Mercedes-Benz), la rivalidad de estas compañías en este mercado es muy intensa.

Barreras altas para salir

En ocasiones, las compañías siguen compitiendo en una industria a pesar de que el rendimiento sobre su capital invertido sea muy poco o negativo. Las compañías que optan por este camino pueden enfrentar barreras altas para salir, entre ellas algunos factores económicos, estratégicos y emocionales que provocan que permanezcan en una industria cuando la rentabilidad de persistir está en duda.

Las barreras para salir son especialmente altas en la industria de la aviación. En esta industria ha sido muy difícil obtener utilidades desde principios de la crisis financiera global más reciente (que empezó aproximadamente a finales de 2007 y principios de 2008). Sin embargo, se esperaba que la rentabilidad de la industria de la aviación incrementara alrededor de 40% en 2013, en comparación con la de 2012. La consolidación de la industria y la mayor eficiencia por la forma en que las alianzas de líneas aéreas integraron sus actividades contribuyeron a bajar los costos de las compañías aéreas al mismo tiempo que las condiciones económicas en varios países mejoraban. El resultado ha sido una demanda más grande de viajes. Las señales para estas compañías son positivas, cuando menos a corto plazo, considerando que en efecto encuentran barreras muy altas para salir en caso de que consideren la posibilidad de abandonar la industria de los viajes por avión.¹⁰⁵ Algunas barreras para salir que suelen afrontar las compañías son:

- Los activos especializados (activos cuyo valor está ligado a un negocio o a una ubicación particulares)
- Los costos fijos por salir (como contratos laborales)
- Las interrelaciones estratégicas (relaciones de dependencia recíproca, como las que se presentan entre un negocio y otras partes de las operaciones de una compañía, como instalaciones compartidas y el acceso a los mercados financieros)
- Las barreras emocionales (negativa a tomar decisiones de negocios, que se justifican en términos económicos, por temor a afectar la carrera personal, por lealtad a los empleados, etcétera)
- Las restricciones gubernamentales y sociales (con frecuencia debido a la preocupación del gobierno por la pérdida de empleos y los efectos en la economía regional; son más comunes fuera de Estados Unidos).

2.5 Interpretación de los análisis de la industria

Los buenos análisis de la industria son producto del estudio y la interpretación detenida de los datos y la información provenientes de muchas fuentes. Las compañías analizan infinidad de datos relativos a su industria que tienen a su alcance para comprender mejor la realidad de la competencia en ella. Debido a la globalización, los análisis de una compañía deben incluir los mercados y las rivalidades internacionales. Además, ante del desarrollo de los mercados globales, debe recordar que las fronteras de un país ya no restringen las estructuras de las industrias. De hecho, en general, entrar en los mercados internacionales aumenta la posibilidad de éxito tanto de las empresas nuevas como de las compañías más establecidas.¹⁰⁶

El análisis de las cinco fuerzas de una industria dada permite a la compañía determinar si esta es atractiva en términos del potencial que ofrece para obtener rendimientos promedio o superiores al promedio. En general, cuanto más vigorosas sean las fuerzas de la competencia, tanto menor será el potencial para que las compañías generen utilidades mediante la implantación de sus estrategias. Una industria poco atractiva tiene barreras bajas para la entrada, proveedores y compradores con sólidas posiciones de negociación, fuertes amenazas de competencia de los sustitutos de productos y una intensa rivalidad entre los competidores. Estas características de la industria impiden que las compañías alcancen la competitividad estratégica y obtengan con facilidad rendimientos superiores al promedio. En cambio, una industria atractiva tiene barreras muy altas para la entrada, proveedores y compradores con escaso poder de negociación, pocas amenazas competitivas provenientes de productos sustitutos y una rivalidad relativamente moderada.¹⁰⁷ A continuación explicaremos lo que representan los grupos estratégicos como un aspecto de la competencia en la industria.



La estrategia hoy en día
Averigüe más acerca de la
Mercedes en
www.cengagebrain.com *

* Este material se encuentra
disponible solo en inglés.

2.6 Grupos estratégicos

Quando hablamos de un conjunto de compañías que ponen énfasis en dimensiones estratégicas similares y que emplean una estrategia similar lo llamamos **grupo estratégico**.¹⁰⁸ La competencia que se presenta entre las compañías que constituyen un grupo estratégico es más fuerte que la que se da entre un miembro de un grupo estratégico y las compañías que no están dentro de ese grupo. Por lo tanto, la competencia al interior de un grupo estratégico es más intensa que la competencia entre grupos estratégicos. De hecho, las compañías que forman un grupo estratégico presentan un desempeño más heterogéneo que el que registran diversos grupos estratégicos. Las compañías que por su desempeño son líderes en sus grupos tal vez sigan estrategias similares a las de las otras del grupo, pero conservarán su diferencia estratégica como fundamento para obtener rendimientos superiores al promedio.¹⁰⁹

Algunos ejemplos de dimensiones estratégicas que las compañías de un grupo estratégico podrían abordar de manera similar son la medida de su liderazgo tecnológico, la calidad del producto, las políticas de precios, los canales de distribución y el servicio al cliente. Así pues, el hecho de pertenecer a un grupo estratégico particular define las características esenciales de la estrategia de una compañía.¹¹⁰

El concepto de los grupos estratégicos es muy útil para analizar la estructura de la competencia en una industria. Estos análisis sirven para diagnosticar la competitividad, el posicionamiento y la rentabilidad de las compañías que compiten en una industria.¹¹¹ Las barreras elevadas para la movilidad, la rivalidad acentuada y los recursos escasos de las compañías de una industria limitan la formación de grupos estratégicos.¹¹² Sin embargo, una vez que se forman estos grupos, sus miembros permanecen en números relativamente estables a lo largo del tiempo.¹¹³ Las compañías que utilizan a los grupos estratégicos para comprender la estructura de la competencia en una industria deben conocer las acciones y las respuestas competitivas de las compañías relativas a dimensiones estratégicas como las decisiones de precios, la calidad de los productos, los canales de distribución, etcétera. Esta clase de análisis muestra a una compañía cómo algunas otras están compitiendo de forma parecida en razón de que están utilizando dimensiones estratégicas similares.

Los grupos estratégicos tienen varias implicaciones. La primera es que, dado que las compañías de un grupo ofrecen productos similares a los mismos clientes, la rivalidad en la competencia entre ellas suele ser intensa. Cuanto más intensa sea la rivalidad, tanto mayor será la amenaza para la rentabilidad de cada compañía. La segunda es que el peso de las cinco fuerzas no es el mismo entre los distintos grupos estratégicos. La tercera es que cuanto más cercanos estén los grupos estratégicos en términos de sus estrategias, tanto mayor será la probabilidad de que se presente una gran rivalidad entre ellos.

Los fabricantes alemanes de automóviles Audi (parte del grupo Volkswagen), Bayerische Motoren Werke AG (BMW) y Daimler-Benz (Mercedes-Benz) emplean estrategias similares (basadas en una estrategia de diferenciación al nivel de negocio), ponen énfasis en dimensiones estratégicas similares y compiten agresivamente entre sí. Estas tres compañías forman un grupo estratégico (en el segmento del lujo/alto desempeño), tal como Maruti-Suzuki, Tata Motors y Skoda (que forman un grupo estratégico en el campo de los automóviles de pasajeros dada la característica distintiva de que venden sus productos sobre todo en sus mercados nacionales y muy poco en el ámbito internacional). El recuadro Enfoque estratégico habla de las características del grupo estratégico que forman las tres compañías alemanas.

2.7 Análisis de los competidores

La última parte del entorno externo que las compañías deben estudiar son los competidores que hay en él. El análisis de los competidores se concentra en cada una de las compañías contra las que compite directamente una empresa. Coca-Cola Company y PepsiCo, Home Depot y Lowe's, Carrefour SA y Tesco PLC, y Boeing y Airbus son ejemplos de competidores que están sumamente interesados en conocer los objetivos, las estrategias, los supuestos y las capacidades del otro. En efecto, una rivalidad intensa crea la necesidad imperiosa de comprender a los competidores.¹¹⁴ Con el análisis de los competidores, una compañía desea saber:

- Cuál es el motor que impulsa al competidor, en razón de lo que señalan sus *objetivos futuros*.
- Qué está haciendo y podría hacer el competidor, en razón de lo que revela su *estrategia actual*.

Quando hablamos de un conjunto de compañías que ponen énfasis en dimensiones estratégicas similares y que emplean una estrategia similar lo llamamos **grupo estratégico**.

Enfoque estratégico

GLOBALIZACIÓN

Los automóviles alemanes de lujo/alto desempeño: Si ha visto uno, ¿ha visto todos?

Audi, BMW y Mercedes-Benz (Mercedes) llevan muchos años compitiendo entre sí en la industria automovilística, en el segmento de los autos de lujo/alto desempeño. Dado que aplican estrategias similares en los mismos mercados de muchos lugares del mundo y que ponen énfasis en dimensiones similares para tal efecto, estas compañías constituyen un grupo estratégico. Esto significa que la rivalidad al interior del grupo es más intensa que la que se presenta entre los miembros del grupo y otras compañías que ofrecen productos que buscan cubrir y satisfacer funcionalmente el atractivo de los mercados masivos con grupos grandes de clientes. Incluso cabría decir que, en el caso de estas empresas, existen tres subgrupos estratégicos porque cada una ofrece productos en partes grandes, medianas y pequeñas del segmento de los autos de lujo/alto desempeño. (Piense en la serie del Audi S8 frente a la del BMW 7 y la del Mercedes S como productos con los cuales estas compañías compiten entre sí en el terreno de los autos de lujo/alto desempeño).

Las similitudes que presentan estas compañías cuando compiten son muchas. Por ejemplo, el mercado de China y el de Estados Unidos son fundamentales para su éxito. Hablando de China, un analista comentó hace poco que “las unidades de BMW, Audi y Mercedes-Benz han sido beneficiadas en años recientes por el hecho de que la población de ricos que ha crecido rápidamente en China se ha dirigido en grupo hacia los automóviles del estatus alto”. En respuesta a este crecimiento de la demanda de sus productos, las tres compañías están invirtiendo muchos millones de dólares para expandir sus operaciones de producción y ventas en China.

En el caso del mercado estadounidense, estas compañías están introduciendo nuevos modelos que buscan expandir significativamente sus ventas. Uno de los caminos que están siguiendo para conseguirlo es ofrecer “modelos de precio más bajo para atraer a clientes estadounidenses, más jóvenes y con menos dinero, de modo que abandonen marcas del mercado masivo como Ford Motor Company, Honda Motor Co. y Toyota Motor Corporation”. Para alcanzar este objetivo, Audi ha empezado por ofrecer una versión menos costosa de su sedán A3. BMW ha creado una versión nueva de su sedán serie 3 (el 320), su estrella en ventas, que partirá de un precio base de unos 4000 dólares menos que el auto de esta serie que actualmente cuesta menos. Asimismo, Mercedes proyecta ofrecer el CLA, un automóvil de 4 cilindros que tiene un precio base de poco menos de 30 000 dólares. En esencia, la introducción de estos productos es un claro intento de las tres empresas por bajar el precio como barrera para la entrada de sus productos para consumidores de entre 20 y cuarenta y pocos años.

Estas compañías están poniendo énfasis en dimensiones o características del producto similares para producir estos



Presentación del Mercedes-Benz AMG CLA 45 2014 en el Salón Internacional del Automóvil que tuvo lugar en el Javits Center de Nueva York en marzo de 2013. El auto, que se suma a la mezcla de productos de Mercedes-Benz, está dirigido a los clientes que normalmente persiguen las marcas de los mercados masivos.

nuevos modelos al igual que otros existentes. Por ejemplo, los motores a diesel son importantes para las compañías y sus esfuerzos por vender más automóviles en China, Estados Unidos y otros países. Por lo tanto, las tres se unieron a otras compañías para crear un sitio web (www.clearlybetterdiesel.org) que habla de los beneficios del diesel porque se gasta menos combustible y produce menor impacto ambiental. Con miras a cubrir mejor las necesidades de consumidores más jóvenes, las tres compañías están “reconcibiendo todo, desde los sistemas de entretenimiento en los tableros hasta la importancia del rendimiento por kilómetro en relación con los caballos de fuerza y las estrategias fundamentales del marketing”. Uno de los primeros resultados de estos procesos de evaluación ha sido la decisión de incluir sistemas de multimedia, controlados por teléfonos inteligentes y presentados atractivamente, en los modelos que están creando para el mercado estadounidense.

Como suele suceder con los grupos estratégicos, el conformado por Audi, BMW y Mercedes se ha mantenido estable a lo largo de los años. Por lo mismo, adelantamos que la rivalidad entre estas compañías seguirá siendo intensa porque dependen de dimensiones estratégicas similares para implementar estrategias similares.

Fuentes: Carroll, C., 2013, Audi plans to attract more U.S. buyers with diesels, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 8 de febrero; Fuhrmans, V., 2013, Europe bets U.S. auto demand to stay high, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 16 de enero; Fuhrmans, V., 2013, German auto makers to shake up luxury market, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 14 de enero; Fuhrmans, V. y Geiger, F., 2013, VW to bolster its output in China, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 14 de marzo; Geiger, F., 2013, Daimler boosts investment in China, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 1 de febrero; White, J.W., 2013, Beyond boomer buyers: Car makers seek younger crop of customers, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 16 de enero.

- Lo que el competidor piensa de la industria, en razón de lo que permiten ver sus *supuestos*.
- Las capacidades que posee el competidor, en razón de lo que muestran sus *fortalezas y debilidades*.¹¹⁵

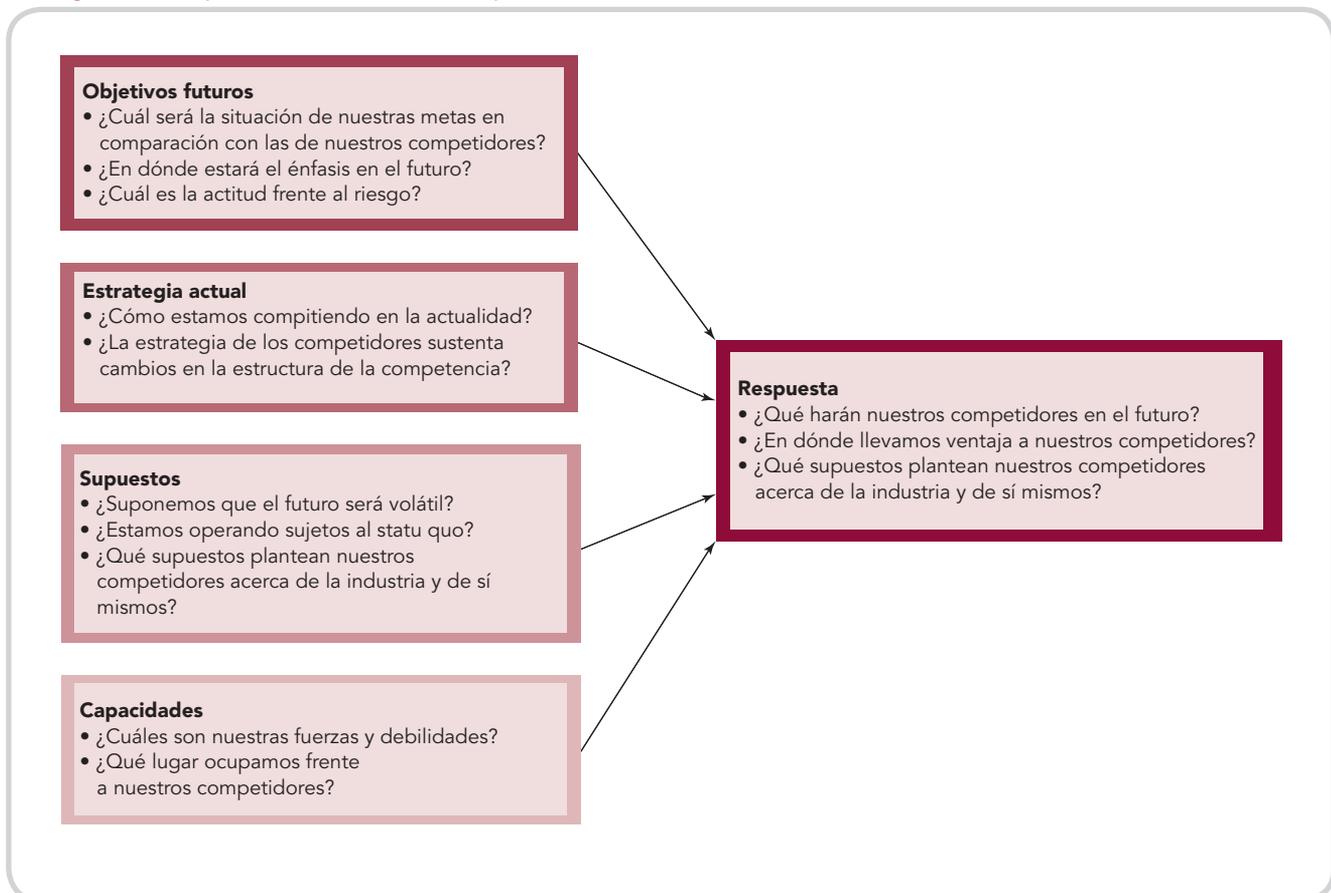
Los conocimientos acerca de estas cuatro dimensiones ayudan a la compañía a preparar un perfil de las respuestas anticipadas de cada competidor (véase la figura 2.3). Los resultados de un buen análisis de los competidores ayudan a la compañía a conocer, interpretar y predecir las acciones y las respuestas de estos. Está claro que comprender las acciones y las respuestas de los competidores mejora la capacidad de la compañía para competir con éxito en la industria.¹¹⁶ Es interesante señalar que algunas investigaciones sugieren que los ejecutivos muchas veces no analizan las reacciones que podrían tener los competidores ante las acciones competitivas que emprenda su compañía¹¹⁷ y con ello colocan a su compañía en una posible desventaja competitiva.

Reunir los datos y la información que la compañía utilizará para comprender las intenciones de los competidores y las implicaciones estratégicas que se derivan de ellas es fundamental para efectuar un buen análisis de estos. La combinación de los datos y la información útiles constituye la **inteligencia competitiva**, o el conjunto de datos y de información que la compañía reúne a efecto de comprender y anticipar mejor los objetivos, las estrategias, los supuestos y las capacidades de los competidores. Para el análisis de los competidores, la compañía no solo reúne inteligencia sobre sus competidores, sino también acerca de las políticas públicas en otros países del mundo. Esta inteligencia le permite conocer la posición estratégica de sus competidores extranjeros. Con una buena inteligencia sobre la competencia y las políticas públicas, la compañía contará con los conocimientos necesarios para tomar decisiones estratégicas efectivas sobre la manera de competir contra sus rivales.

Cuando me piden que describa la inteligencia competitiva, me vienen a la mente frases como “espíar a los competidores” y “espionaje corporativo”. Estas frases denotan el hecho de que obtener

La **inteligencia competitiva** es el conjunto de datos y de información que la compañía reúne a efecto de comprender y anticipar mejor los objetivos, las estrategias, los supuestos y las capacidades de los competidores.

Figura 2.3 Componentes del análisis de los competidores



inteligencia competitiva es una actividad que tiene sus pros y sus contras.¹¹⁹ Eso se debe a que “lo que es ético en un país no es igual a lo que es ético en otros países”. Esta posición implica que las reglas que se deben seguir para reunir inteligencia competitiva cambian en diferentes contextos.¹²⁰ Sin embargo, las compañías solo evitan caer en posibles enredos legales y disyuntivas éticas cuando los métodos que usan para reunir inteligencia competitiva están guiados por un conjunto rígido de directrices legales y éticas.¹²¹ Esto significa que tanto la conducta y las acciones éticas como los mandatos de las leyes y los reglamentos pertinentes deberían ser la base que cimentara el proceso de una empresa para reunir inteligencia competitiva.

Cuando las compañías reúnen inteligencia competitiva también deben prestar atención a las complementarias de sus productos y estrategia.¹²² Las **complementarias** son compañías o redes de compañías que venden bienes y servicios compatibles con el bien o el servicio de la compañía focal. Cuando el bien o el servicio de una complementaria contribuye a la funcionalidad del bien o el servicio de una compañía focal crea, a su vez, valor adicional para esa compañía.

Existen infinidad de ejemplos de compañías que tienen un bien o un servicio complementario de los que ofrecen otras compañías. Por ejemplo, las compañías que fabrican impresoras caseras de fotos a precio asequible complementan las actividades de las compañías que venden cámaras digitales. Intel y Microsoft son seguramente las compañías complementarias más conocidas. El lema “Intel Inside” de Microsoft es prueba de la relación entre dos empresas que no compran ni venden nada una directamente a la otra, pero cuyos productos muestran una fuerte relación complementaria. Es evidente que la gasolina y los autos son complementarios, porque los vehículos que usan gasolina son inútiles sin esta, mientras que el precio del combustible disminuiría significativamente si no hubiera automóviles.

Las alianzas de líneas aéreas como la de Oneworld y Star Alliance llevan a las compañías aliadas a compartir las estructuras de sus rutas y los programas de lealtad de sus clientes como manera de complementar las operaciones de unas y otras. (En el capítulo 9 hablaremos de alianzas y de otras estrategias de cooperación). En el ejemplo que estamos considerando, cada una de las dos alianzas representa una red de compañías complementarias. American Airlines, British Airways, Finnair, Japan Airlines y Royal Jordanian son algunas de las líneas aéreas que constituyen la alianza Oneworld. Air Canada, Brussels Airlines, Croatia Airlines, Lufthansa y United Airlines son cinco de un total de 27 miembros que constituyen la alianza Star Alliance. A efecto de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, estas dos alianzas ajustan constantemente a los miembros que incluyen y los servicios que ofrecen. Por ejemplo, SriLankan Airlines se unirá a Oneworld en 2014, mientras que Qatar Airways entrará a la alianza a finales de 2013 o principios de 2014. En términos de servicios, Star Alliance anunció en mayo de 2013 que expandiría su capacidad para dispositivos móviles mediante la introducción de una aplicación con un navegador especial para las iPad.

Como muestra esta explicación, las complementarias expanden el conjunto de competidores que las compañías deben evaluar cuando efectúan su análisis de los competidores. En este sentido, American Airlines y United Airlines se estudian una a la otra como competidoras directas en muchas rutas, pero también como complementarias que forman parte de diferentes alianzas (Oneworld en el caso de American, y Star Alliance en el de United). Sin embargo, en todos los casos, las acciones y los compromisos éticos deben ser la base para cimentar los análisis de los competidores.

2.8 Consideraciones éticas

Las compañías se deben sujetar a las leyes y los reglamentos correspondientes y también a directrices éticas cuidadosamente articuladas cuando reúnen inteligencia de los competidores. Las compañías pueden adoptar las listas de estas prácticas que, con frecuencia, preparan muchas asociaciones industriales. Algunas prácticas que son consideradas tanto legales como éticas serían: 1) obtener información pública (por ejemplo, registros de tribunales, anuncios de los competidores que ofrecen empleo, informes anuales, informes financieros de compañías públicas y registros del Código Comercial Uniforme) y 2) asistir a ferias y exhibiciones comerciales para obtener folletos de los competidores, ver los productos que exponen y escuchar explicaciones de sus productos. De otro

Las **complementarias** son compañías o redes de compañías que venden bienes y servicios compatibles con el bien o el servicio de la compañía focal.

lado, ciertas prácticas (entre otras el chantaje, la violación de una propiedad privada, escuchas ilegales y robar planos, muestras o documentos) por lo general son consideradas actos carentes de ética y también ilícitos.

Algunas prácticas para reunir inteligencia de los competidores tal vez sean legales, pero la compañía debe decidir si también son éticas, dada la imagen que desea tener como ciudadana corporativa. La línea que separa las prácticas legales y éticas de las que no lo son, en especial en el caso de las transmisiones electrónicas, es difícil de trazar. Por ejemplo, una compañía podría crear direcciones de sitios web similares a las de sus competidores y, por lo tanto, recibir ocasionalmente transmisiones de e-mail destinadas a esos competidores. Esta práctica es un ejemplo de los desafíos que afrontan las compañías cuando deciden cómo reunir inteligencia acerca de los competidores, al mismo tiempo que determinan cómo evitar que los competidores averigüen mucho de ellas. A efecto de encarar estos desafíos, las compañías deberían establecer principios y emprender las acciones correspondientes.

En cuestión de prácticas para reunir inteligencia de los competidores, las compañías pueden acudir a las asociaciones profesionales como fuentes de información. Por ejemplo, acorde con su misión de ayudar a las compañías a tomar “mejores decisiones basadas en inteligencia competitiva”, la asociación llamada Strategic and Competitive Intelligence Professionals ofrece códigos de ética y prácticas profesionales a las compañías para que los usen cuando deciden cómo reunirán inteligencia de los competidores.¹²³

La discusión franca de las técnicas para reunir inteligencia sirve para que la compañía se asegure de que los empleados, los clientes, los proveedores y hasta los competidores potenciales conozcan su compromiso de ceñirse a prácticas éticas cuando reúne inteligencia acerca de sus competidores. Una directriz conveniente para este tipo de prácticas consiste en respetar los principios de la moral común y corriente y el derecho de los competidores a no revelar determinada información sobre sus productos, operaciones e intenciones.¹²⁴

RESUMEN

- El entorno externo de una compañía es muy complejo y desafiante. Dado su efecto en el desempeño, la compañía debe desarrollar las habilidades necesarias para identificar las oportunidades y las amenazas que forman parte de su entorno externo.
- El entorno externo consta de tres partes básicas: 1) el entorno general (segmentos y elementos de la sociedad mayor que afectan a las industrias y las compañías que compiten en ellas); 2) el entorno de la industria (factores que influyen en la compañía, sus acciones y respuestas competitivas y la rentabilidad potencial de la industria), y 3) el entorno de los competidores (en el cual la compañía analiza los objetivos futuros, las estrategias actuales, los supuestos y las capacidades de cada uno de los competidores importantes).
- Las cuatro partes del proceso para analizar el entorno externo son: explorar, monitorear, pronosticar y evaluar. El uso debido de este proceso ayuda a la compañía a identificar oportunidades y amenazas.
- El entorno general está compuesto por siete segmentos: el demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico, el global y el físico. La compañía debe establecer la importancia estratégica que los cambios y las tendencias del ambiente tienen para cada uno de los segmentos.
- En comparación con el entorno general, el de la industria tiene un efecto más directo en las acciones y las respuestas competitivas de la compañía. El modelo de las cinco fuerzas de la competencia incluye: la amenaza de entradas, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores. Al estudiar estas fuerzas, la compañía encuentra una posición en la industria desde la cual tiene la capacidad de influir en las fuerzas a su favor o protegerse contra el poder de las fuerzas a efecto de alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.
- Las industrias contienen a diferentes grupos estratégicos. Un grupo estratégico es un conjunto de compañías que siguen estrategias similares basadas en dimensiones similares. La rivalidad competitiva al interior de un grupo estratégico es mayor que entre grupos estratégicos.
- El análisis de los competidores informa a la compañía de los objetivos futuros, las estrategias actuales, los supuestos y las capacidades de las compañías con las cuales compite directamente. Un análisis a fondo de los competidores estudia a las complementarias que apoyan la formación y la implementación de las estrategias de sus rivales.
- Diferentes técnicas sirven para crear inteligencia sobre los competidores, o sea el conjunto de datos, información y conocimientos que permite a la compañía conocer mejor a sus rivales y con ello pronosticar sus probables acciones y respuestas competitivas. Sin lugar a dudas, las compañías solo deben emplear prácticas legales y éticas para reunir inteligencia. Internet mejora la capacidad de las compañías para reunir información acerca de los competidores y sus intenciones estratégicas.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué es importante que una compañía estudie y conozca el entorno externo?
2. ¿Qué diferencias existen entre el entorno general y el de la industria? ¿Por qué son importantes estas diferencias?
3. ¿Cuáles son las cuatro partes del proceso del análisis del entorno externo? ¿Qué quiere averiguar la compañía que utiliza este proceso?
4. ¿Cuáles son los siete segmentos del entorno general? Explique las diferencias que existen entre ellos.
5. ¿Cómo afectan la rentabilidad potencial de una industria las cinco fuerzas de la competencia? Explique.
6. ¿Qué es un grupo estratégico? ¿Por qué es valioso conocer el grupo estratégico de la compañía para formular su estrategia?
7. ¿Por qué es importante reunir e interpretar datos e información acerca de los competidores? ¿Qué prácticas debe emplear una compañía para reunir inteligencia de los competidores y por qué?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: CREAR UN MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA INDUSTRIA

El modelo de las cinco fuerzas tiene por objeto conocer mejor las fuerzas competitivas que existen en la industria donde compite la compañía. Por ejemplo, si la combinación de fuerzas en una industria sirve para restringir o disminuir la rentabilidad, se dice que esa industria no es atractiva. Por supuesto que lo contrario es válido: si las fuerzas combinadas sirven para mejorar o incrementar la rentabilidad potencial de la empresa, se dice que es una industria atractiva para competir.

El análisis de Michael Porter explora tres fuerzas horizontales (amenaza de nuevas entrantes, amenaza de sustitutos y amenaza de rivales) y dos fuerzas verticales (poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores).

El siguiente ejercicio requiere que usted trabaje en equipo para evaluar la industria automovilística de Estados Unidos. Recuerden que están evaluando una industria y no a una compañía particular, y que su análisis debe estar posicionado para evaluar la industria en la cual compiten los rivales en la producción y la venta de automóviles y camiones. Este ejercicio será mucho más complejo dado que la industria ha registrado algunos cambios económicos relativamente significativos en años recientes, así como el potencial de alteraciones debido a tecnología nueva.

Calificación general	Favorable	Calificación del equipo	Desfavorable
Amenaza de nuevas entrantes	10		1
Intensidad de la rivalidad	10		1
Amenaza de sustitutos	10		1
Poder de negociación de los compradores	10		1
Poder de negociación de los proveedores	10		1

Cada equipo tendrá que presentar un resumen de su análisis utilizando esta tabla. Cuando haya terminado el ejercicio notará seguramente que el modelo de las cinco fuerzas requiere bastante investigación sólida, pero también de buen juicio e intuición para determinar cómo interactúan las fuerzas. Existen relativamente pocas respuestas concretas para cualesquiera de las cinco fuerzas. Su equipo debe rellenar la tabla adjunta y presentarla con el análisis que la sustenta.

Cuando su equipo haya detectado y sustentado las calificaciones para cada fuerza, resuman los resultados y presenten su evaluación indicando si la industria es atractiva o no en cuanto a su rentabilidad potencial. Además, prepárense para examinar el efecto de su análisis en una compañía individual de la industria.

EJERCICIO 2: ¿CÓMO LUCE EL FUTURO?

Un paso importante para estudiar el entorno general consiste en identificar las oportunidades y las amenazas. Una oportunidad es una situación que se presenta en el entorno y que, en caso de ser explotada, ayudará a una compañía a lograr la competitividad estratégica. A efecto de detectar oportunidades, usted debe conocer las tendencias que afectan el mundo que nos rodea o que se piensa que lo afectarán en el futuro.

Thomas Fry, director ejecutivo y futurista senior en el DaVinci Institute, piensa que la esencia caótica de las tendencias de las interconexiones y el amplio abanico de posibilidades que surgen de ellas se asemeja un tanto a observar la aguja oscilante de una brújula. Desde la forma en que usamos los teléfonos o el e-mail, hasta cómo reclutamos a nuevos trabajadores para las organizaciones, el clima de los negocios está cambiando y modificándose enormemente, y cada vez a mayor velocidad. Clasificar estas tendencias y entender su sentido sienta las bases para la toma de decisiones ante las oportunidades. ¿Cuáles dominarán y cuáles desaparecerán? Comprender lo anterior es fundamental para el éxito de los negocios.

Su tarea (individual o en grupo) será identificar una tendencia, tecnología, forma de entretenimiento o diseño que probablemente modificará la manera de hacer negocios en el futuro. Cuando la haya identificado, prepárese para explicar:

- ¿Cuál de las siete dimensiones del entorno general se verá afectada (puede ser más de una)?

- Describa el efecto.
- Enumere algunas oportunidades de negocios que se derivarán de ello.
- Identifique algunas organizaciones existentes que probablemente se beneficiarán.
- ¿Cuáles serían, en su caso, las implicaciones éticas?
- Tendrá que consultar muchas fuentes. Por ejemplo, el Gartner Group y McKinsey & Company producen investigaciones de mercado y

pronósticos para los negocios. También existen muchos instrumentos de pronósticos y direcciones en la web, como TED (*technology, entertainment, design*, donde podrá encontrar videos de sus explicaciones; véase www.ted.com), que organiza una conferencia anual de ideas nuevas de vanguardia. Asimismo, el DaVinci Institute y el Institute for Global Futures, y muchos otros, tienen su propia visión única del entorno del mañana.

CASO EN VIDEO *

LA NECESIDAD DE ESTUDIAR EL ENTORNO EXTERNO: EL DESASTRE EN EL GOLFO, TRES Y PICO AÑOS DESPUÉS

El desastre provocado por el derrame de petróleo en la costa del Golfo no solo provocó que el petróleo y el chapopote llegaran a las playas locales, sino que contribuyó a que se evaporara el negocio de las bodas en la playa. Un negocio familiar perdió 85% de sus operaciones y 90 mil dólares, pero solo recibió 20 mil dólares de ayuda por la afectación. Un año después del derrame, los resentidos dueños de negocios de bodas seguían viviendo al día. Sostienen que British Petroleum (BP), dueña de la plataforma petrolera Deepwater Horizon, donde ocurrió la explosión y el posterior derrame, no había cumplido con sus obligaciones frente a ellos y que jamás se recuperarían de sus verdaderas pérdidas. Con la intervención del gobierno, BP constituyó un fondo de 20 mil millones de dólares, pero al término del primer año solo había pagado 3800 millones de dólares. El Fiscal Kenneth Feinberg subrayó que se habían pagado reclamaciones a 200 mil personas en nueve meses.

Prepárese para discutir los conceptos y las preguntas siguientes en clase:

Conceptos

- El entorno externo
- Análisis del entorno externo

- Las cinco fuerzas de la competencia
- Los grupos estratégicos
- El análisis de los competidores

Preguntas

1. ¿Qué partes del entorno externo (general, de la industria y de la competencia) considera usted que BP tomó en cuenta o no antes de perforar en la costa del Golfo? ¿Qué deben tomar en cuenta ahora de su entorno externo los dueños de negocios de bodas?
2. ¿Cómo debió haber manejado BP el análisis del entorno externo y qué cambios y tendencias (oportunidades y amenazas) en el entorno podría haber descubierto la compañía?
3. Analice la manera en que BP utiliza el modelo de las cinco fuerzas de la competencia para determinar el atractivo actual de la industria en términos de su rentabilidad potencial.
4. ¿Quién sería el grupo estratégico de BP y por qué?
5. ¿Qué descubriría ahora un competidor de BP acerca de la empresa si realizara un análisis de los competidores?

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

NOTAS

1. R. Krause, M. Semadeni y A. A. Cannella, 2013, External COO/presidents as expert directors: A new look at the service of role of boards, *Strategic Management Journal*, 34, en imprenta; Y. Y. Kor y A. Mesko, 2013, Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic, *Strategic Management Journal*, 34: 233-234.
2. R. Kapoor y J. M. Lee, 2013, Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments, *Strategic Management Journal*, 34: 274-296; M. J. Benner y R. Ranganathan, 2012, Offsetting illegitimacy?, How pressures from securities analysts influence incumbents in the face of new technologies, *Academy of Management Journal*, 55: 213-233.
3. A. R. Fremeth y J. M. Shaver, 2013, Strategic rationale for responding to extra-jurisdictional regulations: Evidence from firm adoption of renewable power in the US, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta; E. H. Kim, 2013, Deregulation and differentiation: Incumbent investment in green technologies, *Strategic Management Journal*, 34, en imprenta.
4. R. J. Sawant, 2012, Asset specificity and corporate political activity in regulated industries, *Academy of Management Review*, 37: 194-210; S. Hanson, A. Kashyap y J. Stein, 2011, A macroprudential approach to financial regulation, *Journal of Economic Perspectives*, 25(1): 3-28.
5. S. Garg, 2013, Venture boards: Distinctive monitoring and implications for firm performance, *Academy of Management Review*, 38: 90-108; J. Harrison, D. Bosse y R. Phillips, 2010, Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 31(1): 58-74.
6. S. C. Schleimer y T. Pedersen, 2013, The driving forces of subsidiary absorptive capacity, *Journal of Management Studies*, 50: 646-672; M. T. Lukas y O. M. Kirilova,

- 2011, Reconciling the resource-based and competitive positioning perspectives on manufacturing flexibility, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(2): 189-203.
7. C. Qian, Q. Cao y R. Takeuchi, 2013, Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment, *Strategic Management Journal*, 34: 110-120; L. Fahey, 1999, *Competitors*, Nueva York: John Wiley & Sons.
 8. Z. Lindgardt, C. Nettesheim y T. Chen, 2012, Unlocking growth in the middle, *bcg perspectives*, www.bcgperspectives.com, 9 de mayo.
 9. E. V. Karniouchina, S. J. Carson, J. C. Short y D. J. Ketchen, 2013, Extending the firm vs. industry debate: Does industry life cycle stage matter?, *Strategic Management Journal*, 34, en imprenta; B. Larraneta, S. A. Zahra y J. L. González, 2013, Strategic repertoire variety and new venture growth: The moderating effects of origin and industry dynamism, *Strategic Management Journal*, 34, en imprenta.
 10. R. B. MacKay y R. Chia, 2013, Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive, *Academy of Management Journal*, 56: 208-230; J. P. Murmann, 2013, The coevolution of industries and important features of their environments, *Organization Science*, 24: 58-78; G. J. Kilduff, H. A. Elfenbein y B. M. Staw, 2010, The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition, *Academy of Management Journal*, 53: 943-969.
 11. A. Hecker y A. Ganter, 2013, The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey, *European Management Review*, 10: 17-33; W. K. Smith y M. W. Lewis, 2011, Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.
 12. W. Loeb, 2012, Successful global growers: What we can learn from Walmart, Carrefour, Tesco, Metro, *Forbes*, www.forbes.com, 7 de marzo.
 13. A. Efrati, 2013, Google to fund, develop wireless in networks in emerging markets, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 de mayo.
 14. F. Bridoux y J. W. Stoelhorst, 2012, Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives, *Strategic Management Journal*, en imprenta; B. Gilad, 2011, The power of blind spots. What companies don't know, surprise them. What they don't know, surprises them. What they don't want to know, kills them, *Strategic Direction*, 27(4): 3-4.
 15. A. Poon y J. Rossi, 2013, Patent battle between Nokia, HTC heats up, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 de mayo.
 16. J. Rossi, 2013, Jolla set to join global smartphone market, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 21 de mayo.
 17. D. Li, 2013, Multilateral R&D alliances by new ventures, *Journal of Business Venturing*, 28: 241-260; A. Graefe, S. Luckner y C. Weinhardt, 2010, Prediction markets for foresight, *Futures*, 42(4): 394-404.
 18. J. Tang, K. M. Kacmar y L. Busenitz, 2012, Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities, *Journal of Business Venturing*, 27: 77-94; D. Chrusciel, 2011, Environmental scan: influence on strategic direction, *Journal of Facilities Management*, 9(1): 7-15.
 19. D. E. Hughes, J. Le Bon y A. Rapp, 2013, Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: The pivotal role of social capital and salespersons adaptive selling skills, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41: 91-110; J. R. Hough y M. A. White, 2004, Scanning actions and environmental dynamism: Gathering information for strategic decision making, *Management Decision*, 42: 781-793; V. K. Garg, B. A. Walters y R. L. Priem, 2003, Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance, *Strategic Management Journal*, 24: 725-744.
 20. C. H. Lee y T. F. Chien, 2013, Leveraging microblogging big data with a modified density-based clustering approach for event awareness and topic ranking, *Journal of Information Science*, en imprenta.
 21. S. Garg, 2013, Venture boards, Distinctive monitoring and implications for firm performance, *Academy of Management Review*, 38: 90-208; Fahey, *Competitors*: 71-73.
 22. K. Greene y V. Monga, 2013, Workers saving too little to retire, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 19 de marzo.
 23. B. L. Connelly y E. J. Van Slyke, 2012, The power and peril of board interlocks, *Business Horizons*, 55: 403-408; C. Dellarocas, 2010, Online reputation systems: How to design one that does what you need, *MIT Sloan Management Review*, 51(3): 33-37.
 24. K. L. Turner y M. V. Makhija, 2012, The role of individuals in the information processing perspective, *Strategic Management Journal*, 33: 661-680; X. Zhang, S. Majid y S. Foo, 2010, Environmental scanning: An application of information literacy skills at the workplace, *Journal of Information Science*, 36(6): 719-732; M. J. Leiblein y T. L. Madsen, 2009, Unbundling competitive heterogeneity: Incentive structures and capability influences on technological innovation, *Strategic Management Journal*, 30: 711-735.
 25. L. Sleuwaegen, 2013, Scanning for profitable (international) growth, *Journal of Strategy and Management*, 6: 96-110; J. Calof y J. Smith, 2010, The integrative domain of foresight and competitive intelligence and its impact on R&D management, *R&D Management*, 40(1): 31-39.
 26. A. Chwolk y M. G. Raith, 2012, The value of business planning before start-up-A decision-theoretical perspective, *Journal of Business Venturing*, 27: 385-399; Fahey, *Competitors*.
 27. S. D. Wu, K. G. Kempf, M. O. Atan, B. Aytac, S. A. Shrodkar y A. Mishra, 2010, Improving new-product forecasting at Intel Corporation, *Interface*, 40: 385-396.
 28. R. Klingebiel, 2012, Options in the implementation plan of entrepreneurial initiatives: Examining firms' attainment of flexibility benefits, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 307-334; T. Sueyoshi y M. Goto, 2011, Methodological comparison between two unified (operational and environmental efficiency) measurements for environmental assessment, *European Journal of Operational Research*, 210(3): 684-693; Fahey, *Competitors*: 75-77.
 29. N. J. Foss, J. Lyngsie y S. A. Zahra, 2013, The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation, *Strategic Management Journal*, 34, en imprenta; M. Exu, V. Ong, Y. Duan y B. Mathews, 2011, Intelligent agent systems for executive information scanning, filtering and interpretation: Perceptions and challenges, *Information Processing & Management*, 47(2): 186-201.
 30. D. Grewal, A. Roggeveen y R. C. Runyan, 2013, Retailing in a connected World, *Journal of Marketing Management*, 29: 263-270; R. King, 2010, Consumer demographics: Use demographic resources to target specific audiences, *Journal of Financial Planning*, 23(12): 54-56.
 31. 2012, U.S. Census Bureau, International Programs World Population, www.census.gov/population/international/data/worldpop/, 21 de mayo.
 32. 2013, The world population and the top ten countries with the highest population, *Internet World Stats*, www.internetworldstats.com, 21 de mayo.
 33. T. Kambayashi, 2011, Aging Japan sees slowest population growth yet, *McClatchy-Tribune Business News*, www.mcclatchy.com, 25 de febrero; S. Moffett, 2005, Fast-aging Japan keeps it elders on the job longer, *Wall Street Journal*, 15 de junio: A1, A8.
 34. D. Bloom y D. Canning, 2012, How companies must adapt for an aging workforce, *HBR Blog Network*, www.hbr.org, 3 de diciembre.
 35. 2012, Humanity's aging, *National Institute on Aging*, www.nia.nih.gov, 27 de marzo.
 36. M. B. Dougherty, 2012, Stunning facts about Japan's demographic implosion, *Business Insider*, www.businessinsider.com, 24 de abril.
 37. 2013, The aging workforce: Finding the silver lining in the talent gap, *Deloitte*, www.deloitte.com, febrero.
 38. 2012, 2013 Cal Facts, Legislative Analysts' Office, www.lao.ca.gov, 2 de enero.
 39. J. Goudreau, 2013, The states people are fleeing in 2013, *Forbes*, www.forbes.com, 7 de febrero.
 40. R. Dobbs, S. Smith, J. Remes, J. Manyika, C. Roxburgh y A. Restrepo, 2011, Urban world:

- Mapping the economic power of cities, Chicago McKinsey Global Institute, marzo.
41. 2012, Population and population change statistics, *European Commission*, www.epp.eurostat.ec.europa.eu, octubre.
 42. S. Reddy, 2011, U.S. News: Latinos fuel growth in decade, *Wall Street Journal*, 25 de marzo: A2.
 43. M. Fisher, 2013, A revealing map of the world's most and least ethnically diverse countries, *The Washington Post*, www.washingtonpost.com, 16 de mayo.
 44. A. Hain-Cole, 201, Companies juggle cost cutting with competitive benefits for international assignments, *Benefits & Compensation International: A Magazine for Global Companies*, 40(5): 26.
 45. J. Lee, 2010, Don't underestimate India's consumers, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 21 de enero.
 46. G. A. Shinkle y B. T. McCann, 2013, New product development: The moderating influence of economic institutional context, *Strategic Management Journal*, en imprenta; L. Fahey y V. K. Narayanan, 1986, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management (The West Series in Strategic Management)*, St. Paul, Minnesota, West Publishing Company: 105.
 47. N. Bloom, M. A. Kose y M. E. Terrones, 2013, Held back by uncertainty, *Finance & Development*, marzo, 50: 38-41.
 48. 2013, Global economy in 2013: Uncertainty weighing on growth, *Grant Thornton International Business Report*, www.internationalbusinessreport.com, marzo.
 49. R. J. Sawant, 2012, Asset specificity and corporate political activity in regulated industries, *Academy of Management Review*, 37: 194-210; G. F. Holburne y B. A. Zelner, 2010, Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: Evidence from the global electric power generation industry, *Strategic Management Journal*, 31(12): 1290-1315; C. Oliver e I. Holzinger, 2008, The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework, *Academy of Management Review*, 33: 496-520.
 50. N. Jia, 2013, Are collective political actions and private political actions substitutes or complements? Empirical evidence from China's private sector, *Strategic Management Journal*, en imprenta; R. K. Kozhikode y J. Li, 2012, Political pluralism, public schools, and organizational choices: Banking branch expansion in India, 1948-2003, *Academy of Management Journal*, 55: 339-359.
 51. S. Zeidler, 2013, MGM assessing costs of operating online poker in Nevada, *Reuters*, www.mobile.reuters.com, 2 de mayo.
 52. R. Ayadi, E. Arbak, W. P. de Goren y D. T. Llewellyn, 2013, *Regulation of European Banks and Business Models: Towards a New Paradigm?*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.
 53. K. J. O'Brien, 2013, Firms brace for new European data privacy law, *New York Times*, www.nytimes.com, 13 de mayo.
 54. C. Jiang, S. Yao y G. Feng, 2013, Bank ownership, privatization, and performance: Evidence from a transition country, *Journal of Banking & Finance*, 37: 3364-3372; N. Boubakri y L. Bouslimi, 2010, Analysts following of privatized firms around the world: The role of institutions and ownership structure, *International Journal of Accounting*, 45(4): 413-442.
 55. L. Richards, 2013, The effects of socio-culture on business, *The Houston Chronicle*, www.chron.com, 26 de mayo.
 56. 2013 Health strategy, *European Commission Public Health*, www.europa.eu, 23 de mayo.
 57. C. Conover, 2013, Needed: A health system for adults, *Forbes*, www.forbes.com, 30 de abril.
 58. M. Toosi, 2012, Projections of the labor force to 2050: A visual essay, *Monthly Labor Review*, octubre.
 59. *Ibid.*, 13.
 60. A. N. Smith, W. B. Morgan, E. B. King, M. R. Hebl y C. I. Peddie, 2012, The ins and outs of diversity management: The effect of authenticity on outsider perceptions and insider behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 42: E21-E55; M. Del Carmen Triana, M. F. García y A. Colella, 2010, Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment, *Personnel Psychology*, 63(4): 817-843.
 61. R. Strack, J. M. Caye, V. Bhalla, P. Tollman, C. von der Linden, P. Haen y H. Quirós, 2012, Creating people advantage 2012, *bcg.perspectives*, www.bcgperspectives.com, 18 de octubre.
 62. T. Grenness, 2011, The impact of national culture on CEO compensation and salary gaps between CEOs and manufacturing workers, *Compensation & Benefits Review*, 43(2): 100-108.
 63. Y. Zeng, O. Shenkar, S. H. Lee y S. Song, 2012, Cultural differences, MNE learning abilities, and the effect of experience on subsidiary mortality in a dissimilar culture: Evidence from Korean MNEs, *Journal of International Business Studies*, 44: 42-65; P. Dimitratos, A. Petrou, F. Plakoyiannaki y J. E. Johnson, 2011, Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?, *Journal of World Business*, 46(2): 194-204.
 64. J. Liu, C. Hui, C. Lee y Z. X. Chen, 2013, Why do I feel valued and why do I contribute? A relational approach to employee's organization-based self-esteem and job performance, *Journal of Management Studies*, en imprenta; C. M. Chan, S. Makino y T. Isobe, 2010, Does subnational region matter? Foreign affiliate performance in the United States and China, *Strategic Management Journal*, 31: 1226-1243; P. J. Buckley, J. Clegg y H. Tan, 2006, Cultural awareness in knowledge transfer to China-The role of *guanxi* and *mianzi*, *Journal of World Business*, 41: 275-288.
 65. N. Gil, M. Miozzo y S. Massini, 2012, The innovation potential of new infrastructure development: An empirical study of Heathrow Airport's T5 project, *Research Policy*, 41: 452-466; J. Euchner, 2011, Managing disruption: An interview with Clayton Christensen, *Research Technology Management*, 54(1): 11-17; R. K. Sinha y C. H. Noble, 2008, The adoption of radical manufacturing technologies and firm survival, *Strategic Management Journal*, 29: 943-962.
 66. B. I. Park y P. N. Ghauri, 2011, Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium-sized local firms, *Journal of World Business*, 46(1): 116-125; K. H. Tsai y J. C. Wang, 2008, External technology acquisition and firm performance: A longitudinal study, *Journal of Business Venturing*, 23: 91-112.
 67. D. Dean, S. DiGrande, D. Field, A. Lundmark, J. O'Day, J. Pineda y P. Zwillenberg, 2012, The Internet economy in the G-20, *bcg.Perspectives*, www.bcgperspectives.com, 19 de marzo.
 68. 2012, Consumers (everywhere) know a good deal when they see it, *bcg.perspectives*, www.bcgperspectives.com, 11 de enero.
 69. E. R. Banalieva y C. Dhanaraj, 2013, Home-region orientation in international expansion strategies, *Journal of International Business Studies*, 44: 89-116.
 70. K. Kyung-Tae, R. Seung-Kyu y O. Joongsan, 2011, The strategic role evolution of foreign automotive parts subsidiaries in China, *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1): 31-55.
 71. 2013, Growth and globalization: Keeping a lid on capacity, KPMG, Automotive executive survey, www.kpmb.com, 15 de enero.
 72. K. E. Meyer, 2009, Uncommon common sense, *Business Strategy Review*, 20: 38-43; K. E. Meyer, 2006, Global focusing: From domestic conglomerates to global specialists, *Journal of Management Studies*, 43: 1110-1144.
 73. R. G. Flores, R. V. Aguilera, A. Mahdian y P. M. Vaaler, 2013, How well do supra-national regional grouping schemes for international business research models?, *Journal of International Business Studies*, 44: 451-474; R. E. Hoskisson, M. Wright, I. Filatotchev y M. W. Peng, 2012, Emerging multinationals from mid-range economies: The influence of institutions and factor markets, *Journal of Management Studies*, en imprenta.
 74. F. J. Froese, 2013, Work values of the next generation of business leaders in Shanghai, Tokyo, and Seoul, *Asia Pacific Journal of Management*, 30: 297-315; M. Muethel y M. H. Bond, 2013, National context and individual employees' trust of the out-group: The role of societal trust, *Journal of International Business Studies*, 4: 312-333;

- M. A. Hitt, M. T. Dacin, B. B. Tyler y D. Park, 1997, Understanding the differences in Korean and U.S. executives' strategic orientations, *Strategic Management Journal*, 18: 159-167.
75. X. Li, 2012, Behind the recent surge of Chinese patenting: An institutional view, *Research Policy*, 41: 236-249; M. A. Hitt, D. Ahlstrom, M. T. Dacin., E. Levitas y L. Svobodina, 2004, The institutional effects on strategic alliance partner selection: China versus Russia, *Organization Science*, 15: 173-185.
76. T. Yu, M. Subramaniam y A. A. Cannella, Jr., 2013, Competing globally, allying locally: Alliances between global rivals and host-country factors, *Journal of International Business Studies*, 44: 117-137; T. K. Das y R. Kumar, 2011, Regulatory focus and opportunism in the alliance development process, *Journal of Management*, 37(3): 682-708.
77. A. G. Scherer, G. Palazzo y D. Seidl, 2012, Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world, *Journal of Management Studies*, 50: 259-284; J. K. Harris, 2011, Going green to stay in the black: Transnational capitalism and renewable energy, *Perspectives on Global Development & Technology*, 10(1): 41-59; L. Berchicci y A. King, 2008, Postcards from the edge: A review of the business and environment literature, en J. P. Walsh y A. P. Brief (eds.), *Academy of Management Annals*, Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates: 513-547.
78. P. Berrone, A. Fosfuri, L. Gelabert y L. R. Gómez-Mejía, 2013, Necessity as the mother of 'green' inventions: Institutional pressures and environmental innovations, *Strategic Management Journal*, 34: 891-909; M. Delmas, V. H. Hoffman y M. Kuss, 2011, Under the tip of the iceberg: Absorptive capacity, environmental strategy, and competitive advantage, *Business & Society*, 50(1): 116-154.
79. 2013, What is sustainable development? International institute for sustainable development, www.iisd.org, 5 de mayo.
80. J. K. Hall, G. A. Daneke y M. J. Lenox, 2010, Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions, *Journal of Business Venturing*, 25(5): 439-448.
81. A. Schwartz, 2013, McDonald's now serves certifiably sustainable fish, but does it matter?, *Fast Company*, www.fastcompany.com, 25 de enero.
82. D. Ferris, 2012, Will economic growth destroy the environment or save it?, *Forbes*, www.forbes.com, 17 de octubre.
83. S. M. Ben-Menahern, Z. Kwee, H. W. Volberda y F. A. J. Van Den Bosch, 2013, Strategic renewal over time: The enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change, *Long Range Planning*, 46: 216-235; V. Souitaris y B. Maestro, 2010, Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures, *Strategic Management Journal*, 31(6): 652-678.
84. M. Schimmer y M. Brauer, 2012, Firm performance and aspiration levels as determinants of a firm's strategic repositioning within strategic group structures, *Strategic Organization*, 10: 406-435; J. Galbreath y P. Galvin, 2008, Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate, *Journal of Business Research*, 61: 109-117.
85. J. J. Tarijan y C. C. Ramírez, 2011, Firm, industry and corporation effects revisited: A mid multilevel analysis for Chilean companies, *Applied Economics Letters*, 18(1): 95-100; V. F. Misangyl, H. Elms, T. Greckhamer y J. A. Lepine, 2006, A new perspective on a fundamental debate: A multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects, *Strategic Management Journal*, 27: 571-590.
86. E. T. Fukui, A. B. Hammer y L. Z. Jones, 2012, Are U.S. exports influenced by stronger IPR protection measures in recipient markets?, *Business Horizons*, 56: 179-188; D. Sullivan y J. Yuening, 2010, Media convergence and the impact of the Internet on the M&A activity of large media companies, *Journal of Media Business Studies*, 7(4): 21-40.
87. K. Muller, K. Huschelrath y V. Bilotkach, 2012, The construction of a low-cost airline network-facing competition and exploring new markets, *Managerial and Decision Economics*, 33: 485-499; C. Lutz, R. Kemp y S. Gerhard Dijkstra, 2010, Perceptions regarding strategic and structural entry barriers, *Small Business Economics*, 35(1): 19-33.
88. F. Karakaya y S. Parayitam, 2013, Barriers to entry and firm performance: A proposed model and curvilinear relationships, *Journal of Strategic Marketing*, 21: 25-47; B. F. Schivardi y E. Viviano, 2011, Entry barriers in retail trade, *Economic Journal*, 121(551): 145-170; A. V. Mainkar, M. Lubatkin y W. S. Schulze, 2006, Toward a product proliferation theory of entry barriers, *Academy of Management Review*, 31: 1062-1075.
89. V. Niu, L. C. Dong y R. Chen, 2012, Market entry barriers in China, *Journal of Business Research*, 65: 68-76.
90. V. K. Garg, R.L. Priem y A. A. Rasheed, 2013, A Theoretical explanation of the cost advantages of multi-unit franchising, *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2): 52-72; S. S. Kien, C. Soh y P. Weil, 2010, Global IT management: Structuring for scale, responsiveness, and innovation, *Communications of the ACM*, 53(3): 59-64; S. K. Ethiraj y D. H. Zhu, 2008, Performance effects of imitative entry, *Strategic Management Journal*, 29: 797-817.
91. P. Jackson y M. Iwata, 2012, Global deal: Mitsubishi Heavy, Hitachi to merge businesses, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 30 de noviembre.
92. G. Young y V. Mok, 2013, Manufacturing and distribution strategies, distribution channels, and transaction costs: The case of parallel imported automobiles, *Managerial and Decision Economics*, 34: 44-58; X. Huang, M. Kristal y R. G. Schoeder, 2010, The impact of organizational structure on mass customization capability: A contingency view, *Production & Operations Management*, 19(5): 515-530; M. J. Rungtusanatham y F. Salvador, 2008, From mass production to mass customization: Hindrance factors, structural inertia, and transition hazard, *Production and Operations Management*, 17: 385-396.
93. J. J. Ebbers y N. M. Wijnberg, 2013, Nascent ventures competing for start-up capital: Matching reputations and investors, *Journal of Business Venturing*, 27: 372-384; T. Rice y P. E. Strahan, 2010, Does credit competition affect small-firm finance?, *Journal of Finance*, 65(3): 861-889.
94. 2012, Zara-owned Inditex's profits rise by 22%, *BBC News Business*, www.bbc.co.uk, 13 de marzo.
95. M. Hume, 2011, The secrets of Zara's success, *Telegraph.co.uk*, www.telegraph.co.uk, 22 de junio.
96. S. Ansari y P. Krop, 2012, Incumbent performance in the face of radical innovation: Towards a framework for incumbent challenger dynamics, *Research Policy*, 41: 1357-1374; 2011, Airline deregulation, revisited, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 21 de enero.
97. J. Jaeger, 2010, Anti-trust reviews: Suddenly, they're a worry, *Compliance Week*, 7(80): 48-59.
98. S. Bhattacharyya y A. Nain, 2011, Horizontal acquisitions and buying power: A product market analysis, *Journal of Financial Economics*, 99(1): 97-115.
99. I. Sherr y S. Ovide, 2013, Computer sales in free fall, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 11 de abril.
100. S. Cernivec, 2013, Refreshing the carbonated soft drink category, *Beverage Industry*, www.beveindustry.com, 11 de abril; C. Dieroff, 2011, Beverage trends: Consumers want it all, *Prepared Foods*, febrero: 49-55.
101. J. Cahill, 2012, How McDonald's is losing the burger brawl, *Chicago Business*, www.chicagobusiness.com, 1 de diciembre.
102. P. Cohan, 2013, Samsung trouncing Apple, *Forbes*, <http://www.forbes.com>, 26 de abril.
103. K. Bradsher, 2013, Chinese auto buyers grow hungry for larger cars, *New York Times*, www.nytimes.com, 21 de abril.
104. C. Murphy, 2013, GM to build Cadillac plant in China, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 7 de mayo.
105. R. Wall, 2013, Airline profits to top \$10 billion on improving sales outlook, *Bloomberg*, www.bloomberg.com, 20 de marzo; R. García-Castro y M. A. Ariño, 2011, The multidimensional nature of sustained competitive advantage: Test at a United

- States airline, *International Journal of Management*, 28(1): 230-248.
106. A. Goerzen, C. G. Asmussen y B. B. Nielsen, 2013, Global cities and multinational enterprise location strategy, *Journal of International Business Studies*, 44: 427-450; S. Nadkarni, P. Hermann y P. Pérez, 2011, Domestic mindsets and early international performance: The moderating effect of global industry conditions, *Strategic Management Journal*, 32(5): 510-531.
107. M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press.
108. F. J. Mas-Ruiz, F. Ruiz-Moreno y A. L. de Guevara Martínez, 2013, Asymmetric rivalry within and between strategic groups, *Strategic Management Journal*, en imprenta; M. S. Hunt, 1972, Competition in the major home appliance industry, 1960-1970 (tesis de doctorado, Harvard University); Porter, *Competitive Strategy*, 129.
109. D. Miller, I. Le Breton-Miller y R. H. Lester, 2013, Family firm governance, strategic conformity and performance: Institutional vs. strategic perspectives, *Organization Science*, 24: 189-209; S. Cheng y H. Chang, 2009, Performance implications of cognitive complexity: An empirical study of cognitive strategic groups in semiconductor industry, *Journal of Business Research*, 62(12): 1311-1320; G. McNamara, D. L. Deephouse y R. A. Luce, 2003, Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms, *Strategic Management Journal*, 24: 161-181.
110. N. Phillips, P. Tracey y N. Karra, 2013, Building entrepreneurial tie portfolios through strategic homophily: The role of narrative identity work in venture creation and early growth, *Journal of Business Venturing*, 28: 134-150; D. Williams, C. Young, R. Shewchuk y H. Qu, 2010, Strategic grouping of U.S. biotechnology initial public offerings and a measure of their market influence, *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(4): 399-415.
111. M. Sytch y A. Tatarynowicz, 2013, Exploring the locus of invention: The dynamics of network communities and firms' invention productivity, *Academy of Management Journal*, en imprenta; W. S. DeSarbo y R. Grewal, 2008, Hybrid strategic groups, *Strategic Management Journal*, 29: 293-317; M. Peteraf y M. Shanley, 1997, Getting to know you: A theory of strategic group identity, *Strategic Management Journal*, 18 (número especial): 165-186.
112. B. P. S. Murthi, A. A. Rasheed e I. Goll, 2013, An empirical analysis of strategic groups in the airline industry using latent class regressions, *Managerial and Decision Economics*, 34(2): 99-73; J. Lee, K. Lee y S. Rho, 2002, An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm-based model, *Strategic Management Journal*, 23: 727-746.
113. T. Staake, F. Thiesse y E. Fleischer, 2012, Business strategies in the counterfeit market, *Journal of Business Research*, 65: 658-665; P. Ebbes, R. Grewal y W. S. DeSarbo, 2010, Modeling strategic group dynamics: A hidden Markov approach, *Quantitative Marketing and Economics*, 8: 241-271.
114. T. Keil, T. Laarmanen y R. G. McGrath, 2013, Is a counterattack the best defense? Competitive dynamics through acquisitions, *Long Range Planning*, 46: 195-215; T. Yu, M. Subramaniarn y A. A. Cannella, Jr. 2009, Rivalry deterrence in international markets: Contingencies governing the mutual forbearance hypothesis, *Academy of Management Journal*, 52: 127-147.
115. Porter, *Competitive Strategy*, 49.
116. R. L. Priern, S. Li y J. C. Carr, 2012, Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research, *Journal of Management*, 38: 346-374; J. E. Prescott y R. Herko, 2010, TOWS: The role of competitive intelligence, *Competitive Intelligence Magazine*, 13(3): 8-17.
117. D. E. Hughes, J. Le Bon y A. Rapp, 2013, Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: The pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41: 91-110; D. B. Montgomery, M. C. Moore y J. E. Urbay, 2005, Reasoning about competitive reactions: Evidence from executives, *Marketing Science*, 24: 138-149.
118. H. Akbar y N. Tzokas, 2012, An exploration of new product development's front-end knowledge conceptualization process in discontinuous innovations, *British Journal of Management*, 24: 245-263; K. Xu, S. Liao, J. Li y Y. Song, 2011, Mining comparative opinions from customer reviews for competitive intelligence, *Decision Support Systems*, 50(4): 743-754; S. Jain, 2008, Digital piracy: A competitive analysis, *Marketing Science*, 27: 610-626.
119. S. Wright, 2013, Converting input to insight: Organizing for intelligence-based competitive advantage, en S. Wright (ed.), *Competitive Intelligence, Analysis and Strategy: Creating Organizational Agility*, Abingdon, Routledge: 1-35; J. G. York, 2009, Pragmatic sustainability: Translating environmental ethics into competitive advantage, *Journal of Business Ethics*, 85: 97-109.
120. X. Luo, J. Wieseke y C. Homburg, 2012, Incentivizing CEOs to build customer and employee-firm relations for higher customer satisfaction and firm value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40: 745-758; R. Huggins, 2010, Regional competitive intelligence: Benchmarking and policy-making, *Regional Studies*, 44(5): 639-658.
121. L. T. Tuan, 2013, Leading to learning and competitive intelligence, *The Learning Organization*, 20: 216-239; K. A. Sawka, 2008, The ethics of competitive intelligence, *Kiplinger Business Resource Center Online*, www.kiplinger.com, marzo.
122. R. B. Bouncken y S. Kraus, 2013, Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword competition, *Journal of Business Research*, 66: 2060-2070; T. Mazzafero y S. Reboud, 2008, The role of complementary actors in the development of innovation in small firms, *International Journal of Innovation Management*, 12: 223-253; A. Brandenburger y B. Nalebuff, 1996, *Co-opetition*, Nueva York, Currency Doubleday.
123. 2012, SCIP Code of ethics for CI professionals, www.scip.org, 22 de mayo.
124. J. S. Harrison y D. A. Bosse, 2013, How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders, *Business Horizons*, 56: 313-322; L. T. Tuan, 2012, Corporate social responsibility, upward influence behavior, team processes and competitive intelligence, *Team Performance Management*, 19(1/2): 6-33; C. S. Fleisher y S. Wright, 2009, Examining differences in competitive intelligence practice: China, Japan, and the West, *Thunderbird International Business Review*, 51: 249-261.

3

La organización interna: recursos, capacidades, competencias centrales y ventajas competitivas

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1 Explicar por qué las compañías deben estudiar y conocer su organización interna.
- 2 Definir qué es el valor y explicar su importancia.
- 3 Exponer las diferencias entre los recursos tangibles y los intangibles.
- 4 Definir qué son las capacidades y explicar cómo se desarrollan.
- 5 Exponer cuatro criterios que se aplican para determinar si los recursos y las capacidades son competencias centrales.
- 6 Explicar lo que hacen las compañías para analizar su cadena de valor a efecto de precisar dónde podrían crear valor en razón de sus recursos, capacidades y competencias centrales.
- 7 Definir qué es el *outsourcing* y explicar por qué se usa.
- 8 Explicar por qué es importante identificar las fortalezas y las debilidades internas.
- 9 Explicar por qué es importante evitar las rigideces centrales.



ZARA: LAS CAPACIDADES QUE SUSTENTAN AL GIGANTE ESPAÑOL DE LAS VENTAS DE "FAST FASHION"



Amancio Ortega erigió el imperio de la moda más grande del mundo con sus productos marca Zara y sus propias tiendas. Gracias a su enfoque directo, ahora Ortega ocupa el tercer lugar entre los hombres más ricos del mundo, después de Bill Gates de Microsoft y del mexicano Carlos Slim Helú.

Ortega fundó el Grupo Inditex, con su marca insignia Zara, en La Coruña, en Galicia, España. No obstante que la tasa de desempleo del país llegó a 24% en 2012 y la enorme deuda nacional, los ingresos de Zara aumentaron 17%. Ese mismo año, Zara abrió en promedio una tienda nueva cada día, entre ellas la número seis mil, que fue inaugurada en Oxford Street en Londres. Si bien la influencia del entorno económico (que, como vimos en el capítulo 2, es una influencia del entorno externo) afecta el éxito de Zara, el modo en que esta emplea sus recursos y capacidades como cimiento de las competencias centrales (como definimos en el capítulo 1, las competencias centrales son aquellas capacidades que dan origen a la ventaja competitiva de una compañía frente a

sus rivales) demuestra lo valioso que es conocer la organización interna de una compañía (el tema de este capítulo).

Ortega levantó su exitoso negocio a partir de dos metas fundamentales: brindar a los clientes lo que piden y proporcionárselo antes que todos los demás. Para manejar la llamada "fast fashion", la compañía debe contar con varias capacidades importantes. La primera es la capacidad para diseñar con rapidez; se ha dicho que Zara diseña a una velocidad "frenética". Los diseñadores crean unas tres prendas nuevas al día y los encargados de los patrones cortan una muestra de cada una de ellas. Después vienen los especialistas en ventas comerciales que se ubican en cada una de las regiones donde Zara posee tiendas. Ellos proporcionan información acerca de los gustos y los hábitos de compra de los clientes a partir de lo que han reportado los gerentes de las tiendas. Cada especialista ha aprendido a fijarse en lo que lleva puesto la gente, y Ortega hace personalmente lo mismo desde que fundó la compañía. Por lo tanto, Zara recurre al trabajo en equipo para coordinar sin tardanza los diseños creativos con la informa-

ción que proporciona el personal de ventas por medio de los especialistas regionales y los de distintos sectores a efecto de poner en práctica las nuevas ideas de la moda.

La cadena de suministro también es administrada con bastante más eficiencia que en otras compañías. El departamento de logística es la esencia de la compañía; una vez que están listos los diseños, en lugar de esperar a que lleguen las telas, la compañía ya cuenta con un volumen considerable de tela básica y posee una operación de teñido que tiene por objeto mantener la velocidad y no perder el control. El objetivo de Zara es entregar pedidos a la medida de cada tienda de su imperio con un límite máximo de rotación de 24 horas para Europa, Oriente Medio y gran parte de Estados Unidos, y de 48 horas para Asia y América Latina. Los embarques frecuentes renuevan los inventarios de productos, pero también los mantienen escasos porque cada uno de ellos contiene muy pocos artículos. Este planteamiento obliga a los clientes a acudir con frecuencia a las tiendas en busca de lo que quieren, y la escasez es un incentivo para que compren de inmediato

porque es probable que el artículo se haya agotado para el día siguiente. Por lo mismo, las tiendas de Zara en el mundo tienen un promedio de 17 visitas por cliente al año, cifra bastante más alta que las tres visitas al año que promedian sus competidoras.

Para 2010, Zara no contaba con una estrategia en línea. A diferencia de la mayor parte de los minoristas, la compañía ha utilizado muy poca publicidad, pero en cambio se ha concentrado en un enfoque de prendas de moda bastante económicas. La moda capta el interés de los clientes y, por lo tanto, ha generado muchos seguidores en Facebook (aproximadamente 10 millones). Esta cifra es muy positiva frente a las de otros competidores, como Gap. El hecho de que las prendas individuales sean escasas hace que los clientes sientan cierta individualidad. Esto dota a Zara de un potencial superior al de sus competidoras para perseguir una estrategia en línea.

La mayor parte de las tiendas Zara son propiedad de la compañía matriz, la cual considera que gran parte de sus proveedores, que no son de su propiedad, son viejos asociados debido a su larga relación. Por lo mismo, estos asociados se identifican con la compañía y le son leales. Este planteamiento también coloca a la compañía en un lugar aparte y dificulta la posibilidad de imitar su estrategia porque ha conseguido engarzar distintos aspectos y capacidades por medio de una cultura unificada. Como dijimos antes, Zara también maneja su propia planta de teñido de telas, lo cual le permite tener un enorme control de sus productos. Además, la compañía confecciona muchas de estas prendas en sus fábricas, con lo cual tiene mucho control de la calidad y de la capacidad para hacer cambios con rapidez. En resumen, la compañía cuenta con un conjunto único de capacidades muy bien embonadas a efecto de administrar las actividades necesarias para producir "fast fashion", lo cual crea la demanda de sus clientes y la lealtad de sus proveedores asociados.

Fuentes: Carlyle, E., 2013, The year's biggest winner: Zara billionaire Amancio Ortega, *Forbes*, www.forbes.com, 4 de marzo; Dudley, R., Devnath, A. y Townsend, M., 2013, The hidden cost of fast fashion, *Bloomberg Businessweek*, 11 de febrero: 15-17; Walt, V., 2013, Meet the third-richest man in the world, *Fortune*, 14 de enero: 74-79; 2012, Inditex, Asos post double-digit sales gains, *Women's Wear Daily*, 20 de septiembre: 6; Borzykowski, B., 2012, Zara eludes the pain in Spain, *Canadian Business*, 17 de septiembre: 67; Willems, K., Janssens, W., Swinnen, G., Brengman, M., Streukens, S. y Vancauteran, N., 2012, From Armani to Zara: Impression formation based on fashion store patronage, *Journal of Business Research*, (65)10: 1487-1494.



Averigüe más acerca de cómo la moda capta el interés de los clientes en Facebook en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Como explicamos en los dos capítulos anteriores, varios factores de la economía global, entre ellos el veloz desarrollo de las capacidades de internet¹ y la globalización en general, han dificultado cada vez más la posibilidad de que las compañías encuentren la manera de desarrollar ventajas competitivas sostenibles.² Con enorme frecuencia, la innovación se presenta como un camino fundamental para encauzar las actividades que desarrollarán esas ventajas.³ Como explica el Caso inicial, la capacidad de Zara para producir nuevos diseños de ropa con inusitada velocidad significa definitivamente una ventaja para la compañía; la constante introducción de nuevos diseños ha generado 17 visitas por cliente al año a sus tiendas, frente a un promedio de tres visitas al año para las tiendas de la competencia.

La innovación es central en la mayor parte de las organizaciones (como Zara) que desean mantener su ventaja competitiva. Por ejemplo, General Motors ha emprendido actividades para disminuir el "peso muerto" que la burocracia de la compañía impone a la innovación. Según un directivo de la compañía: "GM sigue gastando muchos millones de dólares en el desarrollo de motores y variantes de vehículos que interesan a muy pocos clientes". Para remediar este problema, GM está aplicando algunos cambios con el propósito de que "las personas y los ingenieros idóneos se concentren en las prioridades y los productos idóneos, y no solo en fabricar la mayor cantidad posible de vehículos".⁴

Las personas son un recurso en verdad importante para que las organizaciones aprendan a innovar continuamente con el propósito de registrar un buen crecimiento.⁵ Esto es lo que sucede en 3M, donde un modo de reavivar el crecimiento es aprovechar la fuerza innovadora de los empleados de la compañía. En 2012, 3M ocupó el tercer lugar en la lista de las compañías más innovadoras de Booz and Company, después de Apple y Google, pero sin gastar en investigación y desarrollo la misma cantidad de dinero, como proporción de las ventas, que muchas otras compañías.⁶ Un recurso valioso para 3M y otras empresas está en las personas que facilitan las actividades para la innovación con potencial para convertirse en una ventaja competitiva.⁷ Una señal de los tiempos es la existencia de un mercado laboral global, donde las compañías no dejan de buscar a individuos talentosos a quienes quieren integrar en sus filas. Como dice Richard Florida: "Sabido es que, dondequiera que vaya el talento, no tardarán en llegar la innovación, la creatividad y el crecimiento económico".⁸

Estas compañías líderes para identificar los recursos y utilizarlos debidamente a lo largo del tiempo siempre están pensando en cómo administrar los recursos a efecto de que sus bienes o

servicios creen más valor para sus clientes que el que crean los productos de sus rivales. Como explicará este capítulo, las compañías alcanzan la competitividad estratégica y obtienen rendimientos superiores al promedio cuando adquieren recursos, los reúnen y los aplican para aprovechar las oportunidades del entorno externo de modo que cree valor para sus clientes.⁹

Aun cuando la compañía desarrolle y administre los recursos de modo que creen competencias centrales y ventajas competitivas, los competidores sabrán con el tiempo cómo imitar los beneficios de la estrategia para crear valor en otra compañía cualquiera; por lo tanto, todas las ventajas competitivas tienen una duración limitada.¹⁰ Por lo anterior, tratándose de una ventaja competitiva, la pregunta no es si será imitada, sino cuándo lo será. En general, la posibilidad de sostener una ventaja competitiva está en función de tres factores: 1) la velocidad a la cual los cambios en el ambiente provocan la obsolescencia de la competencia central; 2) la disponibilidad de sustitutos de la competencia central y 3) la facilidad para imitar la competencia central.¹¹ Así, todas las compañías afrontan el reto de administrar con efectividad sus competencias centrales actuales, pero al mismo tiempo que desarrollan otras nuevas.¹² Solo si las compañías consiguen hacer lo anterior podrán acariciar la esperanza de alcanzar la competitividad estratégica, de obtener rendimientos superiores al promedio y de llevarle la delantera a sus competidoras (véase el capítulo 5).

En el capítulo 2 estudiamos el entorno general, el de la industria y el de los competidores. Dado su conocimiento del estado del entorno externo y sus realidades, las compañías también podrán saber cuáles son las oportunidades de los mercados y las características del entorno de la competencia donde se encuentran esas oportunidades. En este capítulo nos concentraremos en la compañía misma. Una compañía que analiza su organización interna sabrá qué es lo que puede hacer. A efecto de generar la información que necesita para escoger sus estrategias, la compañía debe seguir el proceso de coordinar lo que *puede hacer* (en función de los recursos, las capacidades y las competencias centrales que existen en su organización interna) con lo que *podría hacer* (en función de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo).

Este capítulo empieza con una descripción breve de las condiciones asociadas al análisis de la organización interna de la compañía. A continuación, habla de las funciones que los recursos y las capacidades desempeñan para el desarrollo de las competencias centrales, las cuales son fuente de las ventajas competitivas de la compañía. Esta exposición incluye las técnicas que emplean las empresas para identificar los recursos y las capacidades, así como los criterios para saber cuáles de ellos son competencias centrales. Los recursos en sí no suelen ser ventajas competitivas; de hecho, los recursos crean valor cuando la compañía los usa para producir capacidades, y de estas, algunas se vuelven competencias centrales y, con suerte, también ventajas competitivas. Dada la relación entre los recursos, las capacidades y las competencias centrales, el capítulo también habla de la cadena de valor y repasa cuatro criterios que aplican las compañías para decidir si sus capacidades son competencias centrales y, por lo tanto, fuentes de ventaja competitiva.¹³ El capítulo termina con unas palabras de advertencia sobre el *outsourcing* y explicando que las compañías deben impedir que sus competencias centrales se vuelvan rigideces centrales. La presencia de estas rigideces señala que la empresa está demasiado atada a su pasado y eso impide el desarrollo continuo de nuevas capacidades y competencias centrales.

3.1 Analizar la organización interna

3.1a Contexto del análisis interno

Una de las condiciones para el análisis de la organización interna de una compañía es que, en la economía global de hoy, partamos de la realidad de que si bien algunos de los recursos que a lo largo de la historia fueron fundamentales para las actividades de las compañías destinadas a producir, vender y distribuir sus bienes o servicios (como el costo del trabajo, el acceso a recursos financieros y a materias primas y los mercados protegidos o regulados) no han perdido importancia, ahora es poco probable que se conviertan en ventajas competitivas.¹⁴ Esto explica, en gran medida, por qué hay cada vez más compañías que utilizan sus recursos para crear competencias centrales que les permitirán implementar con éxito una estrategia internacional (como explica el capítulo 8) como vía para superar las ventajas que creaban esos recursos más tradicionales.

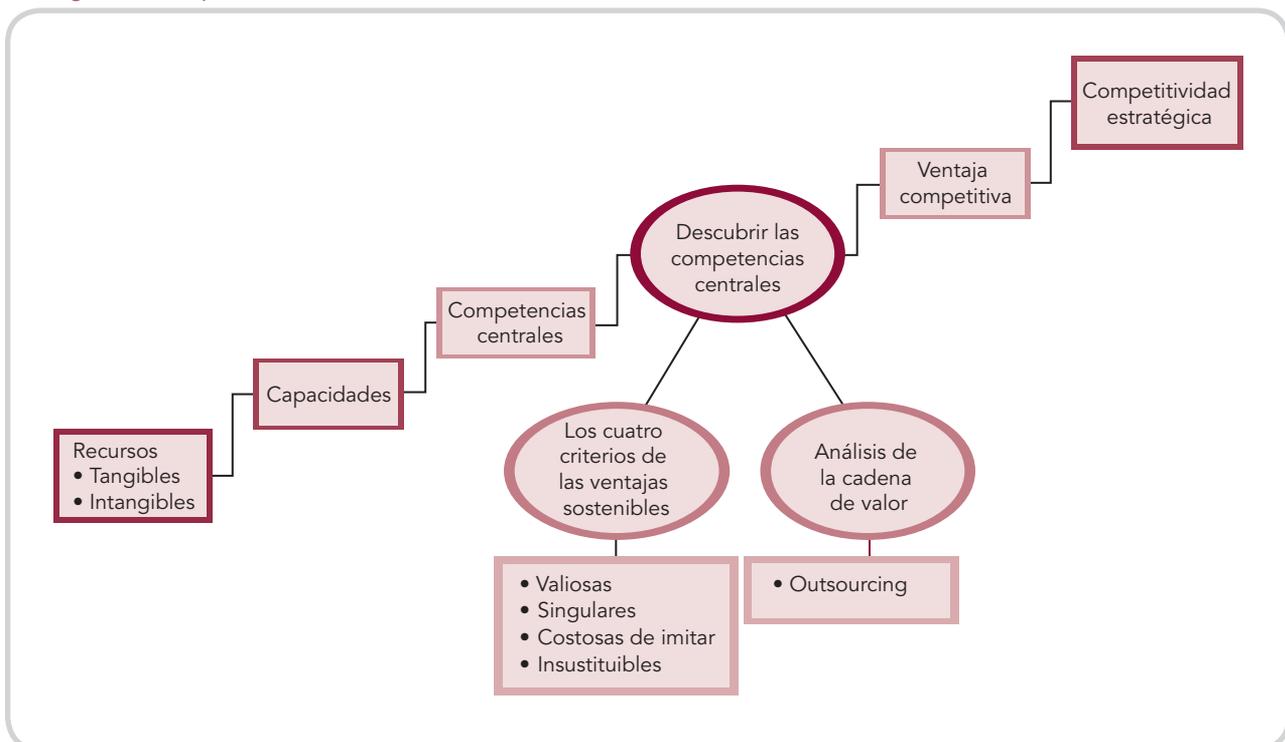
El Grupo Volkswagen ha instituido la estrategia internacional llamada “Estrategia 2018”. La compañía, que vende sus productos en más de 150 países, cuenta con 550 mil trabajadores que laboran en más de 100 plantas de producción repartidas por todo el mundo. Volkswagen piensa utilizar sus recursos para formar capacidades tecnológicas y para la innovación con el propósito de crear un magnífico servicio al cliente y una gran calidad para sus productos, las cuales serán las competencias centrales fundamentales para implementar su estrategia internacional.¹⁵

Cada vez es más frecuente que las personas tengan que adoptar una mentalidad global para analizar la organización interna de su compañía. La **mentalidad global** se entiende como la capacidad para analizar, comprender y administrar una organización interna de modo que no dependa de supuestos referentes a un solo país, cultura o contexto.¹⁶ Dado que las personas que tienen una mentalidad global son capaces de trascender las fronteras artificiales, también pueden reconocer si sus compañías poseen recursos y capacidades que les permitan conocer y responder debidamente a situaciones competitivas que están sujetas a la influencia de factores específicos de cada país, con su cultura singular. Aplicar una mentalidad global para analizar la organización interna sería muy útil para saber qué actividades de la compañía podrían superar el desempeño de sus rivales.¹⁷ El Grupo Volkswagen adoptó una mentalidad global para formular su “Estrategia 2018”.

Por último, para analizar la organización interna, los evaluadores deben estudiar la cartera de recursos y capacidades de la compañía. Esta perspectiva sugiere que cada empresa cuenta, cuando menos, con algunos recursos y capacidades que las otras no tienen, o por lo menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de las capacidades y algunas de estas conducen al desarrollo de las competencias centrales; a su vez, estas competencias podrían conducir a la ventaja competitiva de la compañía.¹⁸ Uno de los resultados que buscan los tomadores de decisiones cuando analizan la organización interna es encontrar la manera de sacar provecho del conjunto singular de recursos y capacidades de la compañía.¹⁹ La figura 3.1 ilustra las relaciones entre los recursos, las capacidades, las competencias centrales y las ventajas competitivas, y demuestra que su uso integral conduce a la competitividad estratégica. Como veremos a continuación, las compañías utilizan los activos de su organización interna con miras a crear valor para los clientes.

La **mentalidad global** se entiende como la capacidad para analizar, comprender y administrar una organización interna de modo que no dependa de supuestos referentes a un solo país, cultura o contexto.

Figura 3.1 Componentes de un análisis interno



3.1b Creación de valor

Las compañías utilizan sus recursos como base para producir los bienes o los servicios que crearán valor para los clientes.²⁰ El **valor** se mide en razón de las características del desempeño del producto y de aquellos atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar una cantidad. Las compañías crean valor armando paquetes innovadores de sus recursos y sacándoles provecho para formar capacidades y competencias centrales.²¹ Las compañías que gozan de una ventaja competitiva crean más valor para los clientes que sus competidoras.²² Walmart utiliza su enfoque de “precios bajos todos los días” para sus negocios (el cual está fundado en las competencias centrales de la compañía, como la tecnología de información y los canales de distribución) con el propósito de crear valor para las personas que desean comprar productos a precios bajos en comparación con los que cobran los competidores por los mismos productos.²³ Cuanto más fuertes sean las competencias centrales de estas compañías, tanto más grande será el valor que crean para sus clientes.²⁴

Al final de cuentas, para una compañía la creación de valor para los clientes es la fuente de los rendimientos superiores al promedio. Lo que la compañía persiga con la creación de valor afectará la estrategia que elija a nivel de negocio (véase el capítulo 4) y su estructura organizacional (véase el capítulo 11).²⁵ En la explicación de las estrategias al nivel de negocio que contiene el capítulo 4, apuntamos que la compañía crea valor en razón del costo bajo de un producto, de sus características muy diferenciadas o de una combinación de costo bajo y gran diferenciación, en comparación con lo que ofrecen las competidoras. La estrategia al nivel de negocio solo será efectiva si está fundada en la explotación de las capacidades y las competencias centrales de la compañía. Por lo tanto, una empresa exitosa no cesa de estudiar la efectividad de las capacidades y las competencias centrales actuales, al mismo tiempo que piensa en las capacidades y las competencias que necesitará para su éxito en el futuro.²⁶

En otros tiempos, las compañías dirigían sus actividades para crear valor en gran medida a conocer las características de la industria donde competía y, a la luz de esas características, a determinar cuál debería ser su posición frente a sus competidoras. Este énfasis en las características de la industria y la estrategia competitiva subestimaba la función de los recursos y las capacidades de la compañía para desarrollar competencias centrales que serían fuente de ventajas competitivas. De hecho, las competencias centrales, combinadas con las posiciones de los productos en los mercados, son las fuentes más importantes de la ventaja competitiva de la compañía.²⁷ Las competencias centrales de la compañía, integradas con base en el conocimiento que se deriva del estudio de las condiciones del entorno externo, deben guiar la elección de estrategias.²⁸ Como comentara Clayton Christensen: “Los buenos estrategas deben cultivar un profundo conocimiento del proceso de la competencia y el progreso, así como de los factores que forman el entramado de cada ventaja. Solo así podrán advertir el momento en que las anteriores ventajas estén a punto de desaparecer y cómo crear otras nuevas que ocupen su lugar.”²⁹ Cuando ponen énfasis en las competencias centrales para elegir e implementar las estrategias, las compañías aprenden a competir primordialmente con base en las diferencias específicas propias. Sin embargo, mientras lo hacen, también deben estar al tanto de los cambios que se están registrando en el entorno externo.³⁰

3.1c El reto de analizar la organización interna

Las decisiones estratégicas que toman los administradores respecto de la organización interna de sus compañías no son rutinarias:³¹ tienen implicaciones éticas³² e influyen en gran medida en la posibilidad de que obtengan rendimientos superiores al promedio.³³ Estas decisiones implican elegir los recursos que debe reunir la compañía y la mejor manera de administrarlos.

Tal vez parezca que es fácil tomar decisiones sobre los activos de la compañía: identificar, desarrollar, desplegar y proteger los recursos, las capacidades y las competencias centrales. Sin embargo, la tarea es tan complicada y difícil como cualesquiera de las que deben tomar los administradores; es más, esta tarea se ha ido internacionalizando cada vez más.³⁴ Hay quienes piensan que presionar a los administradores para que solo opten por decisiones que ayudarán a la compañía a cumplir con las ganancias trimestrales que esperan los analistas del mercado dificulta la posibilidad de estudiar con precisión la organización interna de la compañía.³⁵

La evidencia preliminar que sugiere que la mitad de las decisiones organizacionales fracasan implica lo difícil y complicado que es tomar decisiones efectivas.³⁶ En ocasiones las compañías

El **valor** se mide en razón de las características del desempeño del producto y de aquellos atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar una cantidad.

cometen errores cuando analizan su organización interna.³⁷ Por ejemplo, los administradores podrían pensar que una capacidad es una competencia central cuando no es así. Esto tal vez fue lo que sucedió en Polaroid Corporation cuando sus tomadores de decisiones siguieron pensando que las capacidades que la compañía había utilizado para crear las cámaras de película instantánea eran muy importantes en un momento en el que sus competidoras estaban desarrollando y utilizando las capacidades necesarias para introducir las cámaras digitales. En este caso, los tomadores de decisiones de Polaroid quizá llegaron a la conclusión de que una manufactura extraordinaria era una competencia central, al igual que la capacidad de la compañía para innovar en términos de crear características que agregaban valor a sus cámaras instantáneas. Cuando se comete un error en el análisis y la administración de los recursos de una compañía, como parece haber sucedido en Polaroid hace algunos años, los tomadores de decisiones deben tener suficiente seguridad en sí mismos para aceptarlo y para tomar medidas correctivas.³⁸

Una compañía puede mejorar si aprende de sus errores; de hecho, lo que aprende cometiendo errores y corrigiéndolos es fundamental para poder crear nuevas capacidades y competencias centrales.³⁹ El fracaso nos enseña a saber cuál es el momento de retirarnos. Es evidente que Polaroid habría hecho bien en cambiar su estrategia mucho antes y, si la hubiese cambiado más pronto, tal vez habría podido evitar un fracaso tan rotundo. Otro ejemplo es el caso de News Corp. cuando adquirió MySpace en 2006. Invertió más de 580 millones de dólares durante varios años, al mismo tiempo que perdía mercado frente a Facebook, y al paso del tiempo tuvo que vender su adquisición por solo 34 millones de dólares.⁴⁰

A continuación explicamos tres condiciones —la incertidumbre, la complejidad y el conflicto en el interior de la organización— que afectan a los administradores cuando analizan la organización interna y toman decisiones sobre los recursos (véase la figura 3.2).

La incertidumbre que afrontan los administradores se debe a varias cosas, entre otras a las nuevas tecnologías de propiedad exclusiva, a las tendencias políticas y económicas que se modifican y cambian a gran velocidad, a los cambios que registran los valores sociales, y a los virajes en la demanda de los consumidores.⁴¹ La incertidumbre del entorno acentúa la complejidad y el abanico de cuestiones que deben explorar cuando ellos estudian el entorno interno.⁴² Veamos por qué la incertidumbre afecta el modo en que compañías carboníferas como Peabody Energy Corp. y Arch Coal Corp. utilizan sus recursos.

Peabody es la compañía carbonífera privada más grande del mundo. Sus productos de carbón se emplean como combustible para generar alrededor de 11% de la electricidad de Estados Unidos y de 2% de la mundial. Sin embargo, la compañía afronta una gran incertidumbre respecto de cuál sería el mejor uso para sus recursos hoy, pero con miras a prepararse para su futuro. La explicación de lo anterior es que muchas personas piensan que el carbón es un “combustible sucio”. Peabody, en parte para disminuir la incertidumbre que afronta la compañía como consecuencia de esa idea, está utilizando algunos de sus recursos para construir una planta “limpia” alimentada por carbón y ha celebrado contratos con China para desarrollar carbón limpio. Los directivos de Peabody son partidarios de las normas estrictas para las emisiones y defienden un mayor uso de “carbón limpio”. Además de que deben lidiar con los grandes avances tecnológicos, como el carbón limpio,

Figura 3.2 Condiciones que afectan las decisiones de los administradores relativas a los recursos, las capacidades y las competencias centrales

Condiciones	Incertidumbre	Incertidumbre respecto de las características del entorno general y a las de la industria de la compañía, así como en lo referente a las necesidades de los clientes.
	Complejidad	La complejidad se deriva de las interrelaciones de las condiciones que dan forma a la compañía.
	Conflictos en el interior de la organización	Los conflictos en el interior de la organización pueden existir entre los administradores que toman las decisiones o por las personas que se ven afectadas por esas decisiones.

la situación mundial de la demanda también les está generando incertidumbre. Por ejemplo, uno de los mercados de exportación de carbón más grandes de Estados Unidos es China, país que está incrementando su capacidad para producir carbón limpio. La demanda de India ha ido en aumento a medida que construye más plantas generadoras que consumen carbón, pero la presión para que reduzca las emisiones de CO₂ también ha ido creciendo. En Europa, el estancamiento económico y las normas ambientales más rígidas aprobadas han afectado la demanda de carbón. Asimismo, el gas natural barato sigue desplazando al carbón como generador de energía en Estados Unidos.⁴³

Además, los prejuicios relativos al modo de manejar la incertidumbre afectan las decisiones sobre la manera de administrar los recursos y las capacidades a efecto de forjar competencias centrales.⁴⁴ Asimismo, podrían surgir conflictos en el interior de la organización como consecuencia de las decisiones que tome la compañía sobre las competencias centrales que debería desarrollar y alimentar. En Peabody o Arch podrían surgir conflictos en torno a la medida en que la compañía debería utilizar sus recursos y capacidades para forjar nuevas competencias centrales que apoyen “tecnologías limpias” más modernas.

Se requiere de buen juicio para tomar decisiones sujetas a estas tres condiciones. El *buen juicio* se entiende como la capacidad para tomar buenas decisiones cuando no existe un modelo o una regla evidentemente idóneos o cuando los datos relevantes no son confiables o están incompletos. En estos casos, los tomadores de decisiones deben tener en mente que podrían existir algunos sesgos cognoscitivos, como el exceso de confianza. Las personas que pecan de confianza cuando toman decisiones respecto del modo de utilizar los recursos de la compañía podrían no evaluar todas las contingencias que afectarían esas decisiones.⁴⁵

Los tomadores de decisiones que recurren a su buen juicio suelen correr riesgos inteligentes. En el panorama actual de la competencia, el buen juicio de los ejecutivos es una capacidad muy valiosa. Esto se explica porque si ellos demuestran buen juicio a lo largo del tiempo, la compañía se podrá hacer de una reputación sólida y conservará la lealtad de los grupos de interés que le brindan su apoyo en razón de los rendimientos superiores al promedio.⁴⁶

Encontrar personas capaces de tomar buenas decisiones sobre el modo de usar los recursos de la organización es todo un reto. Es importante encontrarlas porque la calidad de las decisiones de los líderes sobre los recursos y su administración afecta la capacidad de la compañía para alcanzar la competitividad estratégica. Se considera que las personas que ocupan esos puestos clave de decisión son *líderes estratégicos*. El capítulo 12 hablará con amplitud de ellos, pero por ahora basta con decir que los líderes estratégicos son personas capaces de tomar buenas decisiones cuando estudian los recursos, las capacidades y las competencias centrales para saber cómo serán utilizados.

A continuación hablaremos de las relaciones que existen entre los recursos, las capacidades y las competencias centrales de una compañía. Conforme usted vaya leyendo estas secciones, recuerde en todo momento que las organizaciones tienen más recursos que capacidades y más capacidades que competencias centrales.

3.2 Recursos, capacidades y competencias centrales

Los recursos, las capacidades y las competencias centrales son los cimientos de la ventaja competitiva. Los conjuntos de recursos crean capacidades organizacionales. A su vez, las capacidades son fuente de las competencias centrales de la compañía, mismas que sientan las bases para alcanzar ventajas competitivas.⁴⁷ La figura 3.1 muestra estas relaciones. A continuación definimos estos pilares de la ventaja competitiva y proporcionamos algunos ejemplos.

3.2a Recursos

Dada su extensión, los recursos abarcan un amplio espectro de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Por sí solos, los recursos no permiten a las compañías crear valor para sus clientes como fundamento para ganar rendimientos superiores al promedio. De hecho, las compañías combinan los recursos para forjar capacidades.⁴⁸ Subway enlaza sus ingredientes frescos con varios recursos más, entre ellos la capacitación continua que la compañía proporciona a las personas que

manejan sus restaurantes de comida rápida, para cimentar el servicio al cliente como una capacidad, si bien este servicio es también una competencia central de Subway. En el caso de Amazon.com, internet es un recurso porque es su único canal de distribución. La compañía utiliza internet para vender bienes que, por lo común, tiene precios más bajos que los que ofrecen competidores que venden los mismos bienes por medio de tiendas físicas que son más costosas. Amazon, mediante la combinación de otros recursos (como acceso a un extenso inventario de productos), ha adquirido fama de ser una compañía que brinda un excelente servicio al cliente. La capacidad para brindar servicio al cliente es una competencia central de Amazon, además de que esta empresa crea un valor único para los clientes por medio de los servicios que les brinda. La compañía también utiliza la competencia central de su tecnología para ofrecer sus AWS (Amazon Web Services); es decir, servicios que permiten a otros negocios rentar capacidad de cómputo de Amazon a un costo muy bajo por hora. Como explica el líder de esta actividad: “AWS permite que toda aquella persona que tenga una conexión a internet y una tarjeta de crédito obtenga acceso al mismo tipo de sistemas de cómputo de categoría mundial que Amazon utiliza para administrar su operación minorista, la cual genera 34 000 millones de dólares al año”.⁴⁹

Algunos de los recursos de una compañía (definidos en el capítulo 1 como insumos de su proceso de producción) son tangibles y otros son intangibles. Los **recursos tangibles** son activos que podemos ver y cuantificar. La maquinaria de producción, las instalaciones fabriles, los centros de distribución y las estructuras formales de quién rinde cuentas a quién son algunos ejemplos de recursos tangibles. Como explica el recuadro Enfoque estratégico, los ductos de Kinder Morgan son un recurso tangible. Los **recursos intangibles** son activos que tienen raíces profundas en la historia de la compañía y que se han ido acumulando a lo largo del tiempo. Como los recursos intangibles están entrelazados con rutinas que tienen patrones únicos, las competidoras difícilmente los pueden analizar o imitar. El conocimiento, la confianza entre administradores y empleados, las capacidades administrativas, las rutinas organizacionales (el modo singular de las personas para trabajar juntas), las capacidades científicas, la capacidad para innovar, el nombre de la marca, la fama de la compañía respecto de sus bienes o servicios y su modo de interactuar con las personas (como los empleados, los clientes y los proveedores), así como la cultura organizacional, son recursos intangibles.⁵⁰ Como explica el recuadro Enfoque estratégico, las rutinas de marketing y la marca que Coca-Cola emplea a efecto de facilitar la demanda de consumo para sus productos son ejemplos de recursos intangibles.

Los **recursos tangibles** son activos que podemos ver y cuantificar.

Los **recursos intangibles** son activos que tienen raíces profundas en la historia de la compañía y que se han ido acumulando a lo largo del tiempo y son relativamente difíciles de analizar o imitar para los competidores.

Recursos tangibles

La capacidad de endeudamiento de una compañía y el estado de sus instalaciones físicas son recursos tangibles y, por lo tanto, son visibles. Los estados financieros sirven para establecer el valor de muchos recursos tangibles, pero no explican el valor de todos los activos de la compañía porque no toman en cuenta algunos recursos intangibles.⁵¹ Dada la dificultad para sacar provecho de esos recursos

Tabla 3.1 Recursos tangibles

Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de endeudamiento de la compañía • La capacidad de la compañía para generar fondos por medio de sus operaciones internas
Recursos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Las estructuras formales
Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • La sofisticación de la planta y el equipamiento de la compañía y lo atractivo de su ubicación • Las instalaciones de distribución • El inventario de productos
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • La disponibilidad de recursos relacionados con la tecnología, como derechos de autor, patentes, marcas registradas y secretos comerciales

Tabla 3.2 Recursos intangibles

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Confianza • Habilidades • Capacidad para colaborar con otros
Recursos de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas • Capacidades científicas • Capacidad para innovar
Recursos de la buena reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la marca • Percepciones de la calidad, la durabilidad y la confiabilidad del producto • Reputación entre grupos de interés, como los proveedores y los clientes

Fuentes: Adaptado de Hall, R., 1992, The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13: 136-139; Grant, R. M., 1991, *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, Reino Unido, Blackwell Business: 101-104.

Enfoque estratégico

ÉXITO

Énfasis en la creación de valor por medio de los recursos tangibles (Kinder Morgan) y los intangibles (Coca-Cola Inc.)

Algunas compañías poseen recursos valiosos que, al final de cuentas, les permiten crear valor cuando emplean sus capacidades para administrarlos. Como explica este capítulo, los recursos financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos son tangibles, mientras que los recursos humanos para la innovación y la reputación son intangibles.

Kinder Morgan Corporation es una compañía que posee cuantiosos recursos tangibles basados en un sistema de ductos de petróleo y gas que se extienden a lo largo y ancho de Estados Unidos y que llegan a Canadá. Richard Kinder, CEO de Kinder Morgan, dirige esta compañía, que por su valor es la tercera compañía petrolera de las que se ubican en Estados Unidos. En cuanto a recursos tangibles físicos específicos, Kinder Morgan posee 75 mil millas de ductos y 180 terminales almacenadoras, con capacidad para manejar 2.5 millones de barriles de petróleo y 55 mil pies cúbicos de gas al día. También posee una serie de entidades que cotizan en bolsa con un valor total de 100 mil millones de dólares (capital contable y deuda). Kinder Morgan posee además activos en Canadá para facilitar el transporte de gas líquido a Alberta, el cual se usa para diluir el alquitrán grueso en arenas y que después es trasladado a barcos petroleros en la costa del Pacífico. Gran parte de ese gas natural proviene de ubicaciones al sur del país, de lugares tan distantes como Texas. Es más, la compañía se hizo de otros activos físicos mediante la adquisición de El Paso, otra compañía de ductos que permite licuar el gas natural para transportarlo a mercados que están demandando gran cantidad de energéticos, como Japón y Corea. El gas natural líquido significa una buena jugada, porque sus precios en Japón y Corea llegan a los 12 dólares por mil pies cúbicos, cuando en Estados Unidos ese mismo gas costaría menos de cuatro dólares por mil pies cúbicos, y representa un considerable potencial para obtener ganancias.

Es interesante señalar que, al igual que muchas compañías, Kinder Morgan también posee activos financieros, pero algunos



Algunos de los recursos tangibles sobre el suelo que posee Kinder Morgan son terminales que manejan productos a granel ubicadas en Tampa, Florida.

de ellos provienen de movimientos fiscales muy interesantes para la repartición de utilidades. En Estados Unidos, la mayor parte de las empresas de ductos pueden optar por una estructura corporativa llamada sociedad de dueños limitados (MLP por sus iniciales en inglés). Las MLP poseen activos que producen ingresos, los cuales son manejados por un socio general y repartidos entre los socios limitados. Por lo tanto, todas las utilidades y las obligaciones fiscales son trasladadas a los dueños de unidades, de tal modo que las compañías en cuestión ya no tienen que pagar el impuesto sobre la renta. Esto ha creado un incentivo para adquirir activos que pagan el impuesto sobre la renta de personas morales, pero al incorporarlos al marco de una MLP, ya no tienen que pagar ese impuesto, porque los socios limitados de las unidades son los que deben pagarlo. Los recursos mencionados crean potencial para aumentar el valor, pero por supuesto que para las utilidades que se obtendrán en última instancia también son muy importantes la capacidad para elegir los recursos y los ductos idóneos que se comprarán, las capacidades

administrativas sólidas y la vista a futuro que se requiere para administrar el sistema completo. En este caso, el auge de los pozos de petróleo de esquisto bituminoso en Estados Unidos ha generado que el mercado registre un incremento significativo en los volúmenes de gas líquido, gas propano y petróleo y ha creado enormes oportunidades para las MLP, como Kinder Morgan, porque cobrarán por cada pie cúbico de gas o barril de petróleo que pase por sus ductos, terminales de gas o tanques de almacenamiento.

Coca-Cola Inc. también posee muchos activos, pero muchos de los recursos asociados a la compañía son intangibles. En particular, Coca-Cola posee el nombre de su marca y la capacidad para administrarla, de modo que continuamente crea valor para su familia de productos. Muchas agencias de publicidad ayudan a la compañía a manejar el mensaje de su buena reputación dirigido a sus consumidores. En el pasado, el centro de la estrategia de marketing de Coca-Cola eran los anuncios de televisión, pero en fecha más reciente el equipo de Coca-Cola ha creado campañas virales en línea para apoyar su imagen. También creó una canción titulada "Anywhere in the World" que fue escuchada a lo largo de los Juegos Olímpicos de 2012. Además, sus videos en línea asociados al Super Bowl, que presentan a los osos polares que han aparecido en la publicidad de Coca-Cola desde 1922, registraron 9.09 millones de visitas en *streaming*. Se ha estimado que este contenido compartible en línea generó un salto de 5% en los ingresos de las bebidas carbonatadas por concepto de las ventas globales en 2012. Por supuesto que, como en el caso de este ejemplo de Coca-Cola, una compañía debe ser capaz de administrar los recursos de su marca y su buena imagen por medio de capacidades de marketing distintivas.

Coca-Cola también posee recursos que se concentran en sus capacidades financieras tangibles. Del volumen de jugos que se vende en los 22 mercados más importantes del mundo, 17% corresponde a ella, frente a 9% para PepsiCo. Coca-Cola posee gigantescos tanques de almacenamiento en Florida, recubiertos por aislamiento y llenos de jugo recién exprimido y enfriado entre -1.11 y 1.11° C. Coca-Cola y Cutrale (su socio brasileño en jugos) compran prácticamente una tercera parte de los 145 millones de cajas de naranjas cultivadas por más de 400 citricultores de Florida. Coca-Cola vende su jugo en Estados Unidos bajo la marca Minute Maid, compañía que compró en 1960. En el caso de los jugos, la fórmula "secreta" de la compañía es el complejo algoritmo analítico del negocio que aplica para administrar el flujo del huerto al centro de distribución, pasando por los enormes tanques de jugo concentrado congelado que son la base del material empleado para la bebida. Los análisis financieros para administrar este proceso son un claro recurso tangible que Coca-Cola aplica para manejar el flujo de esos productos. En este caso también se requiere de claras capacidades para administrar los recursos intangibles, los de la reputación y también los análisis financieros tangibles para manejar el flujo de los jugos dentro de las operaciones mundiales de Coca-Cola.

Fuentes: 2013, Super Bowl: Classic vs. Fresh, *Fast Company*, 22 de febrero; Kirby, J., 2013, Creative that cracks the code, *Harvard Business Review*, (91)3: 86-89; Mider, Z.R., 2012, It pays to own a pipeline, *Bloomberg Businessweek*, 28 de enero: 26-28; Stanford, D., 2013, Coke has a secret formula for orange juice, too, *Bloomberg Businessweek*, 4 de febrero: 19-21; Zamuda, N., 2013, Behind the scenes of Coca-Cola's Super Bowl in 2013 ad plans, *Advertising Age*, 4 de febrero: 24; Helman, C., 2012, Richard Kinder's energy kingdom, *Forbes*, 10 de diciembre: 76-84; Shufelt, T., 2012, Why Kinder is winning the pipeline race, *Canadian Business*, 1 de octubre: 21; Stynes T. y Sider, A., 2012, Kinder Morgan sells assets as part of El Paso deal, *Wall Street Journal*, 21 de agosto: B3.



Averigüe más acerca de Cutrale, la socia brasileña de Coca-Cola en el terreno de los jugos, en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

tangibles, su valor es limitado; es decir, es sumamente difícil derivar negocios o valor adicionales de un recurso financiero. Por ejemplo, un avión es un recurso tangible, "pero es imposible utilizar el mismo avión en cinco rutas diferentes al mismo tiempo. No es posible asignar a la misma tripulación a cinco rutas diferentes al mismo tiempo. Y lo mismo sucede con la inversión financiera atada al avión".⁵²

Muchos de los activos de producción son tangibles, pero muchos de los procesos para usarlos son intangibles. Por lo tanto, el aprendizaje y los posibles procesos sujetos a derechos de propiedad intelectual asociados a un recurso tangible, como las instalaciones fabriles, podrían tener atributos intangibles, como los procesos de control de calidad, los procesos de producción únicos y las tecnologías que se desarrollan con el transcurso del tiempo.⁵³

Recursos intangibles

Los recursos intangibles, en comparación con los tangibles, son una fuente más grande de capacidades y, por lo tanto, de competencias centrales.⁵⁴ De hecho, en la economía global, "el éxito de una compañía depende más de sus capacidades intelectuales y sistemas que de sus activos físicos. [Es más], la capacidad para administrar el intelecto humano, y para transformarlo en productos y servicios útiles, se está convirtiendo rápidamente en la habilidad crucial de los ejecutivos para esta era".⁵⁵

Dado que los recursos intangibles son menos visibles y que los competidores tienen más dificultad para comprender, comprar, imitar o sustituirlos, las compañías prefieren depender de ellos

que de los tangibles para cimentar sus capacidades. De hecho, cuanto menos visible sea un recurso (es decir, cuanto más intangible), tanto más alto será su valor para crear capacidades.⁵⁶ Otro beneficio de los recursos intangibles es que se puede sacar provecho de su uso, a diferencia de lo que sucede con la mayor parte de los tangibles. Por ejemplo, el hecho de que los empleados compartan sus conocimientos no disminuye su valor para cualquiera de ellos. Por el contrario, con frecuencia se puede sacar provecho de que dos personas compartan sus respectivos conocimientos y así crear conocimiento adicional que, si bien nuevo para cada uno de ellos, podría contribuir a mejorar el desempeño de la compañía.

Los recursos del nombre (véase la tabla 3.2) son fuente importante de las capacidades y las competencias centrales de una compañía. De hecho, algunas personas sostienen que incluso el prestigio puede ser fuente de una ventaja competitiva.⁵⁷ Las palabras y las acciones de una compañía le ganan una buena reputación que crea valor y que es producto de muchos años de una competencia en los mercados que los grupos de interés consideran magnífica.⁵⁸ El nombre indica la medida en que la compañía ha conseguido que los grupos de interés se percaten de su existencia y si la tienen en alta estima.⁵⁹

Un nombre de marca ampliamente conocido y muy apreciado es un recurso específico de una buena reputación.⁶⁰ El interés permanente por innovar y la publicidad combativa facilitan las actividades de las compañías para sacar provecho del buen nombre de sus marcas.⁶¹ Harley-Davidson tiene fama de producir motocicletas, con diseños únicos, así como de brindar un servicio magnífico. Dado que su nombre es deseable, la compañía también produce todo un abanico de accesorios que vende aprovechando su fama de empresa que ofrece productos únicos de gran calidad. Lentes de sol, joyería, cinturones, billeteras, camisas, pantalones y sombreros son apenas algunos de los muchos accesorios que los clientes pueden comprar en alguna distribuidora de Harley-Davidson o en su tienda en línea.⁶² Sin embargo, ahora los medios sociales facilitan la posibilidad de hacerse rápidamente de una buena reputación. Como escribiera un analista: “su marca no es sino la suma de conversaciones que giran en torno a ella. Eso explica por qué los medios sociales son tan poderosos”.⁶³ Un estudio dio como resultado que Hokey Pokey, un popular minorista de helado “de primera” que tiene una docena de establecimientos en India, mejoró el valor de su marca “utilizando plataformas de los medios sociales para conectarse con sus consumidores meta y crear una experiencia cautivadora con la marca”.⁶⁴ Como explicó el recuadro Enfoque estratégico, Coca-Cola está usando magníficamente los medios sociales para crear recursos de su buena imagen.

3.2b Capacidades

La compañía combina todos los recursos tangibles e intangibles para crear capacidades. A su vez, emplea las capacidades para desempeñar las tareas organizacionales necesarias para producir, distribuir y brindar servicios para los bienes que dirige a los clientes, con el propósito de crear valor para ellos.⁶⁵ Como cimiento para crear competencias centrales, y cabe esperar que también ventajas competitivas, las capacidades parten muchas veces del desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y conocimiento entre el capital humano de la compañía.⁶⁶ De ahí que no es exagerado hablar del enorme valor que tiene el capital humano al momento de desarrollar y emplear las capacidades y, al final de cuentas, las competencias centrales.⁶⁷ Por ejemplo, en IBM el capital humano es fundamental para forjar y utilizar las capacidades de la compañía para las relaciones de largo plazo con los clientes, las grandes habilidades científicas y para la investigación, y la amplitud de las habilidades técnicas de la compañía relativas al hardware, el software y los servicios.⁶⁸

Como ilustra la tabla 3.3, las capacidades se suelen desarrollar en áreas funcionales específicas (como producción, investigación y desarrollo, y marketing) o alguna parte de un área funcional



El desarrollo de capacidades en áreas funcionales específicas podría colocar en ventaja competitiva a las compañías. El uso efectivo de los medios sociales para dirigir la publicidad a segmentos específicos del mercado ha proporcionado a algunas compañías cierta ventaja sobre sus rivales.

(por ejemplo, publicidad). La tabla 3.3 presenta agrupaciones de las funciones organizacionales y las capacidades que se considera que poseen algunas compañías en términos de una parte o la totalidad de esas funciones.

3.2c Competencias centrales

Como definimos en el capítulo 1, las competencias centrales son capacidades que funcionan como origen de la ventaja competitiva de una compañía frente a sus rivales. Las competencias centrales diferencian a la compañía en términos competitivos y reflejan su personalidad. Estas competencias surgen a lo largo del tiempo en razón de un proceso organizacional para acumular diferentes recursos y capacidades y para aprender a desplegarlos.⁶⁹ Dado que se trata de la capacidad para emprender una acción, las competencias centrales son “las joyas de la corona de una compañía”, las actividades que esta desempeña especialmente bien en comparación con las competidoras y por medio de las cuales agrega un valor único a los bienes o servicios que vende a los clientes.⁷⁰

En Apple se considera que la innovación es una competencia central. Dado que se trata de una capacidad, las actividades de investigación y desarrollo son la fuente de esta competencia central. Concretamente, el modo en que Apple ha combinado parte de sus recursos tangibles (por ejemplo, recursos financieros y laboratorios de investigación) e intangibles (por ejemplo, científicos e ingenieros y rutinas organizacionales) para desempeñar tareas de investigación y desarrollo crea una capacidad en este último rubro. Al poner énfasis en su capacidad de investigación y desarrollo, Apple es capaz de innovar en sentidos que crean un valor único para los clientes en forma de los productos que vende, lo cual sugiere que la innovación es una competencia central en el caso de Apple.

Otra de las competencias centrales de Apple es el excelente servicio al cliente que brinda en sus tiendas. En este caso, el diseño único y contemporáneo de las tiendas (un recurso tangible) se combina con empleados conocedores y bien preparados (un recurso intangible) para brindar un servicio magnífico a los clientes. La competencia central del excelente servicio al cliente de Apple está fundada en una serie de procedimientos para la capacitación y el desarrollo planeados con mucho cuidado. Algunos procedimientos que son capacidades serían “... un enorme control del modo en que los empleados interactúan con los clientes, capacitación por escrito para apoyo técnico in situ

Tabla 3.3 Ejemplos de capacidades de las compañías

Áreas funcionales	Capacidades	Ejemplos de compañías
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Uso efectivo de las técnicas para administrar la logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Walmart
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar, facultar y conservar a los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft
Sistemas de información administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Control efectivo y eficiente de los inventarios a través de métodos para reunir datos en el punto de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Walmart
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción efectiva de productos con nombre de marca • Servicio efectivo al cliente • Comercialización innovadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Procter & Gamble • Ralph Lauren Corp. • McKinsey & Co. • Nordstrom Inc. • Crate & Barrel
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para vislumbrar el futuro de la ropa 	<ul style="list-style-type: none"> • Hugo Boss • Zara
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para el diseño y la producción que generan productos confiables • Calidad del producto y el diseño • Miniaturización de componentes y productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Komatsu • Witt Gas Technology • Sony
Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología innovadora • Desarrollo de soluciones sofisticadas para el control de elevadores • Transformar, con rapidez, la tecnología en productos y procesos nuevos • Tecnología digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Caterpillar • Otis Elevator Co. • Chaparral Steel • Thomson Consumer Electronics

Enfoque estratégico

TECNOLOGÍA

Gracias a su capacidad de imitación, Samsung vende más teléfonos inteligentes que Apple

Samsung, con sede en Corea del Sur, es un enorme grupo de diversos negocios que representa 17% del producto interno bruto (PIB) de ese país. El grupo completo tiene más de 370 mil empleados en más de 80 países. La división más grande del grupo es Samsung Electronics, con ventas por más de 141 mil millones de dólares en 2012. En particular, esta compañía se anotó un importante éxito estratégico en el terreno de los teléfonos inteligentes; con su participación de 29% del mercado en 2012, superó la participación del 22% de Apple. En comparación con su posición en 2011, Samsung obtuvo una ganancia de 7% en su participación del mercado de los teléfonos inteligentes frente a otras competidoras. Samsung ingresó al negocio de los aparatos electrónicos igual que lo hicieron otros conglomerados coreanos, como LG y Hyundai: avanzando poco a poco mediante la fabricación de componentes para otras compañías de la industria.

Para ingresar a la industria de los semiconductores es preciso tener una fábrica de semiconductores (es decir, una planta para fabricar placas de silicio) que podría costar entre 2 mil millones y 3 mil millones de dólares. Una vez que la empresa cuenta con la infraestructura, puede empezar a vender componentes semiconductores a otras compañías. El conocimiento que se adquiere al desarrollar componentes clave permite conocer a fondo cómo opera la industria. "En efecto, uno de los secretos de Samsung es que controla y fabrica muchos de los elementos para construir sus teléfonos". La compañía saca provecho de este punto de apoyo para crear una ventaja que otras compañías difícilmente podrían igualar. En 2012, Samsung Electronics hizo gastos de capital por 21 500 millones de dólares, inversión que duplica la de Apple.

Para entrar en el campo de los teléfonos inteligentes, Samsung se basó en una innovación existente: el iPhone. Con el tiempo, creó un producto más avanzado que se vendió mejor que el iPhone. Samsung ha seguido una estrategia de "copión", innovando ahí donde tiene ventaja e imitando todo lo demás. La reciente sentencia de un tribunal contra Samsung en un caso que Apple interpuso por violación de patente prueba la estrategia de imitación de la compañía. Si bien Samsung ha copiado algunos aspectos del diseño del iPhone, también es cierto que lleva mucho tiempo en el terreno de las pantallas de alta tecnología, donde ha sido fabricante de televisores y otras aplicaciones de tecnología para pantallas de LED. Las mejoras del producto en el terreno de los teléfonos inteligentes se dieron en razón de la competencia central de Samsung: "producir pantallas grandes y bellas". Es más, la compañía ha cultivado su capacidad para comprender con rapidez las funciones y para imitar —y en la medida de lo posible, mejorar dadas sus fortalezas— los productos de las competidoras. Debido a su capacidad para fabricar productos con rapidez como fabricante a contrato, tiene la habilidad para producir con rapidez las mejoras al producto que se van incrementando de forma gradual.

Es interesante señalar que Samsung ha crecido con este planteamiento estratégico, el cual se concentra en fabricar sus propios componentes y también los componentes de otras competidoras,



Samsung ha seguido una estrategia competitiva basada en la innovación y la imitación.

mientras que otras compañías han fracasado en el mercado de los teléfonos inteligentes. Motorola dividió su negocio de aparatos de mano y vendió una parte del mismo a Google. El primer lugar en el mercado de los teléfonos celulares que Nokia había ocupado durante mucho tiempo se vio afectado. Este no solo fue sobrepasado por los teléfonos celulares poco antes por un costado, sino que fue tomado por los teléfonos celulares Samsung. La sociedad Sony-Ericsson se disolvió y la Palm desapareció cuando la absorbió Hewlett-Packard. Blackberry también está al borde del fracaso. Samsung Electronics lucha por la eficiencia y la excelencia de sus manufacturas y por el desarrollo de nuevos productos de excelencia dentro de una amplia variedad de líneas de productos. También ha establecido un nuevo instituto en Silicon Valley para desarrollar su propio software, porque la compañía está atrasada en este terreno. La línea de teléfonos inteligentes Galaxy de Samsung utiliza el sistema operativo Android creado por Google.

Aun cuando Samsung produce componentes fundamentales para otros productores, incluso Apple, sugiere que tiene un negocio blindado, donde un lado no se comunica con el otro para saber lo que está haciendo. Sin embargo, como sí fabrica componentes para muchas otras compañías, según dijo un analista: "[la compañía] puede vislumbrar un plazo de hasta tres años por venir". Por supuesto que también están las compañías chinas novatas que se podrían convertir en la próxima Samsung, tal como esta desplazó a Sony en el campo de los aparatos electrónicos de consumo. Por lo mismo, el presidente de Samsung, D. J. Lee, sigue sugiriendo que: "Estamos ante un peligro, en una situación de riesgo". Sin embargo, esta mentalidad de crisis perpetua ha ayudado a que la compañía siga siendo líder.

Fuentes: Chafkin, M., 2012, Samsung: For elevating imitation to an art form, *Fast Company*, marzo: 108; Grobart, S., 2012, Think colossal: How Samsung became the world's no. 1 smartphone maker —and it plans to stay on top, *Bloomberg Businessweek*, 1-7 de abril: 58-64; Hof, R., 2012, Report: Samsung gains in grab for Google's mobile and revenues, *Forbes*, www.forbes.com, 3 de abril; Kim, Y., Bellman, F. y Grundberg, S., 2013, Samsung covets low-end of smartphone market, too, *Wall Street Journal*, 22 de marzo: B5; Lev-Ram, M., 2012, Samsung road to mobile domination, *Fortune*, 4 de febrero: 98-102; Osawa, J., Lee, M. y Wakabayashi, D., 2013; Samsung in talks to invest in Sharp, in deal that could lead to purchase of LCD panels, *Wall Street Journal*, 6 de marzo: B3; Shenkar, O., 210, *Copycats: How Smart Companies Use Information to Gain a Strategic Edge*, Cambridge, Harvard Business School Press.



Averigüe más acerca de Samsung, una competidora de Apple, en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

y consideración de los detalles de cada tienda, llegando incluso a las fotos precargadas y la música en los prototipos de los dispositivos.⁷¹

Cabe señalar que aun cuando Apple posee excelentes capacidades para innovar, las ventas de Samsung han superado a las de Apple, como explica el recuadro Enfoque estratégico. En gran medida, Samsung lo ha conseguido imitando los productos de Apple y añadiéndoles otras características, como pantallas más grandes, una de las competencias centrales de Samsung Electronics. Samsung también tiene competencias centrales para fabricar sus componentes y los componentes de otras competidoras, con lo cual obtiene información de innovaciones futuras y capacidad para fabricar nuevos productos con rapidez. Al parecer, mantiene estas capacidades gracias a que siempre conserva una mentalidad de crisis.⁷²

3.3 Construcción de competencias centrales

Dos instrumentos ayudan a las compañías a identificar sus competencias centrales. El primero de ellos, que sirve para determinar cuáles capacidades son competencias centrales, consta de cuatro criterios específicos de la ventaja competitiva sostenible. Dado que las capacidades que presenta la tabla 3.3 han cumplido estos cuatro criterios, se trata de competencias centrales. El otro instrumento es el análisis de la cadena de valor. Las compañías emplean este instrumento para escoger las competencias que crean valor que deben mantener, perfeccionar o desarrollar y las que deben ser contratadas en *outsourcing*.

3.3a Los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible

Las capacidades valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles son competencias centrales (véase la tabla 3.4). A su vez, las competencias centrales conducen a ventajas competitivas de la compañía frente a sus rivales. Las capacidades que no cumplen los cuatro criterios no son competencias centrales; es decir, si bien toda competencia central es una capacidad, no toda capacidad es una competencia central. En otras palabras, para que una capacidad sea una competencia central debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente. Para que una competencia sea la fuente de una ventaja competitiva potencial, los competidores no deben ser capaces de imitarla o sustituirla.⁷³

Una ventaja competitiva sostenible solo puede existir cuando los competidores no pueden replicar los beneficios de la estrategia de una compañía y cuando carecen de los recursos necesarios para tratar de imitarla. Durante algún tiempo, la compañía podría tener una competencia central porque usa capacidades valiosas y singulares, pero imitables. Por ejemplo, algunas compañías están tratando de desarrollar una competencia central y una posible ventaja competitiva volviéndose más verdes que sus competidoras. (Es interesante señalar que desarrollar una competencia central “verde” puede contribuir a las actividades de la compañía para obtener rendimientos superiores al promedio al mismo tiempo que beneficia a la sociedad general). Desde 2005, Walmart ha utilizado sus recursos de modo que le han permitido reducir la huella de carbono de las tiendas más de 10%, y la huella de carbono de su flota de camiones varias veces más que ese porcentaje. También está influyendo en los vendedores de su cadena de suministro para que propicien esa misma meta. Por

Tabla 3.4 Los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible

Capacidades valiosas	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a la compañía a neutralizar las amenazas o a explotar las oportunidades
Capacidades singulares	<ul style="list-style-type: none"> • No las poseen muchas otras compañías
Capacidades costosas de imitar	<ul style="list-style-type: none"> • Históricas: una cultura organizacional o un nombre de marca únicos y valiosos • Causa ambigua: las causas y los usos de una competencia no son claros • Complejidad social: las relaciones interpersonales, la confianza, y la amistad entre administradores, proveedores y clientes
Capacidades insustituibles	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un equivalente estratégico

ejemplo, se ha aliado con Patagonia, una compañía de ropa de calle con un sólido récord de sostenibilidad, para “forjar la Coalición de Ropa Sustentable, cuyos miembros producen ahora más de 30% de la ropa que se vende en el mundo. La meta es desarrollar instrumentos para medir, vigilar y reducir el impacto de la industria de la ropa en el medio ambiente”.⁷⁴

El plazo durante el cual la compañía esperaría crear valor empleando sus competencias centrales está en función de la velocidad de los competidores para poder imitar un bien, un servicio o un proceso. Las competencias centrales que crean valor podrían durar un plazo relativamente largo siempre y cuando se cumplan los cuatro criterios que explicaremos a continuación. Por lo tanto, Walmart o Patagonia sabrían que tienen una competencia central, y posiblemente una ventaja competitiva en términos de sus prácticas verdes si la forma en que usan sus recursos para desarrollar esas prácticas cumple con los cuatro criterios.

Valiosas

Las **capacidades valiosas** permiten a la compañía explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas presentes en el entorno externo. Cuando la compañía utiliza sus capacidades de forma efectiva para explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas, crea valor para sus clientes.⁷⁵ Por ejemplo, Groupon creó el espacio de marketing de la “oferta del día” y llegó a registrar ingresos por mil millones de dólares más rápido que cualquiera otra compañía en la historia. Sin embargo, no tardaron en aparecer muchos imitadores que, con frecuencia, tenían costos fijos más bajos, lo cual les permitió sobrevivir en ese espacio, a pesar de que no eran primeras jugadoras. Groupon tal vez tenga éxito, pero los ciclos de desarrollo más cortos, en especial en el caso de estas compañías en línea, dificulta aún más que las empresas de nueva creación exitosas creen una ventaja competitiva duradera. “En otras palabras, cada vez son más vulnerables a las mismas presiones del mercado de capitales que asolan a las grandes compañías, pero antes de que hayan desarrollado activos duraderos en la compañía”.⁷⁶

Singulares

Las **capacidades singulares** son aquellas que muy pocos competidores (o tal vez ninguno) poseen. Para evaluar este criterio es fundamental preguntar: “¿cuántas compañías rivales poseen estas capacidades valiosas?”. Cuando muchas rivales las poseen, es poco probable que se conviertan en competencias centrales para alguna de las compañías en cuestión. En cambio, las capacidades valiosas, pero comunes (es decir, que no son singulares), son fuente de paridad en la competencia.⁷⁷ La ventaja competitiva solo se presentará si las compañías desarrollan y explotan capacidades valiosas que se conviertan en competencias centrales que sean diferentes de las que son compartidas con las competidoras. El problema central de Groupon es que su capacidad para producir la “oferta del día” no tardó en quedar en paridad en la competencia. De otro lado, aun cuando Walmart ha desarrollado capacidades para fomentar sus valiosas iniciativas verdes/sostenibles, Target, otro minorista de cajas grandes, podría duplicarlas y, por lo tanto, quizá no sean raras.

Costosas de imitar

Las **capacidades costosas de imitar** son aquellas que otras compañías no pueden desarrollar fácilmente. Estas capacidades son creadas por algún motivo o por una combinación de tres motivos (véase la tabla 3.4). En primer lugar, a veces una compañía podría desarrollar capacidades porque sus *condiciones históricas son únicas*. A medida que las compañías evolucionan, con frecuencia adquieren o desarrollan capacidades únicas propias.⁷⁸

La compañía que tiene una *cultura organizacional* única y valiosa, surgida en las primeras etapas de su historia, podría tener una ventaja que compañías constituidas en otro periodo de la historia podrían imitar, pero nunca a la perfección;⁷⁹ una cuyos valores y creencias menos valiosos o menos útiles para la competencia influyeron sobremanera en el desarrollo de su cultura. Como explicamos brevemente en el capítulo 1, la cultura organizacional se entiende como un conjunto de valores que son compartidos por los miembros de la organización. Explicaremos el tema con más detenimiento en el capítulo 12. Una cultura organizacional es fuente de una ventaja cuando mantiene unidos a los empleados porque creen en ella y en los líderes que contribuyeron a crearla.⁸⁰ Considerando el énfasis que McDonald’s pone en la limpieza, en la consistencia de sus

Las **capacidades valiosas** permiten a la compañía explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas presentes en el entorno externo.

Las **capacidades singulares** son aquellas que pocos competidores (o tal vez ninguno) poseen.

Las **capacidades costosas de imitar** son aquellas que otras compañías no pueden desarrollar fácilmente.



© ZUMA Press, Inc./AlamyZUMA Press, Inc./Alamy

A pesar de que tiene más de 100 establecimientos y 18 mil empleados, CarMax ha logrado crear una cultura de compañía pequeña que las competidoras difícilmente podrán imitar.

productos y el servicio, y en la capacitación que refuerza el valor de esas características, algunos piensan que esa cultura es una competencia central y una ventaja competitiva de la compañía. Al parecer, cabría decir lo mismo de CarMax, una de las 100 mejores compañías para trabajar de la lista de la revista *Fortune*. En 2012, el CEO, Tom Folliard, visitó 70 de sus establecimientos y encabezó grandes inauguraciones, reuniones con participación de los empleados y asados de carne al aire libre. CarMax es el epítome de “la cultura de una compañía pequeña”, a pesar de que “ha crecido tanto que ahora tiene 119 tiendas y 18 mil empleados”.⁸¹ Folliard comenta: “Siempre he creído en las palabras que dicen: ‘si cuidas a tus asociados, ellos cuidarán a tus clientes y todo lo demás se cuidará solo’”.⁸²

Otra condición para que resulte costoso imitar a una compañía se presenta cuando el eslabón que liga sus competencias centrales con su ventaja competitiva está fundado en *causas ambiguas*.⁸³ En estos casos, las competidoras no son capaces de comprender con claridad cuáles de las capacidades de la compañía son las competencias centrales que utiliza como cimiento de su ventaja competitiva. Por lo tanto, las compañías no saben bien cuáles capacidades deberían desarrollar para replicar los beneficios de la estrategia de

la competidora que crea valor. Distintas compañías llevan muchos años tratando de imitar la estrategia de costos bajos de Southwest Airlines sin conseguirlo, fundamentalmente porque no han podido duplicar la cultura única de la línea aérea.

La *complejidad social* es la tercera razón que explica por qué las capacidades son costosas de imitar. Esta complejidad se debe a que algunas de las capacidades de la compañía, y con frecuencia muchas de ellas, son producto de fenómenos sociales complejos. Algunos ejemplos de capacidades complejas en términos sociales son las relaciones interpersonales, la confianza y la amistad entre los administradores, así como entre estos y los empleados, y la reputación de la compañía entre proveedores y clientes. Southwest Airlines pone mucho cuidado en contratar a personas que encajan en su cultura. Esta compleja interrelación entre la cultura y el capital humano agrega valor de manera que otras líneas aéreas no lo pueden hacer; por ejemplo, con las bromas que gastan los asistentes de vuelo o la cooperación entre el personal de las puertas de embarque y los pilotos.

Insustituibles

Las **capacidades insustituibles** son aquellas que no tienen equivalente en términos estratégicos. Este último criterio dicta que “no debe haber equivalentes estratégicos de recursos valiosos que de por sí sean singulares o imitables. En términos estratégicos, dos recursos valiosos de la compañía (o dos manojos de recursos de la compañía) son equivalentes cuando es posible explotar a cada uno de ellos por separado para implementar las mismas estrategias”.⁸⁴ En general, el valor estratégico de las capacidades se incrementa a medida que se va dificultando la posibilidad de sustituirlas. Cuanto más intangibles y, por ende, invisibles sean las capacidades, tanto más difícil será que las compañías encuentren sustitutos y tanto mayor será el desafío que afrontarán las competidoras que traten de imitar la estrategia de la compañía que crea valor. El caso de Southwest Airlines es un ejemplo de capacidades difíciles de identificar, para las cuales no es fácil encontrar sustitutos, porque desde hace muchos años la compañía posee un conocimiento específico y sus relaciones laborales están fundadas en la confianza que existe entre los administradores y el personal no administrativo. Sin embargo, esa ambigüedad causal podría impedir que la compañía aprenda y también paralizar su progreso porque tal vez no sepa mejorar procesos que no son fáciles de codificar y que, por lo tanto, son ambiguos.⁸⁵

En suma, una compañía solo tendrá potencial para crear ventajas competitivas sostenibles si utiliza capacidades valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles. La tabla 3.5 presenta las consecuencias para la competencia y las implicaciones para el desempeño que se derivan de diversas combinaciones de los cuatro criterios de lo sostenible. Los administradores podrían utilizar el análisis que sugiere la tabla para determinar el valor estratégico de las capacidades de una

Las **capacidades insustituibles** son aquellas que no tienen un equivalente en términos estratégicos.

Tabla 3.5 Resultados de combinaciones de criterios para la ventaja competitiva sostenible

¿La capacidad es valiosa?	¿La capacidad es singular?	¿La capacidad es costosa de imitar?	¿La capacidad es insustituible?	Consecuencias para la competencia	Implicaciones para el desempeño
No	No	No	No	• Desventaja competitiva	• Rendimientos inferiores al promedio
Sí	No	No	Sí/no	• Paridad competitiva	• Rendimientos promedio
Sí	Sí	No	Sí/no	• Ventaja competitiva temporal	• Rendimientos entre promedio y superiores al promedio
Sí	Sí	Sí	Sí/no	• Ventaja competitiva sostenible	• Rendimientos superiores al promedio

© Cengage Learning

compañía. Esta no debe poner énfasis en las capacidades que se ciñen a los criterios descritos en la primera fila de la tabla (es decir, recursos y capacidades que no son valiosos ni singulares, que son imitables y que tienen sustitutos estratégicos). Sin embargo, sí debe apoyar las capacidades que producen una paridad competitiva y una ventaja competitiva temporal o sostenible. Algunas de las capacidades que poseen las competidoras, como Coca-Cola y PepsiCo, o Boeing y Airbus, podrían generar una paridad competitiva. En tal caso, las compañías deben alimentar esas capacidades al mismo tiempo que tratan de desarrollar otras que produzcan una ventaja competitiva temporal o sostenible.

3.3b Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor permite a la compañía saber cuáles partes de sus operaciones crean valor y cuáles no lo hacen.⁸⁶ Es importante que la compañía conozca estas cuestiones porque solo podrá obtener rendimientos superiores al promedio si el valor que crea es mayor al costo que conlleva crearlo.⁸⁷

La cadena de valor es la plantilla que usan las compañías para analizar la posición de sus costos y para identificar los distintos medios que pueden emplear de modo que facilite la implementación de una estrategia elegida.⁸⁸ El panorama actual de la competencia exige que las compañías estudien sus cadenas de valor dentro de un contexto global y no solo dentro de un marco doméstico.⁸⁹ En particular, las compañías deben estudiar las actividades asociadas a las cadenas de valor dentro de un contexto global.⁹⁰

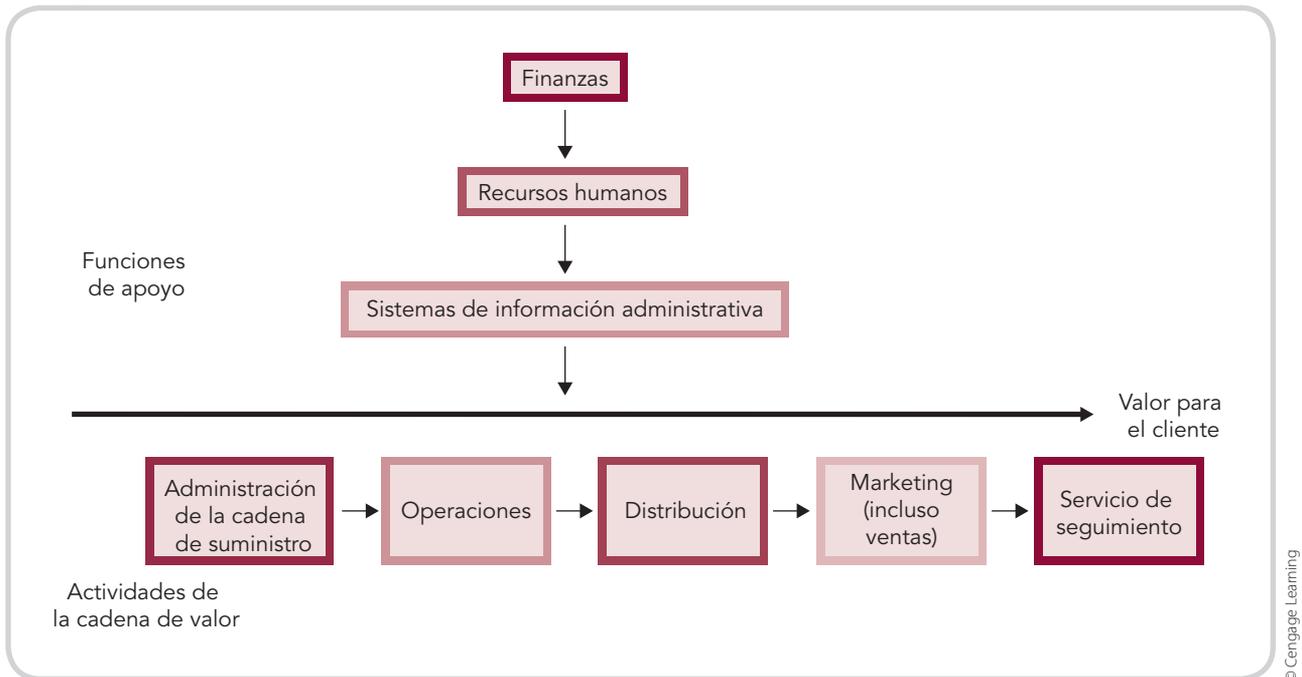
La figura 3.3 presenta el modelo de una cadena de valor. Como describe el modelo, la cadena de valor de una compañía se divide en dos: las actividades de la cadena y las funciones de apoyo. Las **actividades de la cadena de valor** son las actividades o las tareas que la compañía desempeña a efecto que desarrollen productos para, a continuación, vender, distribuir y brindar servicios para esos productos de modo que creen valor para los clientes. Las **funciones de apoyo** incluyen las actividades o las tareas que desempeña la compañía a efecto de apoyar el trabajo que se desarrolla para crear, vender, distribuir y brindar servicios para sus productos. La compañía puede desarrollar una capacidad o una competencia central en cualquiera de las actividades de la cadena de valor y de las funciones de apoyo. Cuando lo hace, instituye una capacidad para crear valor para los clientes. De hecho, como muestra la figura 3.3, las compañías recurren al análisis de la cadena de valor para identificar sus capacidades y competencias centrales cuando persiguen la meta de satisfacer a sus clientes. Cuando las compañías utilizan sus competencias centrales únicas para crear un valor único para los clientes, que las competidoras no puedan imitar, establecen una o varias ventajas competitivas. Al parecer, ese es el caso de Samsung, porque depende de varias competencias centrales, como describe el recuadro Enfoque estratégico, para producir con rapidez productos

Las actividades de la cadena de valor

son las actividades o las tareas que la compañía desempeña a efecto de desarrollar productos para, a continuación, vender, distribuir y brindar servicios para esos productos de modo que creen valor para los clientes.

Las funciones de apoyo

incluyen las actividades o las tareas que desempeña la compañía a efecto de apoyar el trabajo que se desarrolla para crear, vender, distribuir y brindar servicios para sus productos.

Figura 3.3 Modelo de la cadena de valor

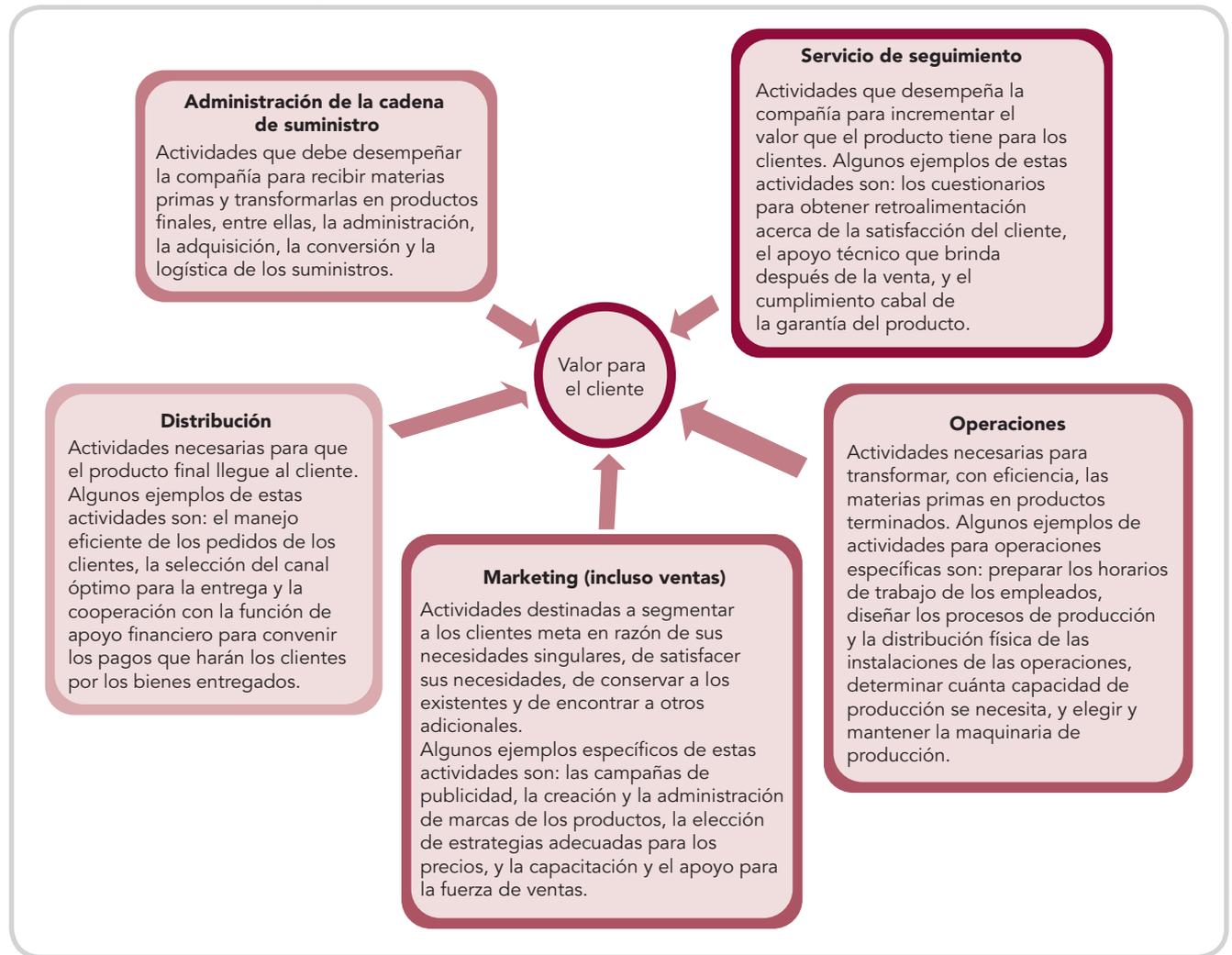
electrónicos de gran calidad que vende a precios más bajos que los de sus competidoras, a clientes esparcidos por todo el mundo.

La figura 3.4 muestra las actividades asociadas a cada una de las partes de la cadena de valor, y la figura 3.5 presenta las actividades que son parte de las tareas que desempeñan las compañías cuando se trata de las funciones de apoyo. La compañía debe evaluar todos los puntos de las dos figuras frente a las capacidades y las competencias centrales de sus competidoras. Para que una capacidad se convierta en una competencia central y en una fuente de ventaja competitiva, debe permitir que la compañía 1) desempeñe una actividad de modo que proporcione un valor superior al que proporcionan sus competidoras o 2) desempeñe una actividad creadora de valor y que las competidoras no puedan desempeñar. La compañía solo podrá crear valor para los clientes y tener oportunidades para captar ese valor si existen estas condiciones.

La creación de valor para los clientes mediante el desempeño de actividades que son parte de la cadena de valor muchas veces requiere que la compañía forme alianzas efectivas con los proveedores (y en ocasiones, como explica la siguiente sección, con terceros que contratan en *outsourcing* para que desempeñen ciertas actividades) y establezca relaciones positivas sólidas con los clientes. Se dice que una compañía posee "capital social"⁹¹ cuando ha establecido relaciones positivas sólidas con sus proveedores y clientes. Las relaciones mismas son valiosas porque generan transferencia de conocimiento y brindan acceso a recursos que la compañía tal vez no posea internamente.⁹² Para crear el capital social que permite que recursos como el conocimiento sean transferidos entre organizaciones, una de las partes debe confiar en la otra. Una asociada debe confiar en la otra para que sus recursos sean usados de modo que las dos salgan beneficiadas a lo largo del tiempo y que ninguna se aproveche de la otra.⁹³ Por lo general, la confianza y el capital social evolucionan con el tiempo en razón de múltiples interacciones, pero las compañías pueden también instituir medios especiales para administrar de manera mancomunada alianzas que fomenten una mayor confianza y produzcan beneficios más grandes para las dos asociadas.⁹⁴

La evaluación de la capacidad de una compañía para desarrollar las actividades y las funciones de apoyo de su cadena de valor es todo un reto. Al inicio del capítulo señalamos que para identificar y evaluar el valor de los recursos y las capacidades de una compañía se requiere de buen juicio. Este

Figura 3.4 La creación de valor por medio de las actividades de la cadena de valor



© Cengage Learning

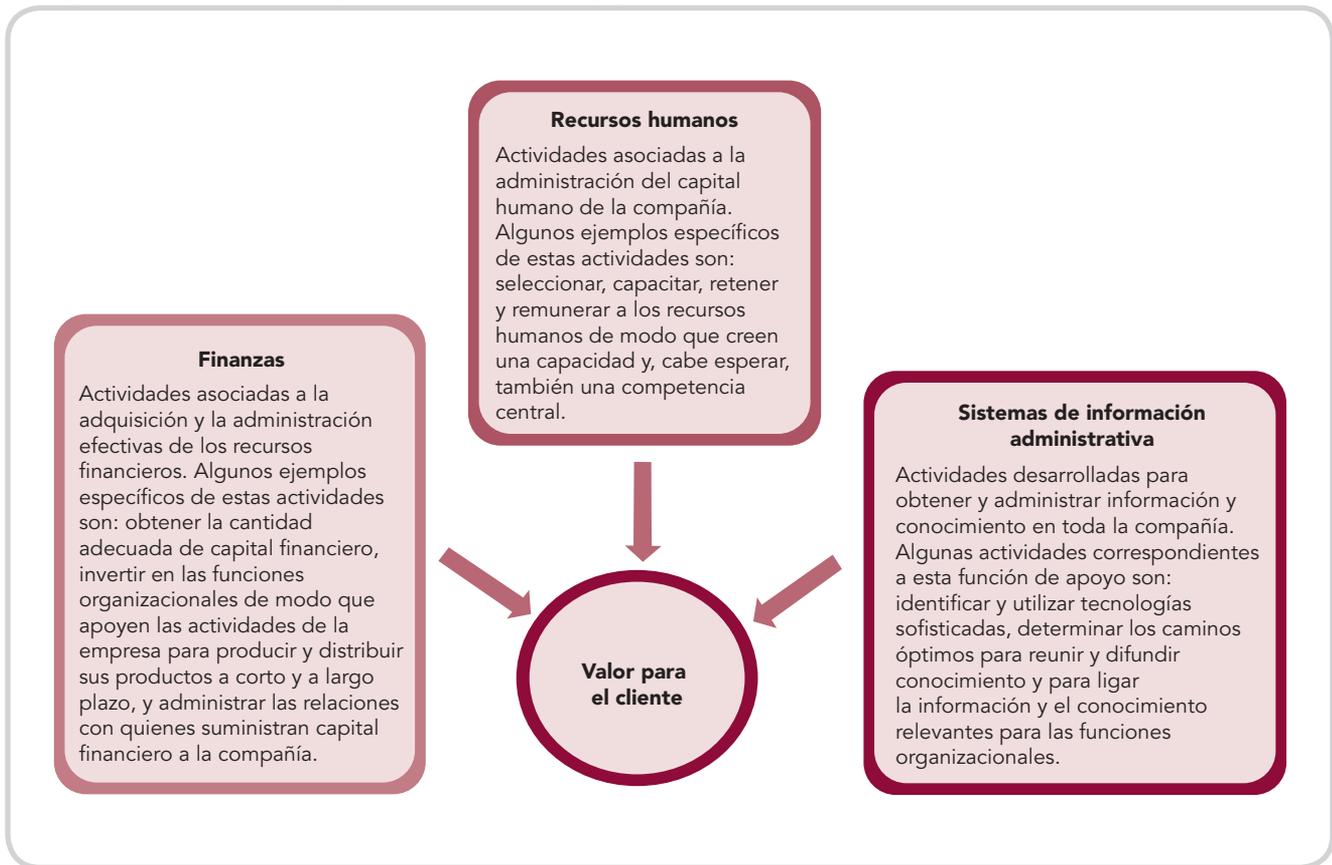
también es necesario para el análisis de la cadena de valor porque no existe un solo modelo correcto ni una regla universal para llevar a cabo el proceso.

¿Qué debería hacer una compañía respecto de las actividades y las funciones de apoyo de la cadena de valor para las cuales sus recursos y capacidades no sean fuente de una competencia central? Una de las soluciones que puede considerar es el *outsourcing*.

3.4 Outsourcing

Relacionado con cómo obtenemos componentes, bienes terminados o servicios, el **outsourcing** se entiende como el acto de comprar, a un proveedor externo, una actividad que crea valor o una actividad de las funciones de apoyo. Tanto las organizaciones sin fines de lucro como las que trabajan por lucro recurren con frecuencia al *outsourcing*. Las compañías que utilizan bien el *outsourcing* incrementan su flexibilidad, mitigan sus riesgos y reducen sus inversiones de capital.⁹⁵ En muchas industrias globales la tendencia a usar el *outsourcing* sigue creciendo a pasos agigantados.⁹⁶ Es más, en algunas industrias, casi todas las empresas persiguen el valor que podrían captar en razón de un *outsourcing* efectivo. Como sucede en el caso de otras decisiones relativas al proceso de la administración estratégica, la compañía debe efectuar un análisis muy cuidadoso antes de decidir si usará el *outsourcing*.⁹⁷ Además, cuando las compañías lo usan, deben reconocer que solo

El **outsourcing** se entiende como el acto de comprar, a un proveedor externo, una actividad que crea valor o una actividad de las funciones de apoyo.

Figura 3.5 La creación de valor por medio de funciones de apoyo

© Cengage Learning



Averigüe más acerca de nuevas dimensiones en el *outsourcing* en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

deben recurrir al *outsourcing* para aquellas actividades donde no pueden crear valor o en las que se encuentran en clara desventaja frente a sus competidoras.⁹⁸

El *outsourcing* suele ser efectivo porque pocas organizaciones, o tal vez ninguna, poseen los recursos y las capacidades que precisan para llegar a la superioridad competitiva en todas las actividades y las funciones de apoyo de la cadena de valor. Por ejemplo, las investigaciones indican que pocas compañías pueden pagar lo que cuesta desarrollar internamente todas las tecnologías que podrían conducir a una ventaja competitiva.⁹⁹ Cuando una compañía alimenta un número pequeño de capacidades, aumenta la probabilidad de que desarrolle competencias centrales y alcance una ventaja competitiva porque no se extiende demasiado. Además, cuando la compañía subcontrata en *outsourcing* las actividades para las cuales no es muy apta, se puede concentrar enteramente en aquellas áreas donde creará valor. Como ilustra el capítulo 9 sobre la estrategia de cooperación, a menudo las compañías establecen relaciones de cooperación con sus asociadas para el *outsourcing*.

Las consecuencias del *outsourcing* despiertan otras preocupaciones.¹⁰⁰ En su mayor parte, estas giran en torno a que, cuando las compañías optan por encomendar sus actividades laborales a otras por vía del *outsourcing*, podrían perder capacidad para innovar y también empleos. Por lo tanto, cuando toman la decisión de optar por el *outsourcing* deben tener en cuenta dos temas de enorme importancia: la innovación y la incertidumbre tecnológica. Sin embargo, las compañías también pueden aprender de los proveedores del *outsourcing* a cómo incrementar sus propias capacidades para innovar.¹⁰¹ Las compañías deben tener conocimiento de estas cuestiones y estar dispuestas a considerar a fondo las preocupaciones que expresan diferentes grupos de interés (por ejemplo, los empleados) respecto de las oportunidades del *outsourcing*. Las oportunidades y las preocupaciones

podrían ser especialmente importantes cuando las compañías subcontratan actividades o funciones en *outsourcing* a un proveedor en el extranjero (con frecuencia llamado *offshoring*).¹⁰² Bangalore y Belfast son plazas destacadas para el *outsourcing* de tecnología, y compiten contra operaciones ubicadas en otros países, como China. Sin embargo, muchas empresas, como Apple y General Electric, están regresando ahora las actividades a Estados Unidos o desarrollándolas ahí desde el principio, en lugar de enviarlas al extranjero.¹⁰³ En parte, lo anterior se debe a que los salarios en países como China están subiendo, pero también a que ahora Estados Unidos dispone de mucha energía, en razón de los precios bajos del gas natural.



© David Silverman/Getty Images

Este centro de *outsourcing* en Belfast apoya a una empresa de telecomunicaciones ubicada en Estados Unidos. El *outsourcing* ayuda a las compañías a bajar costos y a concentrarse en las áreas donde pueden crear valor.

3.5 Competencias, fortalezas, debilidades y decisiones estratégicas

Cuando las compañías analizan su organización interna pueden identificar sus fortalezas y debilidades en cuanto a recursos, capacidades y competencias centrales. Por ejemplo, si una compañía es débil en algunas capacidades o no posee las competencias centrales en áreas necesarias para alcanzar una ventaja competitiva, tendrá que adquirir esos recursos y forjar las capacidades y las competencias que necesita. De otro lado, la compañía que es débil en una función o actividad podría optar por encargarlas en *outsourcing* a efecto de aumentar su capacidad para emplear los recursos restantes para crear valor.¹⁰⁴

Cuando los administradores repasan los resultados del análisis de la organización interna de la compañía deben tener presente que poseer una cantidad significativa de recursos no es lo mismo que poseer los recursos “idóneos”. Los recursos “idóneos” son los que guardan potencial para formar competencias centrales que serán el cimiento para crear valor para los clientes y, en consecuencia, para desarrollar ventajas competitivas. Cabe señalar que los tomadores de decisiones, ante la realidad de que el fondo total de recursos de la compañía es limitado, en ocasiones afinan su enfoque y se tornan más productivos al tratar de encontrar los recursos indicados.¹⁰⁵

Los instrumentos como el *outsourcing* ayudan a la compañía a concentrarse en sus competencias centrales como fuente de sus ventajas competitivas. Sin embargo, existe evidencia de que la capacidad de las competencias centrales para crear valor nunca se debe dar por sentada. Es más, tampoco se puede suponer que la capacidad de una competencia central para ser una ventaja competitiva sea permanente. Estas advertencias se explican porque todas las competencias centrales guardan potencial de convertirse en *rigideces centrales*.¹⁰⁶ Por lo general, los hechos que suceden en el entorno externo de la compañía crean condiciones para que las competencias centrales se vuelvan rigideces centrales, generen inercia y sofoquen la innovación. “Muchas veces la otra cara de la moneda, la cara oscura, de las capacidades centrales se revela en razón de sucesos externos cuando las nuevas competidoras encuentran un camino mejor para servir a los clientes de la empresa, cuando surgen nuevas tecnologías o cuando los sucesos políticos o sociales mueven el piso que las sustenta.”¹⁰⁷

A lo largo de su historia, Borders Group Inc. dependió de sus grandes establecimientos, ubicados en lugares cómodos para recibir la visita de los clientes y donde podían hojear libros y revistas en un ambiente agradable, como fuente de su éxito en la competencia. Sin embargo, en los pasados 10 años, más o menos, las tecnologías digitales (parte del entorno externo de la compañía) cambiaron a gran velocidad los patrones de los clientes para comprar materiales de lectura. La forma en que Amazon.com utilizó internet cambió enormemente el panorama de la competencia para Borders y competidoras similares, como Barnes & Noble. Tal vez las competencias centrales de la

ubicación de los establecimientos de Borders y su ambiente físico agradable para los clientes se convirtieron en rigideces centrales de la compañía y con el tiempo, a principios de 2011, la condujeron a declararse en quiebra y a su posterior liquidación.¹⁰⁸ Los administradores que estudian la organización interna de la compañía son los encargados de asegurarse de que las competencias centrales no se conviertan en centrales.

Tras estudiar su entorno externo para determinar lo que podría hacer (como explicó el capítulo 2) y su organización interna para saber lo que puede hacer (como explica este capítulo), la compañía cuenta con la información necesaria para elegir la estrategia al nivel de negocio que utilizará para competir contra sus rivales. El capítulo siguiente hablará de diferentes estrategias a nivel de negocio.

RESUMEN

- En el panorama actual de la competencia, las organizaciones más efectivas reconocen que solo podrán alcanzar la competitividad estratégica y los resultados superiores al promedio si las competencias centrales (identificadas por medio del estudio de la organización interna de la compañía) embonan con las oportunidades (determinadas mediante el estudio del entorno externo de la compañía).
- Ninguna ventaja competitiva dura para siempre. Con el tiempo, las rivales utilizan sus recursos, capacidades y competencias centrales únicos para formular diferentes propuestas que crean valor y que imitan la capacidad de la compañía que es foco de atención para crear valor para los clientes. Dado que las ventajas competitivas no se sostienen para siempre, las compañías deben explotar sus ventajas presentes al mismo tiempo que utilizan sus recursos y capacidades para crear nuevas ventajas que las lleven a éxitos futuros en la competencia.
- Para administrar de forma efectiva las competencias centrales es necesario analizar con detenimiento los recursos de la compañía (insumos del proceso de producción) y las capacidades (recursos que han sido integrados intencionalmente para desempeñar una tarea específica o un conjunto de tareas). Una de las capacidades más importantes de una organización, y al final de cuentas lo que sienta las bases para la mayor parte de las ventajas competitivas, es conocer el capital humano que posee. La compañía debe crear una cultura organizacional que permita a las personas integrar su conocimiento individual al que poseen otras de modo que cuente colectivamente con una cantidad significativa de conocimiento organizacional que sea creadora de valor.
- Es más probable que las capacidades, y no los recursos individuales, sean fuente de competencias centrales y, posteriormente, de ventajas competitivas. La forma en que la compañía alimente y apoye sus capacidades para que se conviertan en competencias centrales es menos visible cuando la compañía que es foco de atención se esfuerza por dificultar la posibilidad de que las rivales conozcan e imiten sus capacidades.
- Una capacidad solo será una competencia central y una fuente de ventaja competitiva si es valiosa, singular, costosa de imitar e insustituible. La compañía debe apoyar las competencias centrales a lo largo del tiempo, pero no debe permitir que se conviertan en rigideces centrales. Las competencias centrales solo serán fuente de ventaja competitiva si permiten que la compañía cree valor mediante la explotación de las oportunidades que ofrece su entorno externo. Cuando ya no pueda crearlo, la compañía debe dirigir su atención a formar otras capacidades que satisfagan los cuatro criterios para una ventaja competitiva sostenible.
- El análisis de la cadena de valor sirve para identificar y evaluar el potencial competitivo de los recursos y las capacidades. Cuando las compañías estudian sus habilidades frente a las asociadas a las actividades y las funciones de apoyo de la cadena de valor, conocen cuál es la estructura de sus costos y pueden identificar las actividades que les permitirán crear valor.
- Cuando la compañía no puede crear valor con una actividad o una función de apoyo de la cadena de valor considera la posibilidad del *outsourcing*. Este, por lo general, se usa en la economía global y se entiende como comprar, a un proveedor externo, una actividad que crea valor. La compañía solo debe encargar el *outsourcing* a compañías que posean una ventaja competitiva en términos de la actividad primaria o de apoyo particulares que esté considerando. Además, la compañía debe comprobar constantemente si no está subcontratando actividades con las cuales podría crear valor.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué es importante que una compañía estudie y conozca su organización interna?
2. ¿Qué quiere decir valor? ¿Por qué es fundamental que una compañía cree valor? ¿Cómo lo crea?
3. ¿Cuáles son las diferencias entre los recursos tangibles y los intangibles? ¿Por qué es importante que los tomadores de decisiones conozcan estas diferencias? ¿Cuando se trata de crear capacidades, los recursos tangibles son más valiosos que los intangibles o sucede lo contrario? ¿Por qué?

4. ¿Qué son las capacidades? ¿Cómo crean capacidades las compañías?
5. ¿Cuáles son los cuatro criterios que deben cumplir las capacidades para convertirse en competencias centrales? ¿Por qué es importante que las compañías apliquen estos criterios para evaluar el potencial de sus capacidades para crear valor?
6. ¿Qué es un análisis de la cadena de valor? ¿Qué gana la compañía que utiliza debidamente este instrumento?
7. ¿Qué es el *outsourcing*? ¿Por qué las compañías contratan en *outsourcing*? ¿El *outsourcing* será más importante en el futuro? En tal caso, ¿por qué?
8. ¿Cómo las compañías identifican sus fortalezas y debilidades internas? ¿Por qué es primordial que los administradores conozcan con claridad las fortalezas y las debilidades de sus compañías?
9. ¿Qué son las rigideces centrales? ¿Qué significa decir que cada competencia se podría volver una rigidez central?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: ¿QUÉ HACE QUE UNA COMPAÑÍA DE OUTSOURCING SEA ESTUPENDA?

El punto focal de este capítulo es explicar por qué los recursos y las capacidades de una compañía son el cimiento de las competencias y, al final de cuentas, de una ventaja competitiva. Sin embargo, cuando las compañías no son capaces de crear valor en la cadena de valor o en una actividad de apoyo, una posible estrategia sería recurrir al *outsourcing*. Según los resultados de la encuesta longitudinal más reciente de la Internacional Association of Outsourcing Professionals (IAOP) (<http://www.iaop.org/>), se vislumbran las tendencias siguientes:

1. Los prestadores de servicios de *outsourcing* están tomando numerosas medidas para diversificar sus servicios a la luz de que los que ofrecen ahora han ido adquiriendo importancia como genéricos en el ámbito global.
2. Las compañías están ofreciendo más servicios para los extremos bajo y alto en busca de mejorar sus márgenes.
3. Ha resurgido la tendencia hacia el llamado *nearshoring*, lo que quiere decir que los prestadores de servicios se están reubicando en todo el orbe a efecto de estar más cerca de sus clientes.
4. Lo anterior está cambiando enormemente la escala y la extensión de las operaciones de las empresas de *outsourcing*.

Cada año, la IAOP presenta su lista Global Outsourcing 100, la cual contiene a los mejores prestadores de servicios de *outsourcing* del mundo. El proceso de evaluación se asemeja al que emplean muchos de los clientes más importantes y está basado en cuatro criterios: 1) la cantidad y el incremento de los ingresos, los empleados, los centros y los países cubiertos; 2) la experiencia de los clientes en razón de lo que muestra el valor creado para los clientes más importantes de la compañía; 3) la profundidad y el alcance de las competencias en razón de lo que muestra el reconocimiento de la industria, las certificaciones correspondientes y la inversión para el desarrollo de las personas, los procesos y las tecnologías, y 4) las capacidades administrativas que exhiben la experiencia y los logros de los líderes más altos de la organización y la inversión en sistemas administrativos que garantizan el éxito del *outsourcing*.

Escoja, con su equipo, una de las mejores empresas de *outsourcing* que figuran en la lista de la IAOP de las 100 Globales (sitio web <http://www.iaop.org/>). Prepare una breve presentación que gire en torno al contenido de este capítulo y que aborde cuando menos los temas siguientes:

- ¿Por qué la Asociación eligió a esta compañía como una de las 100 mejores? ¿Cuál es el historial de la compañía en el terreno del *outsourcing* como fuente de ingresos?

- ¿Cómo describe o implica su propuesta de valor la compañía?
- ¿Qué ventaja competitiva única presenta la compañía?
- ¿Piensa el equipo que se trata de una ventaja competitiva sostenible? Usen los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible como guía.

EJERCICIO 2: ¿CUÁL ES SU COMPETENCIA CENTRAL?

Este capítulo presentó los conceptos de los recursos, las capacidades y las competencias centrales como cimiento para establecer una ventaja competitiva. Los recursos en sí (tangibles e intangibles) no crean valor para los clientes, sino que son agrupados para crear capacidades organizacionales, las cuales son el fundamento de las competencias centrales de una compañía.

Según Prahalad y Hamel (*Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990), cuatro directrices sirven para identificar las competencias centrales:

1. Las competencias centrales apoyan la producción y la entrega de una serie de productos y servicios (ofreciendo así acceso a diversos mercados).
2. Siempre aportan mucho a las percepciones de los productos y los servicios (es decir, repercuten en algo que interesa a sus clientes).
3. Por lo general, los competidores tienen dificultad para imitarlas (porque su desarrollo suele requerir una inversión considerable de tiempo y recursos).
4. Tienden a permanecer relativamente estables a lo largo del tiempo.

Sin embargo, a pesar de que por lo general consideramos que una competencia central es un concepto que se aplica a una organización existente, también lo podemos aplicar a nuestro caso personal. Si usted lo aplica bien, el resultado podría ser una ventaja estratégica cuando ingrese a un proceso de contratación, porque tanto en su currículo como en las entrevistas podrá definir cuál es su competencia central.

En el Co-Operative Education Program and Career Services de la Universidad de Victoria están efectuando algunas investigaciones muy interesantes en este terreno. Su trabajo destaca algunas áreas que son fundamentales para desarrollar competencias centrales personales, a saber:

- La administración personal
- La comunicación
- La administración de información
- La investigación y el análisis
- La administración de proyectos y tareas
- El trabajo en equipo

- El compromiso con la calidad
- La conducta profesional
- La responsabilidad social
- El aprendizaje continuo

En <http://www.uvic.ca/coopandcareer/studentsalumni/resources/competencykit/core.php> encontrará más información, así como hojas de trabajo que le servirán de guía para cada área. Sin embargo, existen

muchos otros caminos que ofrecen un mapa de criterios o también puede formular unos propios que le describan mejor.

Esta asignación es individual. Usted debe crear un perfil de sus competencias centrales personales para evaluar sus activos individuales (tangibles e intangibles), así como aquellas que se han convertido o convertirán en capacidades específicas. Por último, identifique entre tres y cinco competencias centrales que posee actualmente. Debe entregar a su profesor un informe escrito del análisis.

CASO EN VIDEO *

LA CULTURA ORGANIZACIONAL CREA COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA

Los dos años pasados, Zappos.com, un minorista de calzado en línea, ha figurado en la lista de la revista *Fortune* de las 100 mejores compañías para trabajar porque sus empleados sienten que gozan de muchas facultades y son respetados. Zappos, reconocida como una compañía próspera debido a su cultura organizacional única, que abarca desde sus centros de llamadas espontáneas y sin límite de tiempo, hasta los días “malos y tristes”, brinda a sus empleados la ocasión de brillar en el centro de trabajo. Su CEO, Tony Shay, piensa que la compañía está haciendo que el mundo sea un mejor lugar porque permite a los empleados ser felices y considerar que su trabajo es un lugar donde podrían estar toda la vida. Los empleados reciben las mismas prestaciones y seguridad de empleo que los de las competidoras y se dedican a promover las oportunidades de marcas llamando a cada cliente. Por lo anterior, Amazon.com adquirió gustosamente Zappos por 1200 millones de dólares y, dado que son dos compañías que comparten una pasión tan decidida por el servicio al cliente, Zappos se emocionó ante la posibilidad de empezar a crecer juntas. En 2010, Zappos creció tanto que se reestructuró en forma de 10 compañías separadas. La meta es posicionar a Zappos como líder en los servicios en línea. Prepárese para discutir los conceptos y las preguntas siguientes en clase:

Conceptos

- Valor
- Recursos, capacidades y competencias centrales
- Ventaja competitiva sostenible
- Cadena de valor
- Outsourcing

Preguntas

1. ¿Cómo está creando valor la cultura organizacional de Zappos?
2. ¿Qué recursos y consecuentes capacidades y competencias centrales encuentra usted en la organización de Zappos que le brindan su competitividad estratégica?
3. ¿La ventaja competitiva de Zappos será sostenible?
4. ¿Cuáles de las actividades de la cadena desempeñadas por Zappos ayudarán a la compañía a crear valor para sus clientes?
5. ¿Por qué supone que Zappos no está contratando el *outsourcing* para sus centros de llamadas?

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

NOTAS

1. E. Rueda-Sabater y D. Derosby, 2011, The evolving Internet in 2025: Four scenarios, *Strategy and Leadership*, 39(1): 32-38.
2. C. Gilbert, M. Eyring y R. N. Foster, 2012, Two routes to resilience, *Harvard Business Review*, 90(12): 65-73; H. A. Ndofo, D. G. Sirmon y X. He, 2011, Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry, *Strategic Management Journal*, 32: 640-657.
3. K. Wilson y Y. L. Doz, 2012, 10 rules for managing global innovation, *Harvard Business Review*, 90(10): 84-90; D. Dunlap-Hinkler, M. Kotabe y R. Mudambi, 2010, A story of breakthrough versus incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 106-127.
4. S. Terlep, 2011, GM's latest change agent tackles designs, red tape, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 15 de junio.
5. R. Bapna, N. Langer, A. Mehra, R. Gopal y A. Gupta, 2013, Human capital investments and employee performance: An analysis of IT services industry, *Management Science*, 59(3): 641-658; R. E. Ployhart y T. P. Moliterno, 2011, Emergence of the human capital resource: A multilevel model, *Academy of Management Review*, 36: 127-150;
6. A. Leiponen, 2008, Control of intellectual assets in client relationships: Implications for innovation, *Strategic Management Journal*, 29: 1371-1394.
7. 2012, 3M ranks as one of the top innovators on Booz & Company list for third straight year, www.3m.com, boletín de prensa, 1 de noviembre.
7. M. A. Hitt, R. D. Ireland, D. G. Sirmon y C. A. Trahms, 2011, Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society, *Academy of Management Perspective*, 25: 57-75; C. D. Zatzick y R. D. Iverson, 2007, High-involvement management and work force reduction: Competitive advantage or

- disadvantage?, *Academy of Management Journal*, 49: 999-1015.
8. R. Florida, 2005, *The Flight of the Creative Class*, Nueva York, HarperBusiness.
 9. L. Ngo y A. G. O'Cass, 2012, In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing acceptability, and innovation capability interactions, *Journal of Product Innovation Management*, 29(5): 861-877; M. Gruber, F. Heinemann, M. Brettel y S. Hunbeling, 2010, Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures, *Strategic Management Journal*, 31: 1337-1356; D. G. Simon, M. A. Hitt y R. D. Ireland, 2007, Managing firm resources in dynamic markets to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review*, 32: 273-292.
 10. F. Polidoro, Jr. y P. K. Toh, 2011, Letting rivals come close or warding them off? The effects of substitution threat on imitation deterrence, *Academy of Management Journal*, 54: 369-392; A.W. King, 2007, Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: A conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 32: 156-178.
 11. M. Semadeni y B. S. Anderson, 2010, The follower's dilemma: Innovation and imitation in the professional services industry, *Academy of Management Journal*, 53: 1175-1193; U. Ljungquist, 2007, Core competency beyond identification: Presentation of a Model, *Management Decision*, 45: 393-402.
 12. M. G. Jacobides, S. G. Winter y S. M. Kassberger, 2012, The dynamics of wealth, profit, and sustainable advantage, *Strategic Management Journal*, 33(12): 1384-1410.
 13. L. A. Costa, K. Cool e I. Dierickx, 2013, The competitive implications of the deployment of unique resources, *Strategic Management Journal*, 34(4): 445-463; M. A. Peteraf y J. B. Barney, 2003, Unraveling the resource-based tangle, *Managerial and Decision Economics*, 24: 309-323; J. B. Barney, 2001, Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, 26: 41-56.
 14. T. N. Garavan, 2012, Global talent management in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn, *International Journal of Human Resource Management*, 23(12): 2428-2449; P. Clements y J. McGregor, 2012, Better, faster, cheaper: Pick any three, *Business Horizons*, 55(2): 201-208; G. Zied y J. McGuire, 2011, Multimarket competition, mobility barriers, and firm performance, *Journal of Management Studies*, 48: 857-890.
 15. Facebook, 2013, página principal de Volkswagen, www.volkswagen.com, 20 de marzo.
 16. A. Arino, 2011, Building the global enterprise: Strategic assembly, *Global Strategy Journal*, 1: 47-49; M. Javidan, R. M. Steers y M. A. Hitt (Eds.), 2007, *The Global Mindset*, Amsterdam, Elsevier Ltd.; T. M. Begley y D. P. Boyd, 2003, The need for a corporate global mindset, *MIT Sloan Management Review*, 44(2): 25-32.
 17. A. Díaz, M. Magni y F. Poh, 2012, From oxcart to Wal-Mart: Four keys to reaching emerging-market consumers, *McKinsey Quarterly*, octubre, 58-67; O. Levy, S. Taylor y N. A. Boyacigiller, 2010, On the rocky road to strong global culture, *MIT Sloan Management Review*, 51: 20-22; O. Levy, S. Beechler, S. Taylor y N. A. Boyacigiller, 2007, What we talk about when we talk about "global mindset": Managerial cognition in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 38: 231-258.
 18. R. A. D'Aveni, G. B. Dagnino y K. G. Smith, 2010, The age of temporary advantage, *Strategic Management Journal*, 31: 1371-1385; E. Daniels, 2008, Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal*, 29: 519-543.
 19. S. A. Zahra y Nambisan, 2012, Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems, *Business Horizons*, 55(3): 219-229; H. Hoang y F. T. Rothaermel, 2010, Leveraging internal and external experience: Exploration, exploitation, and R&D project performance, *Strategic Management Journal*, 31: 734-758.
 20. D. G. Simon, M. A. Hitt, R.D. Ireland y B. A. Gilbert, 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects, *Journal of Management*, 37(5): 1390-1412; P. L. Drnevich y A. P. Kriauciunas, 2011, Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance, *Strategic Management Journal*, 32: 254-279; R. Adner y R. Kapoor, 2010, Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations, *Strategic Management Journal*, 31: 306-333.
 21. M. A. Hitt, R. D. Ireland, D. G. Sirmon y C. A. Trahms, 2011, Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society, *Academy of Management Perspectives*, 25(2): 57-75; D. G. Simon, S. Gove y M. A. Hitt, 2008, Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of source bundling and development, *Academy of Management Perspectives*, 25(2): 57-75; D. G. Simon, S. Gove y M. A. Hitt, 2008, Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment, *Academy of Management Journal*, 51: 919-935.
 22. J. S. Harrison, D. A. Bosse y R. A. Phillips, 2010, Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 31: 58-74; J. L. Morrow, Jr., D. G. Sirmon, M. A. Hitt y T. R. Holcomb, 2007, Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery, *Strategic Management Journal*, 28: 271-283.
 23. 2012, Why Walmart can pull off "everyday low prices" but everyone else keeps failing, www.businessinsider.com, 3 de septiembre; K. Talley, 2011, Wal-Mart results to grab investor interest, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 13 de mayo.
 24. V. Rindova, W. J. Ferrier y R. Wiltbank, 2010, Value from gestalt: How sequences of competitive actions create advantage for firms in nascent markets, *Strategic Management Journal*, 31: 1447-1497.
 25. A. O'Cass y P. Sok, 2012, Examining the role of within functional area resource-capability complementarity in achieving customer and product-based performance outcomes, *Journal of Strategic Marketing*, 20(4): 345-363; D.G. Sirmon, M. A. Hitt, J. L. Arregle y J. T. Campbell, 2010, The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 31: 1386-1409.
 26. F. Aime, S. Johnson, J. W. Ridge y A. D. Hill, 2010, The routine may be stable but the advantage is not: Competitive implications of key employee mobility, *Strategic Management Journal*, 31: 75-87.
 27. D. J. Teece, 2012, Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action, *Journal of Management Studies*, 49(8): 1395-1401; K. Z. Zhou y F. Wu, 2010, Technological capability, strategic flexibility, and product innovation, *Strategic Management Journal*, 31: 547-561.
 28. M. H. Kunc y J. D. W. Morecroft, 2010, Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm, *Strategic Management Journal*, 31: 1164-1182; J. Woiceshyn y L. Falkenberg, 2008, Value creation in knowledge-based firms: Aligning problems and resources, *Academy of Management Perspectives*, 22(2): 85-99; M. R. Haas y M. T. Hansen, 2005, When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company, *Strategic Management Journal*, 26: 1-24.
 29. C. M. Christensen, 2001, The past and future of competitive advantage, *Sloan Management Review*, 42(2): 105-109.
 30. S. K. Parket y C. G. Collins, 2010, Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors, *Journal of Management*, 36: 633-662; O. Gottschalg y M. Zollo, 2007, Interest alignment and competitive advantage, *Academy of Management Review*, 32: 418-437.
 31. Y. Y. Kor y A. Mesko, 2013, Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic, *Strategic Management Journal*, 34(2): 233-244; D. P. Forbes, 2007, Reconsidering

- the strategic implications of decision comprehensiveness, *Academy of Management Review*, 32: 361-376.
32. J. Surroca, J. A. Tribo y S. Waddock, 2010, Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 31: 463-490; T. M. Jones, W. Felps y G. A. Bigley, 2007, Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture, *Academy of Management Review*, 32: 137-155.
 33. M. S. Gary y R. E. Wood, 2011, Mental models, decision rules, and performance heterogeneity, *Strategic Management Journal*, 32: 569-594; Y. Deutsch, T. Keil y T. Laamanen, 2007, Decision making in acquisitions: The effect of outside directors' compensation on acquisition patterns, *Journal of Management*, 33: 30-56.
 34. C. B. Bingham y M. Eisenhardt, 2011, Rational heuristics: The 'simple rules' that strategists learn from process experience, *Strategic Management Journal*, 32(13): 1437-1464; S. W. Bradley, H. Aldrich, D. A. Shepherd y J. Wiklund, 2011, Resources, environmental change and survival: Asymmetric paths of young independent and subsidiary organizations, *Strategic Management Journal*, 32: 486-509; A. Phene y P. Almiada, 2008, Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities, *Journal of International Business Studies*, 39: 901-919.
 35. Y. Zhang y J. Gimeno, 2010, Earnings pressure and competitive behavior: Evidence from the U.S. electricity industry, *Academy of Management Journal*, 53: 743-768; L. M. Lodish y C. F. Mela, 2007, If brands are built over years, why are they managed over quarters?, *Harvard Business Review*, 85(7/8): 104-112.
 36. P. M. Madsen y V. Desai, 2010, Mailing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry, *Academy of Management Journal*, 53: 451-476; P. C. Nutt, 2002, *Why Decisions Fail*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
 37. J. P. Eggers, 2012, All experience is not created equal: Learning, adapting and focusing in product portfolio management, *Strategic Management Journal*, 33(3): 315-335.
 38. J. D. Ford y L. W. Ford, 2010, Stop blaming resistance to change and start using it, *Organizational Dynamics*, 39: 24-36.
 39. K. Muehlfeld, P. Rao Sahib y A. Van Witteloostuijn, 2012, A contextual theory of organizational learning from failures and successes: A study of acquisition completion in the global newspaper industry, 1981-2008, *Strategic Management Journal*, 33(8): 938-964; Y. Zhang, H. Li, Y. Li y L. A. Zhou, 2010, FDI spillovers in an emerging market: The role of foreign firms' country origin diversity and domestic firms absorptive capacity, *Strategic Management Journal*, 31: 969-989.
 40. M. Nisen, 2012, You can learn more from failure than success, *Business Insider*, www.businessinsider.com, 17 de diciembre.
 41. 2013, Strategy in a world of "biblical change": Our era of uncertainty calls for business leaders with vision, foresight and a global perspective, *Strategic Direction*, 29(3): 19-22; G. S. Dowell, M.B. Schackel y N. V. Stuart, 2011, Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout, *Strategic Management Journal*, 32(19): 1025-1045; R. E. Hoskisson y L. W. Busenitz, 2001, Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice, en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S.M. Camp y D. L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Integrated Mindset*, Oxford, Reino Unido, Blackwell Publishers: 151-172.
 42. A. Arora y A. Nandkumar, 2012, Insecure advantage? Markets for technology and the value of resource for entrepreneurial ventures, *Strategic Management Journal*, 33(3): 231-251; S. S. K. Lam y J. C. K. Young, 2010, Staff localization and environmental uncertainty on firm performance in China, *Asia Pacific Journal of Management*, 27: 677-695.
 43. K. Harlin, 2012, Arch, Peabody down on slowing China coal imports, *Investor's Business Daily*, www.ibid.com, 21 de diciembre.
 44. A. Leiponen y C. E. Helfat, 2010, Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth, *Strategic Management Journal*, 31: 224-236; G. P. West, III, 2007, Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: 77-102.
 45. M. Gary, R. E. Wood y T. Pillinger, 2012, Enhancing mental models, analogical transfer, and performance on strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 33(119): 1129-1246; J. R. Mitchell, D. A. Shepherd y M. P. Sharfman, 2011, Erratic strategic decisions: When and why managers are inconsistent in strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 32(7): 683-704.
 46. P. D. Windschitl, A. M. Scherer, A. R. Smith y J. P. Rose, 2013, Why so confident? The influence of outcome desirability on selective exposure and likelihood judgment, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 120(1): 73-86; G. Davies, R. Chum y M. A. Kamins, 2010, Reputation gaps and the performance of service organizations, *Strategic Management Journal*, 31: 530-546.
 47. C. Weigelt, 2013, Leveraging supplier capabilities: The role of locus of capability deployment, *Strategic Management Journal*, 34(1): 1-21; Ndofo, Simon y He, Firm resources, competitive actions and performance; P. A. Geroski, J. Mata y P. Portugal, 2010, Founding conditions and the survival of new firms, *Strategic Management Journal*, 31: 510-529.
 48. J. M. Shaver, 2011, The benefits of geographic sales diversification: How exporting facilitates capital investment, *Strategic Management Journal*, 32(10): 1046-1060; Sirmon, Hitt, Ireland y Gilbert, Resource orchestration to create competitive advantage; K. Meyer, S. Estrin, S. K. Bhaumik y M. W. Peng, 2009, Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies, *Strategic Management Journal*, 30: 61-80.
 49. A. Vance, 2011, The cloud: Battle of the tech titans, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 3 de marzo.
 50. B. S. Anderson y Y. Eshima, 2013, The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs, *Journal of Business Venturing*, 28(3): 413-429; D. Somaya, Y. Kim y N. S. Vonortas, 2011, Exclusivity in licensing alliances: Using hostages to support technology commercialization, *Strategic Management Journal*, 32: 159-186.
 51. J. Choi, G. W. Hecht y W. B. Tayler, 2012, Lost in translation: The effects of incentive compensation on strategy surrogation, *Accounting Review*, 87(4): 1135-1163; A. M. Arikan y L. Capon, 2010, Do newly public acquires benefit or suffer from their pre-IPO affiliations with underwriters and VCs?, *Strategic Management Journal*, 31: 1257-1298; J. A. Dubin, 2007, Valuing intangible assets with a nested logic market share model, *Journal of Econometrics*, 139: 285-302.
 52. A. M. Webber, 2000, New math for a new economy, *Fast Company*, enero/febrero: 214-224.
 53. F. Neffke y M. Henning, 2012, Skill relatedness and firm diversification, *Strategic Management Journal*, 34(3): 297-316; E. Danneels, 2011, Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona, *Strategic Management Journal*, 32: 1-31; M. Song, C. Droge, S. Hanvanich y R. Calantone, 2005, Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts, *Strategic Management Journal*, 26: 259-276.
 54. J. Gómez y P. Vargas, 2012, Intangible resources and technology adoption in manufacturing firms, *Research Policy*, 41(9): 1607-1619; K. E. Meyer, R. Mudambi y R. Narula, 2011, Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness, *Journal of Management Studies*, 48: 235-252.
 55. J. B. Quinn, P. Anderson y S. Finkelstein, 1996, Making the most of the best, *Harvard Business Review*, 74(2): 71-80.
 56. R. E. Ployhart, C. H. Van Iddekinge y W. I. MacKenzie, Jr., 2011, Acquiring and developing human capital in service contexts: The interconnectedness of human

- capital resources, *Academy of Management Journal*, 54: 353-368; N. Stieglitz y K. Heine, 2007, Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 28: 1-15.
57. K. Kim, B. Jean, H. Hung, W. Lu y J. Jones, 2012, Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image, *Journal of Business Research*, 65(11): 1612-1617; L. Diestre y N. Rajagopalan, 2011, An environmental perspective on diversification: The effects of chemical relatedness and regulatory sanctions, *Academy of Management Journal*, 54: 97-115.
58. G. Dowling y P. Moran, 2012, Corporate reputations: Built in or bolted on? *California Management Review*, 54(2): 25-42; M. D. Pfarer, T. G. Pollock y V. P. Rindova, 2010, A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions, *Academy of Management Journal*, 53: 1131-1152; T. G. Pollock, G. Chen y E. M. Jackson, 2010, How much prestige is enough? Assessing the value of multiple types of high-status affiliates for young firms, *Journal of Business Venturing*, 25: 6-23.
59. Y. Wang, G. Berens y C. van Riel, 2012, Competing in the capital market with a good reputation, *Corporate Reputation Review*, 15(3): 198-221; J. J. Ebbers y N. M. Wijnberg, 2012, Nascent ventures competing for start-up capital: Matching reputations and investors, *Journal of Business Venturing*, 27(3): 372-384; P. M. Lee, T. G. Pollock y K. Jin, 2011, The contingent value of venture capitalist reputation, *Strategic Organization*, 9: 33-69.
60. J. D. Townsend, S. Cavusgil y R. J. Calantone, 2012, Building market-based assets in a globally competitive market: A longitudinal study of automotive brands, *Advances in International Marketing*, 11(23): 3-37; K. T. Smith, M. Smith y K. Wang, 2010, Does brand management of corporate reputation translate into higher market value?, *Journal of Strategic Marketing*, 18: 201-221.
61. N. Rosenbusch y J. Brinckmann, 2011, Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs, *Journal of Business Venturing*, 26: 441-457; J. Blasberg y V. Vishwanath, 2003, Making cool brands hot, *Harvard Business Review*, 81(6): 20-22.
62. 2012, Harley-Davidson Motor Apparel, www.harley-davidson.com, 5 de abril.
63. D. Sacks, 2013, Can you hear me now? *Fast Company*, febrero: 40.
64. V. V. Khmer, V. Bhaskaran, R. Mirchandani y M. Shah, 2013, Creating a measurable social media marketing strategy: Increasing the value and ROI of intangibles and tangibles for Hokey Pokey, *Marketing Science*, 32(2): 194-212.
65. D. Lessard, R. Lucea y L. Vives, 2013, Building your company's capabilities through global expansion, *MIT Sloan Management Review*, 54(2): 61-67; T. Isobe, S. Makino y D. B. Montgomery, 2008, Technological capabilities and firm performance: The case of small manufacturing firms in Japan, *Asia Pacific Journal of Management*, 25: 413-425; S. Dutta, O. Narasimhan y S. Rajiv, 2005, Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application, *Strategic Management Journal*, 26: 277-285.
66. R. W. Coff, 2010, The coevolution of rent appropriation and capability development, *Strategic Management Journal*, 31: 711-733; M. Kroll, B. A. Walters y P. Wright, 2008, Board vigilance, director experience and corporate outcomes, *Strategic Management Journal*, 29(4): 363-382; J. Bitar y T. Hafsi, 2007, Strategizing through the capability lens: Sources and outcomes of integration, *Management Decision*, 45: 403-419.
67. A. M. Subramanian, 2012, A longitudinal study of the influence of intellectual human capital on firm exploratory innovation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4): 540-550; T. Dalziel, R. J. Gentry y M. Bowerman, 2011, An integrated agency-resource dependence view of the influence of directors' human and relational capital on firms' R&D spending, *Journal of Management Studies*, 48(6): 1217-1242; T.A. Stewart y A. P. Raman, 2007, Lessons from Toyota's long drive, *Harvard Business Review*, 85(7/8): 74-83.
68. G. Colvin, 2012, The economy is scary, but smart companies can still dominate, *Fortune*, 24 de septiembre, 77; S. Lohr, 2011, Lessons in longevity, from IBM, *New York Times*, www.nytimes.com, 18 de junio.
69. K. M. Helmeriks, M. Schijven y S. Gates, 2012, Manifestations of higher order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration, *Academy of Management Journal*, 55(3): 703-726; N.P. Tuan y T. Yoshi, 2010, Organisational capabilities, competitive advantage and performance in supporting industries in Vietnam, *Asian Academy of Management Journal*, 15: 1-21; C. Zott, 2003, Dynamic capabilities and emergence of intraindustry differential firm performance insights from a simulation study, *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.
70. H. R. Greve, 2009, Bigger and safer: The diffusion of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 30: 1-23; C. K. Prahalad y G. Hamel, 1990, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3): 79-93.
71. Y. I. Kane e I. Shen, 2011, Secrets from Apple's genius bar: Full loyalty, no negativity, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 15 de junio.
72. S. Grobart, 2013, Think colossal: How Samsung became the world's no. 1 smartphone maker and its plans to stay on top, *Bloomberg Businessweek*, 1-7 de abril: 58-64.
73. C. Welter, D. A. Bosse y S. A. Álvarez, 2013, The interaction between managerial and technological capabilities as a determinant of company performance: An empirical study of biotech firms, *International Journal of Management*, 30(2): 272-284; M. Makri, M. A. Hitt y P. J. Lane, 2010, Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions, *Strategic Management Journal*, 31: 602-628; S. Newbert, 2008, Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 29: 745-768.
74. B. Dumaine, 2012, Built to last, *Fortune*, 13 de agosto: 6; 2011, Wal-Mart's green initiative shouldn't be ignored, *Los Angeles Times*, www.latimes.com, 30 de mayo.
75. D. S. K. Lim, N. Celly, E. A. Morse y W. G. Rowe, 2013, Rethinking the effectiveness of asset and cost retrenchment: The contingency effects of a firm's rent creation mechanism, *Strategic Management Journal*, 34(1): 42-61.
76. S. D. Anthony, 2012, The new corporate garage, *Harvard Business Review*, 90(9): 44-53.
77. Q. Gu y J. W. Lu, 2011, Effects of inward investment on outward investment: The venture capital industry worldwide 1985-2007, *Journal of International Business Studies*, 42: 263-284; S. A. Zahra, 2008, The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 243-257.
78. H. Rahmandad, 2012, Impact of growth opportunities and competition on firm-level capability development trade-offs, *Organization Science*, 23(1): 138-154; C. A. Coen y C. A. Maritan, 2011, Investing in capabilities: The dynamics of resource allocation, *Organization Science*, 22: 199-217.
79. J. B. Barney, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
80. C. M. Wilderom, P. T. van den Berg y U. J. Wiersma, 2012, A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance, *Leadership Quarterly*, 23(5): 835-848; C. C. Maurer, P. Bansal y M. M. Crossan, 2011, Creating economic value through social values: Introducing a culturally informed resource-based view, *Organization Science*, 22: 432-448.
81. E. Fry, 2013, How CarMax cares, *Fortune*, 8 de abril: 21.
82. *Ibid.*: 21.
83. L. Mulotte, P. Dussauge y W. Mitchell, 2012, Does pre-entry licensing undermine the performance of subsequent independent activities? Evidence from the global aerospace industry, 1944-2000, *Strategic Management Journal*, 34(3): 358-372; M. H.

- Kunc y J. D. W. Morecroft, 2010, Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm, *Strategic Management Journal*, 31: 1164-1182; A. W. King y C. P. Zeithaml, 2001, Competencies and firm performance: Examining the casual ambiguity paradox, *Strategic Management Journal*, 22: 75-99.
84. Barney, Firm resources, 111.
85. E. Beleska-Spasova y K. W. Glaister, 2013, Intrafirm causal ambiguity in an international context, *International Business Review*, 22(1): 32-46; K. Srikanth y P. Puranam, 2011, Integrating distributed work: Comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms, *Strategic Management Journal*, 32: 849-875; A. K. Chatterji, 2009, Spawned with a silver spoon? Entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry, *Strategic Management Journal*, 30: 185-206.
86. G. K. Acharyulu y B. Shekhar, 2023, Role of value chain management: An empirical study in India, *International Journal of Management*, 29(1): 91-97; R. Belderbos, W. van Olfen y J. Zou, 2011, Generic and specific social learning mechanisms in foreign entry location choice, *Strategic Management Journal*, 32(129): 1309-1330; A. Leiponen y C. E. Helfat, 2010, Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth, *Strategic Management Journal*, 31: 224-236.
87. M. E. Porter, 1985, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press: 33-61.
88. R. Amit y C. Zott, 2012, Creating value through business model innovation, *MIT Sloan Management Review*, 53(3): 41-49; Z. G. Zacharia, N. W. Nix y R. F. Lusch, 2011, Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration, *Journal of Operations Management*, 29: 591-603; J. Alcacer, 2006, Location choices across the value chain: How activity and capability influence co-location, *Management Science*, 52: 1457-1471.
89. N. Haworth, 2013, Compressed development: Global value chains, multinational enterprises and human resource development in 21st century Asia, *Journal of World Business*, 48(2): 251-259; A. Rugman, A. Verbeke y W. Yuan, 2011, Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's classification of national subsidiary roles in the multinational enterprise, *Journal of Management Studies*, 48: 253-277.
90. A. Jara y H. Escaith, 2012, Global value chains, international trade statistics and policymaking in a flattening world, *World Economics*, 13(4): 5-18; S. M. Mudambi y S. Tallman, 2010, Make, buy or ally? Theoretical perspectives on knowledge process outsourcing through alliances, *Journal of Management Studies*, 47: 1434-1456; R. Locke y M. Romis, 2007, Improving world conditions in a global supply chain, *MIT Sloan Management Review*, 48(2): 54-62.
91. C. Galunic, G. Ertug y M. Gargiulo, 2012, The positive externalities of social capital: Benefiting from senior brokers, *Academy of Management Journal*, 55(59): 1213-1231; U. Zander y L. Zander, 2010, Opening the grey box: Social communities, knowledge and culture in acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 41: 27-37.
92. R. M. Wiseman, G. Cuevas-Rodríguez y L. R. Gómez-Mejía, 2012, Towards a social theory of agency, *Journal of Management Studies*, 49(1): 202-222; L. F. Mesquita, J. Ari y T. H. Brush, 2008, Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances, *Strategic Management Journal*, 29: 913-941.
93. S. E. Fawcett, S. L. Jones y A. M. Fawcett, 2012, Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation, *Business Horizons*, 55(2): 163-178; A. A. Lado, R. R. Dant y A. G. Tekleab, 2008, Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry, *Strategic Management Journal*, 29: 401-423; S. N. Wasti y S. A. Wasti, 2008, Trust in buyer-supplier relations: The case of the Turkish automotive industry, *Journal of International Business Studies*, 39: 118-131.
94. D. Lavie, P. R. Haunschild y P. Khanna, 2012, Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance, *Strategic Management Journal*, 33(13): 1453-1479; D. Faems, M. Janssens, A. Madhok y B. Van Looy, 2008, Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics and contract application, *Academy of Management Journal*, 51: 1053-1078.
95. S. Nadkarni y P. Herrmann, 2010, CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry, *Academy of Management Journal*, 53: 1050-1073.
96. A. J. Mauri y J. Neiva de Figueiredo, 2012, Strategic patterns of internationalization and performance variability: Effects of US-based MNC cross-border dispersion, integration, and outsourcing, *Journal of International Management*, 18(1): 38-51; R. Liu, D. J. Fells y B. Scholnick, 2011, Why are different services outsourced to different countries?, *Journal of International Business Studies*, 42: 558-571.
97. C. Weigelt y M. B. Sarkar, 2012, Performance implications of outsourcing for technological innovations: Managing the efficiency and adaptability trade-off, *Strategic Management Journal*, 33(2): 189-216; F. Castellucci y G. Ertug, 2010, What's in it for them? Advantages of higher-status partners in exchange relationships, *Academy of Management Journal*, 53: 149-166; C. C. De Fontenay y J. S. Gans, 2008, A bargaining perspective on strategic outsourcing and supply competition, *Strategic Management Journal*, 29: 819-839.
98. J. Li, 2012, The alignment between organizational control mechanisms and outsourcing strategies: A commentary essay, *Journal of Business Research*, 65(9): 1384-1386; M. H. Zack y S. Singh, 2010, A knowledge-based view of outsourcing, *International Journal of Strategic Change Management*, 2: 32-53.
99. N. Raassens, S. Wuyts e I. Geyskens, 2012, The market valuation of outsourcing new product development, *Journal of Marketing Research*, 49(5): 682-695; M. Reitzig y S. Wagner, 2010, The hidden costs of outsourcing: Evidence from patent data, *Strategic Management Journal*, 31: 1183-1201; A. Tiwana, 2008, Does interfirm modularity complement ignorance? A field study of software outsourcing alliances, *Strategic Management Journal*, 29: 1241-1252.
100. A. Martínez-Noya, E. García-Canal y M. F. Guillén, 2013, R&D outsourcing and the effectiveness of intangible investment: Is proprietary core knowledge walking out of the door?, *Journal of Management Studies*, 50(1): 67-91; C. S. Katsikeas, D. Skarmas y D. C. Bello, 2009, Developing successful trust-based international exchange relationships, *Journal of International Business Studies*, 40: 132-155.
101. S. Sonenshein, 2013, How organizations foster the creative use of resources, *Academy of Management Journal*, en imprenta; C. Grimpe y U. Kaiser, 2010, Balancing internal and external knowledge acquisition: The gains and pains from R&D outsourcing, *Journal of Management Studies*, 47: 1483-1509; C. Weigelt y M. B. Sarkar, 2009, Learning from supply-side agents: The impact of technology solution providers' experiential diversity on clients' innovation adoption, *Academy of Management Journal*, 52: 37-60.
102. S. M. Handley, 2012, The perilous effects of capability loss on outsourcing management and performance, *Journal of Operations Management*, 30(1/2): 152-165; P. D. O. Jensen y T. Pedersen, 2011, The economic geography of offshoring: The fit between activities and local context, *Journal of Management Studies*, 48: 352-372; F. J. Contractor, V. Kumar, S. K. Kundu y T. Pedersen, 2010, Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions, *Journal of Management Studies*, 47: 1417-1433.
103. A. Smith, 2013, Foreign factories come back home, *Kiplinger's Personal Finance*, marzo: 11-12.
104. M. Kank, X. Wu, P. Hong y Y. Park, 2012, Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance, *Journal of Business Research*, 65(8): 1195-1201; Y. Li, Z. Wei y Y. Liu, 2010, Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: The perspective of the

- vendor in cross-border outsourcing, *Journal of Management Studies*, 47: 1457-1482.
105. D. M. Sullivan y M. R. Marvel, 2011, Knowledge acquisition, network reliance, and early-stage technology venture outcomes, *Journal of Management Studies*, 48(6): 1169-1193; M. Gilbert, M. Hoegl y L. Valikangas, 2007, In praise of resource constraints, *MIT Sloan Management Review*, 48(3): 15-17.
106. E. Rawley, 2010, Diversification, coordination costs, and organizational rigidity: Evidence from microdata, *Strategic Management Journal*, 31: 873-891.
107. D. L. Barton, 1995, *Wellsprings of Knowledge Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, Harvard Business School Press: 30-31.
108. J. Milliot, 2013, As E-books grow, so does Amazon, *Publishers Weekly*, 11 de febrero, 4.

4

La estrategia al nivel de negocio

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1 Definir la estrategia al nivel de negocio.
- 2 Explicar la relación entre los clientes y las estrategias al nivel de negocio en términos del *quién*, el *qué* y el *cómo*.
- 3 Explicar las diferencias entre las estrategias al nivel de negocio.
- 4 Emplear el modelo de las cinco fuerzas de la competencia para explicar cómo cada estrategia al nivel de negocio permite obtener rendimientos superiores al promedio.
- 5 Describir los riesgos que implica la aplicación de cada una de las estrategias al nivel de negocio.



¿J. C. PENNEY SE ESTÁ SUICIDANDO CON UNA ESTRATEGIA FALLIDA?



Hace algunos años, J. C. Penney (JCP) era una cadena tradicional de tiendas departamentales del extremo bajo que, al parecer, iba deteriorándose lentamente. Bill Ackman, de Pershing Square Capital Management, un inversionista de fondos de cobertura, adquirió un número sustancial de acciones de la compañía y presionó para que se contratara a Ron Johnson. El nuevo CEO Johnson, creador del exitoso concepto de las tiendas minoristas de Apple, recibió la encomienda de dar un giro diferente a la suerte futura de la compañía.

En enero de 2012, Johnson anunció que la compañía seguiría una nueva estrategia y que revitalizaría la marca JCP. La estrategia entrañaba la remodelación de las tiendas minoristas de JCP de modo que, en el interior de cada una, hubiera diversas *boutiques* concentradas en marcas específicas, como Levi's, IZOD, Liz Claiborne, y categorías de bienes, como artículos para el hogar, con productos de Martha Stewart. Al mismo tiempo, anunció un nuevo sistema de precios. Eliminó el viejo planteamiento de ofrecer descuentos especiales a lo largo de todo el año,

cambiándolo por otro que ofrecía valor al cliente y que disminuía los precios de los bienes en general hasta 40%. Los clientes pagarían el precio de lista, sin descuento posterior alguno. La intención era presentarles una "oferta mejor" en el caso de todos los productos, en lugar de ofrecerles importantes descuentos especiales sobre algunos productos seleccionados.

La intención de estos cambios era colocar a J. C. Penney como minorista de nivel un poco más alto (de escala más alta), con mercancía de marca (en su mayor parte ropa y artículos para el hogar) a buenos precios. Sin embargo, esos cambios no tomaron en cuenta a la clientela que tenía la compañía y, por ende, JCP empezó a competir para hacerse de los clientes que normalmente compraban en Target, Macy's, Nordstrom y otras tiendas similares más. Por desgracia, en su primer año, la nueva estrategia resultó un enorme fracaso. En 2012, el total de ventas sumó 4280 millones de dólares, cifra inferior a la de 2011, y el precio de las acciones de la compañía cayó 55%. Cabe señalar que las ventas por internet disminuyeron 34% frente a un incremento de 48% para Macy's, su nuevo rival. Lo anterior se tradujo en que JCP

registró una pérdida neta de poco menos de mil millones de dólares ese año.

Al parecer, el equipo de nuevos ejecutivos de JCP supuso que podrían conservar la base actual de clientes (tal vez con sus precios de valor para todos los artículos), al mismo tiempo que atraía a nuevos clientes con el concepto de las "tiendas en el interior de la tienda". Según explica el ex ejecutivo Roger Martin, experto en estrategia y actualmente decano de la Universidad de Toronto: "...la nueva J. C. Penney está compitiendo contra un competidor muy importante, que se llama la vieja J. C. Penney, y lo está masacrando". Cuando la compañía empezó a promover en forma muy fuerte el concepto, solo alrededor de la tercera parte de las tiendas habían cambiado al nuevo planteamiento. Las ventas de las nuevas tiendas registraron incrementos en las ventas por metro cuadrado, pero las de las viejas tiendas disminuyeron ostensiblemente. Al parecer, J. C. Penney no estaba quitándole clientes a sus rivales, sino que se estaba engullendo a los clientes de sus viejas tiendas.

Martin ha comentado que el nuevo CEO probablemente sabe mucho de mercados de capitales, pero que no sabe

cómo satisfacer a los clientes ni cómo lograr una ventaja competitiva. Además, Allen Questrom, el ex CEO de J.C. Penney, comentó que si bien Johnson posee varias capacidades (por ejemplo, es inteligente y buen comunicador), en su opinión, él y su equipo de ejecutivos habían cometido un grave error estratégico y no habían sido nada sensibles a la base de clientes de JCP.

Ahora, la pregunta es si la compañía aguantará una disminución tan importante en las ventas y en el precio de las acciones. En fecha reciente anunció que recortaría a unos 2200 empleados con el propósito de bajar el costo. El CEO Johnson anunció que volvería a instituir los descuentos de precios para artículos seleccionados y a ofrecer precios comparativos para los productos (frente a los precios de las rivales). La buena noticia es que las tiendas remodeladas están registrando ventas de 269 dólares por metro cuadrado, mientras que las viejas solo están generando 134 dólares. ¿La estrategia de Ron Johnson podrá sobrevivir el tiempo suficiente para que todas las tiendas sean remodeladas y salven a la compañía? La respuesta es que probablemente no, dado que el consejo de administración de J.C. Penney despidió a Johnson el 8 de abril de 2013, aproximadamente año y medio después de que ocupara el cargo de CEO.

Fuentes: Reingold, J., Sloan A. y Burke, D., 2013, When Wall Street wears the pants, *Fortune*, 8 de abril: 74-81; Ron Johnson out as J.C. Penney chief, 2013, *New York Times*, www.nytimes.com, 8 de abril; Nisen, M., 2013, Former JC Penney CEO says Ron Johnson is 'a very nice man' who will probably fail, *Yahoo! Finance*, http://finance.yahoo.com, consultado el 6 de abril; Byrnes, B., 2012, How J.C. Penney is killing itself, *The Motley Fool*, www.fool.com, 31 de marzo; Jopson, B., 2013, JC Penney cuts 2200 jobs as retailer struggles, *Financial Times*, www.ft.com, 8 de marzo; Macke, J., 2013, J.C. Penney's last shot at survival, *Yahoo! Finance*, http://finance.yahoo.com, consultado el 1 de marzo; Clifford, S., 2013, Chief talks of mistakes and big loss at J.C. Penney, *New York Times*, www.nytimes.com, 27 de febrero; Halkias, M., 2012, J.C. Penney CEO Ron Johnson says changes will return retailer to growth, *Dallas Morning News*, www.dallasnews.com, 9 de febrero; They're back: J.C. Penney adds sales, 2012, *USA DealBook*, http://dealbook.nytimes.com, 12 de noviembre.



Averigüe más acerca de los productos Martha Stewart y de los minoristas que los llevan en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

La estrategia, que es cada vez más importante para el éxito de una compañía,¹ se ocupa de escoger una de entre dos o más alternativas.² Como se explicó en el capítulo 1, cuando una compañía escoge una estrategia decide seguir un curso de acción en lugar de otros. Las oportunidades y las amenazas que existen en el entorno externo de la compañía³ (véase el capítulo 2) influyen en su elección, al igual que la esencia y la calidad de los recursos, las capacidades y las competencias centrales que hay en su organización interna⁴ (véase el capítulo 3). Como explica el Caso inicial, J.C. Penney, que fuera una compañía minorista grandiosa, en fechas recientes ha registrado una caída significativa en sus ventas (25% tan solo en 2012) debido a una mala estrategia. La compañía trató de crear tiendas de escala más alta y de enriquecer su oferta de productos. Sin embargo, al hacerlo, se colocó en competencia directa contra otros minoristas grandes, como Macy's y Target. En consecuencia, perdió la mayor parte de la diferenciación percibida y de su ventaja. Además, cambió su estrategia de precios. Así, ahora parece que la "nueva" J.C. Penney ha conseguido una ventaja competitiva, pero solo frente a la "vieja" J.C. Penney. Por ello, se ha engullido sus propias ventas y, en el proceso, ha registrado una grave caída. Ha perdido a muchos de sus viejos clientes y no ha podido atraer a otros nuevos. Por lo tanto, no ha satisfecho muchas necesidades de sus clientes.

En capítulos anteriores hablábamos del análisis del entorno externo y de los recursos y las capacidades internas de la compañía, el cual es el primer paso del proceso de la administración estratégica. Este capítulo es el primero que aborda la estrategia, la cual es la segunda parte del proceso de la administración estratégica que explicó el capítulo 1. El objetivo fundamental de emplear un tipo cualquiera de estrategia (véase la figura 1.1) es generar competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.⁵ Las estrategias persiguen un propósito, se presentan antes de desempeñar las acciones a las cuales se aplicarán, y exhiben el conocimiento compartido de la visión y la misión de la compañía.⁶ Una estrategia debidamente formulada, encauza, integra y asigna los recursos, las capacidades y las competencias de la compañía de modo que encajen, como es debido, con su entorno externo.⁷ Una estrategia bien desarrollada también justifica, en términos racionales, la visión y la misión de la compañía, así como las acciones que desarrollará para alcanzarlas.⁸ Para formular y aplicar bien las estrategias es preciso reunir y analizar información sobre muchas variables, entre ellas los mercados, los clientes, la tecnología, las finanzas mundiales y los cambios en la economía mundial. Al final de cuentas, las decisiones estratégicas sólidas que disminuyen la incertidumbre en función de sus resultados sientan las bases para crear estrategias exitosas.⁹

Este capítulo habla de la **estrategia al nivel de negocio**, la cual representa el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la compañía utiliza para lograr una ventaja competitiva mediante la explotación de sus competencias centrales en mercados específicos de

Una **estrategia al nivel de negocio**

representa el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la compañía utiliza para lograr una ventaja competitiva mediante la explotación de sus competencias centrales en mercados específicos de productos.

productos.¹⁰ La estrategia al nivel de negocio señala las elecciones que ha hecho la compañía en relación con la manera en que pretende competir en mercados de productos individuales. Las elecciones de la compañía son importantes porque el desempeño a largo plazo está ligado a sus estrategias. Dado que competir con éxito en la economía global es sumamente complejo, suele ser muy difícil escoger los caminos que conducirán a una competencia exitosa.¹¹ Por ejemplo, en el año 2006, Myspace, el sitio de una red social, era el más grande en su género, con alrededor de 50 millones de usuarios. Sin embargo, en cuestión de dos años, perdió su liderazgo frente a Facebook, el sitio de una red social que creció con mucha rapidez. Facebook no tardó en incrementar su participación de mercado, para llegar a más de 600 millones de usuarios en 2011, mientras que Myspace solo tenía alrededor de 34 millones. En años recientes, Facebook ha realizado varios movimientos para competir, lo cual ha obligado a Myspace a afinar más su estrategia para lidiar varias batallas competitivas. Así, el tamaño de Myspace ha ido disminuyendo en forma constante, pasando de 1600 empleados en el año 2008 a unos 200 en 2013. La compañía ocupa actualmente el lugar 220 por su cantidad total de tráfico en internet.¹² Por lo tanto, ahora solo es una competidora menor que está luchando por sobrevivir.

Toda compañía debe formular e implementar una estrategia al nivel de negocio. Sin embargo, algunas compañías quizá no empleen todas las estrategias —al nivel corporativo, de fusión y adquisición, la internacional y la de cooperación— que estudiaremos del capítulo 6 al 9. La compañía que compite en un mercado de un solo producto, en una sola plaza geográfica, no necesita una estrategia al nivel corporativo que abarque la diversidad de productos ni una estrategia internacional para atacar la diversidad geográfica. En cambio, una compañía diversificada utilizará alguna de las estrategias al nivel corporativo, así como una estrategia al nivel de negocio para cada mercado de productos donde compita. Toda empresa —desde la tintorería local hasta la compañía multinacional— debe formular y utilizar cuando menos una estrategia al nivel de negocio. Por lo tanto, la estrategia al nivel de negocio es *medular*; es la estrategia que la compañía formula para describir la manera en que pretende competir en el mercado de un producto.¹³

Explicamos varios temas a efecto de estudiar las estrategias al nivel de negocio. Dado que los clientes son la base para las buenas estrategias al nivel de negocio y que no es aconsejable menospreciarlos nunca,¹⁴ presentamos información sobre los clientes que es relevante para estas estrategias. Cuando la compañía escoge una estrategia al nivel de negocio determina, respecto de los clientes: 1) a *quién servirá*; 2) *cuáles* necesidades de esos clientes meta cubrirá y 3) *cómo* cubrirá esas necesidades. La tarea de escoger a los clientes y de decidir cuáles de sus necesidades tratará de cubrir la compañía es muy compleja. La competencia global ha creado muchas opciones atractivas para los clientes, dificultando con ello la tarea de determinar la estrategia para servirles mejor.¹⁵ Las competidoras globales efectivas son muy hábiles para identificar las necesidades de los clientes de distintas culturas y zonas geográficas, así como para aprender a adaptar con rapidez la funcionalidad del bien o el servicio de la compañía requerido para cubrir esas necesidades.

Después de hablar de los clientes, presentamos descripciones del propósito de las estrategias al nivel de negocios, así como de las cinco estrategias correspondientes a ese nivel. Decimos que estas cinco estrategias son *genéricas* porque las puede utilizar cualquier organización que compita en una industria.¹⁶ Nuestro análisis explica que el uso efectivo de cada una de las estrategias permite a la compañía colocarse en una posición favorable dentro de las cinco fuerzas de la competencia de una industria (véase el capítulo 2). Además, utilizamos la cadena de valor (véase el capítulo 3) para presentar ejemplos de las actividades primarias y las de apoyo que se requieren para implementar estrategias específicas al nivel de negocio. Como ninguna estrategia está exenta de riesgos,¹⁷ también describimos los diferentes riesgos que podría encontrar una compañía cuando aplica estas estrategias. El capítulo 11 explicará las estructuras y los controles organizacionales ligados al uso adecuado de cada estrategia al nivel de negocio.

4.1 Clientes: su relación con las estrategias al nivel de negocios

Solo puede haber competitividad estratégica si la compañía satisface a un grupo de clientes utilizando sus ventajas competitivas como la base para competir en mercados de productos individuales.¹⁸



© Rubberball/Mike Kemp/Getty Images

Cientes formados para pasar por la caja de un supermercado. Las buenas estrategias de los negocios satisfacen las necesidades de los clientes.

Una razón clave para que las compañías satisfagan a los clientes con su estrategia al nivel de negocio es que los rendimientos que generan las relaciones con ellos son el líquido vital de todas las organizaciones.¹⁹

Las compañías más exitosas procuran encontrar nuevas maneras de satisfacer a sus clientes presentes o llenar las necesidades de nuevos clientes. Hacer lo anterior será más complicado cuando la situación económica es difícil para las compañías y los consumidores. En tal caso, las compañías podrían optar por recortar el número de trabajadores para controlar sus costos. Sin embargo, esto podría generar problemas porque, al tener menos empleados, las compañías encontrarán más dificultad para satisfacer las expectativas y las necesidades de los clientes individuales. En esos casos, las compañías podrían seguir distintos cursos de acción; entre otros, podrían prestar más atención a sus mejores clientes o desarrollar una fuerza de trabajadores flexible capacitando a los empleados para que desempeñen varias tareas, de modo que sean capaces de asumir distintas obligaciones en su trabajo.

4.1a Administración efectiva de las relaciones con los clientes

Cuando la compañía proporciona un valor superior a sus clientes, sus relaciones con ellos se fortalecen. Las relaciones interactivas sólidas de la compañía con los clientes suelen ser la base de sus actividades para satisfacer en forma rentable para ella las necesidades singulares de sus clientes.

Como expresa el siguiente enunciado, Caesars Entertainment (el proveedor de entretenimiento en casinos de marca más grande del mundo) está decidido a brindar un valor superior a sus clientes: “En Caesars pensamos que todo huésped debe recibir trato de César... La norma de Caesars es la excelencia... con empleados dedicados a brindar un servicio verdaderamente magnífico”.²⁰ Es importante señalar que, como bien parece anticipar Caesars, el hecho de brindar un valor superior a los clientes muchas veces genera una mayor satisfacción. A su vez, la satisfacción de los clientes guarda una relación positiva con la rentabilidad porque es más probable que los clientes satisfechos repitan su experiencia. Sin embargo, una mayor cantidad de opciones y de información de fácil acceso sobre la funcionalidad de los productos de las compañías está generando clientes cada vez más conocedores y sofisticados, lo cual dificulta la posibilidad de conquistar su lealtad.²¹

Un número de compañías son muy hábiles para manejar el arte de *administrar* todos los aspectos de su relación con los clientes.²² Por ejemplo, Amazon.com es famosa por la calidad de la información que recoge acerca de sus clientes, los servicios que les presta y su capacidad para adelantarse a sus necesidades. Con la información que recopila, Amazon trata de satisfacer las que, en su opinión, son las necesidades únicas de cada cliente, y la compañía tiene fama de poder satisfacerlas adecuadamente.²³

Como veremos a continuación, las relaciones de las compañías con los clientes se caracterizan por presentar tres dimensiones. Compañías como Acer y Amazon.com conocen bien estas dimensiones y manejan sus relaciones con los clientes a la luz de las mismas.

4.1b Alcance, riqueza y afiliación

La dimensión del alcance de las relaciones con los clientes se refiere al acceso de la compañía a los clientes y a su conexión con ellos. Por lo general, las compañías tratan de ampliar su alcance, y al hacerlo van sumando clientes.

El alcance es una dimensión de especial importancia para sitios de redes sociales como Facebook y Myspace, porque el valor para los usuarios que crean estas compañías radica en conectarlos con otros. Como dijimos antes, el tráfico en Myspace ha venido disminuyendo en años

recientes; mientras que, al mismo tiempo, el número de usuarios de Facebook ha registrado un enorme incremento en Estados Unidos y otros países. Así, en 2013, Facebook tenía más de mil millones de usuarios; o más de 1500% del número de usuarios de Myspace.²⁴ El alcance también es importante para Netflix. Para fortuna de esta compañía, los resultados recientes indican que su alcance sigue aumentando: Netflix cerró 2012 con un total aproximado de 33 millones de suscriptores, con un incremento de 43.5% sobre el número que tenía en 2011.²⁵

La *riqueza* es la segunda dimensión de las relaciones de las compañías con los clientes y se refiere a la profundidad y la cantidad de detalle de la información que fluye entre la compañía y el cliente, y viceversa. El potencial de la dimensión de la riqueza para ayudar a las compañías a establecer una ventaja competitiva por su relación con los clientes lleva a muchas de ellas a ofrecer servicios en línea para administrar mejor los intercambios de información con sus clientes. Los intercambios de información más amplios y profundos permiten a las compañías conocer mejor a sus clientes y saber cuáles son sus necesidades. Estos intercambios también permiten a los clientes saber más acerca de cómo los podría satisfacer la compañía. La tecnología de internet y las transacciones por medio del *e-commerce* han disminuido sustancialmente los costos de los intercambios de información significativa con clientes presentes o potenciales. Como señalamos antes, Amazon es líder en utilizar internet para crear relaciones con los clientes. De hecho, se presenta como la “compañía más centrada en los clientes” de todo el mundo. Amazon y otras compañías aprovechan la riqueza de la información que les proporcionan los clientes para desarrollar nuevos productos innovadores que satisfagan mejor las necesidades de los clientes.²⁶

La *afiliación* es la tercera dimensión y se refiere a facilitar interacciones útiles con los clientes. La posibilidad de ver el mundo con la mirada de los clientes y de buscar constantemente la manera de crear más valor para ellos tiene efectos positivos en términos de afiliación. Este planteamiento aumenta la satisfacción de los clientes y genera menos quejas de parte de ellos. De hecho, en el caso de los servicios, los clientes muchas veces no se quejan si están descontentos, sino que simplemente buscan a las competidoras para que les brinden los servicios que necesitan.²⁷ Los navegadores de internet, como el MSN Autos de Microsoft, ayudan a los clientes en línea a encontrar información y a clasificarla. MSN Autos proporciona a los posibles compradores de automóviles el software y los datos que les permiten comparar modelos de autos en razón de muchas especificaciones objetivas. Un posible comprador que ha seleccionado un automóvil específico con base en las comparaciones de diferentes modelos puede, a continuación, ligarse a distribuidoras que satisfacen sus necesidades y condiciones de compra. Dado que los ingresos de MSN Autos no provienen del cliente o el usuario finales, sino de otras fuentes (como anuncios en su sitio web, hipervínculos y productos y servicios asociados), el navegador representa los intereses de los clientes y es un servicio que fomenta la afiliación.²⁸

Como veremos a continuación, la administración efectiva de las relaciones con los clientes (sujeta a las dimensiones del alcance, la riqueza y la afiliación) ayuda a la compañía a contestar las preguntas relativas a las cuestiones del *quién*, el *qué* y el *cómo*.

4.1c Quién: determinar a cuáles clientes se dirigirá la compañía

Una decisión muy importante de la compañía es establecer *quién* será el cliente meta al que dirigirá su estrategia al nivel de negocio.²⁹ Para tomar esa decisión, las compañías dividen a los clientes en grupos en razón de sus diferentes necesidades (la siguiente sección habla más de las necesidades). Esta división de los clientes en grupos en razón de sus necesidades se llama **segmentación de los mercados**; es decir, el proceso de clasificar a las personas que tienen necesidades similares dentro de distintos grupos identificables.³⁰ Por ejemplo, en el negocio de los alimentos para animales, los productos que necesitan los dueños de mascotas (por ejemplo, perros y gatos) para alimentarlas no son los mismos que los que necesitan los dueños de animales productivos (por ejemplo, ganado) para alimentarlos y cuidar de su salud. Hill's Pet Nutrition es una subsidiaria de Colgate Palmolive que vende alimentos para mascotas. De hecho, la misión de la compañía es “contribuir a enriquecer y prolongar la relación que existe entre las personas y sus mascotas”.³¹ Por lo mismo, los productos que vende Hill's Pet Nutrition están dirigidos a diferentes segmentos de clientes que tienen la necesidad de alimentar a sus animales.

La **segmentación de los mercados** es el proceso de clasificar a las personas que tienen necesidades similares dentro de distintos grupos identificables.

Tabla 4.1 Base para segmentar a los clientes**Mercados de consumo**

1. Factores demográficos (edad, ingreso, sexo, etcétera)
2. Factores socioeconómicos (clase social, etapa del ciclo de vida de la familia)
3. Factores geográficos (diferencias culturales, regionales y nacionales)
4. Factores psicológicos (estilo de vida, rasgos de personalidad)
5. Patrones de consumo (usos frecuente, moderado y escaso)
6. Factores de percepción (segmentación por beneficios, mapas de percepciones)

Mercados industriales

1. Segmentos de usuarios finales (identificados por el código SIC)
2. Segmentos de productos (basados en las diferencias tecnológicas o los aspectos económicos de la producción)
3. Segmentos geográficos (definidos por las fronteras de los países o por las diferencias regionales en su interior)
4. Segmentos de factores comunes de compra (marcan el corte entre los segmentos geográficos y los de los mercados de productos)
5. Segmentos por tamaño de clientes

Fuente: Basado en información de Jain, S. C., 2009, *Marketing Planning and Strategy*, Mason, Ohio, South-Western Cengage Custom Publishing.



Averigüe más acerca
de la segmentación de
los mercados en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra
disponible solo en inglés.

Casi cualquier característica humana u organizacional puede ser usada para subdividir el mercado en segmentos que difieren los unos de los otros por características dadas; algunas características por las que varían las necesidades de los clientes se ejemplifican en la tabla 4.1

4.1d **Qué: determina las necesidades de los clientes a satisfacer**

Una vez que la compañía ha decidido a *quién* se dirigirá, debe identificar cuáles necesidades de los grupos de clientes meta atenderá con sus bienes y servicios. En un sentido general, las *necesidades (qué)* están relacionadas con las características y los beneficios de un producto. Las compañías exitosas aprenden a proporcionar a los clientes lo que desean y en el momento que lo desean. Las interacciones estrechas y frecuentes con clientes presentes y en potencia ayudan a la compañía a identificar las necesidades presentes y futuras de esos individuos y grupos.³²

Una necesidad básica de todos los clientes, desde una perspectiva estratégica, es comprar productos que tengan valor para ellos. Las formas generales de valor que les proporcionan los bienes o servicios son un bajo costo con características aceptables o características muy diferentes a un costo aceptable. Las compañías más efectivas siempre están luchando por anticipar los cambios en las necesidades de los clientes. La compañía que no anticipe y, definitivamente, que no reconozca los cambios que registran las necesidades de sus clientes los perderá a manos de las competidoras con productos que ofrezcan más valor a los clientes de esa compañía. Es bien sabido que las necesidades y los deseos de los consumidores han cambiado en años recientes. Por ejemplo, ahora son más los consumidores que desean tener una experiencia y no simplemente comprar un bien o servicio. Por lo mismo, una de las metas de Starbucks ha sido proporcionar una experiencia, y no solo una taza de café. Los clientes, además, prefieren recibir bienes y servicios a su medida. En este caso también, Starbucks lleva algún tiempo haciendo justo eso: permitir que sus clientes diseñen sus bebidas, dentro de los límites de su menú (el cual se ha ido ampliando bastante con el tiempo).

Asimismo, quieren un servicio rápido. La impaciencia de los consumidores de Estados Unidos es bien conocida, pero ahora la mayor parte de ellos espera un servicio muy rápido.³³ Los consumidores descontentos hacen que la empresa pierda ventas; las de esos consumidores y las de otros que saben de su insatisfacción. Por lo tanto, es importante que la compañía descubra y satisfaga las necesidades de los clientes para mantenerlos satisfechos.³⁴

4.1e **Cómo: determinar cuáles son las competencias centrales que la compañía necesita para satisfacer las necesidades de los clientes**

Una vez que la compañía ha decidido a *quiénes* cubrirá y cuáles son las *necesidades* específicas de esos clientes, estará en posición de determinar cómo utilizará sus capacidades y competencias para desarrollar productos que satisfagan las necesidades de sus clientes meta. Los capítulos 1 y 3 explicaron que las *competencias centrales* son los recursos y las capacidades que constituyen la fuente de la ventaja competitiva de la compañía frente a sus rivales. Las compañías utilizan sus competencias

centrales (*cómo*) para implementar estrategias que crean valor, y con ello satisfacen las necesidades de los clientes. Solo aquellas compañías que tengan la capacidad de mejorar, innovar y actualizar sus competencias en forma continua podrán cumplir, y cabe esperar que exceder, las expectativas de los clientes a lo largo del tiempo.³⁵ Las compañías deben perfeccionar sus capacidades continuamente para asegurarse de que mantendrán su ventaja frente a las rivales porque proporcionan un producto superior a sus clientes.³⁶ Las competidoras muchas veces tienen dificultad para imitar esas capacidades, en parte debido a su perfeccionamiento constante, pero también porque la compañía las integra y las utiliza como configuraciones de sus capacidades para desempeñar una actividad importante (por ejemplo, IyD).³⁷

Las compañías recurren a una amplia gama de competencias centrales para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Por ejemplo, Merck es una enorme compañía farmacéutica muy conocida por sus capacidades para la IyD. En fechas recientes ha incrementado esas capacidades mediante cuantiosas inversiones en IyD. En 2012, Merck invirtió 7900 millones de dólares en investigaciones para encontrar nuevos fármacos importantes, cifra que representa cerca de 17% de su total de ingresos por ventas.³⁸ Estos nuevos fármacos pretenden satisfacer las necesidades de los consumidores y mantener la ventaja competitiva de Merck en la industria.

SAS Institute es la compañía privada de software más grande del mundo y líder en el terreno de la analítica y la inteligencia de negocios. Los clientes utilizan los programas del SAS para el almacenamiento de datos, la minería de datos y el apoyo de decisiones. SAS cubre 60 mil sitios en 135 países y presta sus servicios a 90% de las 100 compañías más importantes de la lista de *Fortune*. SAS asigna alrededor de 25% de sus ingresos a la investigación y el desarrollo (IyD), porcentaje superior a los que le asignan sus competidoras, y con ello confía en su competencia central en IyD para satisfacer las necesidades de datos que tienen clientes como la Oficina del Censo de Estados Unidos e innumerables compañías dedicadas a los bienes de consumo (por ejemplo, hoteles, bancos y compañías de ventas por catálogo).³⁹

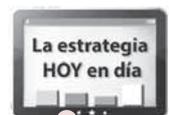
A veces las compañías consideran que es necesario utilizar sus competencias centrales como cimiento para producir nuevos bienes o servicios para nuevos clientes. Ese sería el caso de algunos proveedores pequeños de partes para automóviles en Estados Unidos. Dado que en años recientes la producción de automóviles en ese país ha caído alrededor de una tercera parte en comparación con niveles más típicos, varias de esas compañías están tratando de diversificar sus operaciones, tal vez incluso abandonando la industria de proveedores de partes de automóviles al hacerlo. Algunos analistas piensan que, para estos pequeños fabricantes, la primera regla es determinar cómo podrían utilizar sus capacidades y competencias actuales para fabricar productos que creen valor para diferentes clientes. Un analista ofreció el ejemplo siguiente sobre cómo podría suceder esto: “Nada explicaría que una compañía que fabrica manijas para puertas de automóviles no pueda fabricar juntas de rótula esférica para hombros”.⁴⁰

Como explica el recuadro Enfoque estratégico, ahora muchas compañías ponen énfasis en la innovación, y no solo las que operan en las industrias de tecnología avanzada (por ejemplo, Dell). Al parecer, el motor de esta innovación son los clientes y la intención de proporcionarles un producto o servicio que satisfaga sus necesidades mejor que los productos o los servicios de sus rivales, a efecto de alcanzar o sostener una ventaja competitiva. De hecho, la información de ese recuadro sugiere que tanto Alaska Airlines como L'Oréal han alcanzado ventajas competitivas gracias a sus innovaciones.

Nuestra explicación en torno a los clientes demuestra que todas las organizaciones deben utilizar sus capacidades y competencias centrales (el *cómo*) para satisfacer las necesidades (el *qué*) del grupo de clientes meta (el *quién*) al que la compañía ha decidido servir. A continuación describiremos las diferentes estrategias al nivel de negocio que las compañías tienen a su alcance para satisfacer a los clientes como fundamento para obtener rendimientos superiores al promedio.

4.2 Propósito de una estrategia al nivel de negocio

El propósito de una estrategia al nivel de negocio es crear diferencias entre la posición de la compañía y las de sus competidoras.⁴¹ Para posicionarse de manera diferente de las competidoras, la compañía debe decidir si desea *desarrollar las actividades de manera diferente* o si quiere *desarrollar*



Averigüe más acerca de las innovaciones de Alaska Airlines en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Enfoque estratégico

TECNOLOGÍA

Las innovaciones continuas para satisfacer las necesidades de los clientes

El panorama de la competencia ha cambiado en años recientes y, por ende, las compañías de muchas industrias deben continuar innovando para mantener su ventaja competitiva proporcionando a sus clientes un valor superior. Este requisito ha existido en las industrias de alta tecnología desde hace muchos años, pero ahora se ha extendido a las industrias de productos de consumo, como los cosméticos y las líneas aéreas. Clayton Christensen, un destacado profesor de Harvard, sugirió que muchas compañías líderes tienen miedo de cambiar porque temen perder a sus clientes actuales. Se refirió al caso llamándolo "la disyuntiva del innovador". De hecho, esas compañías al parecer son cautivas de sus clientes actuales y eso permite que las nuevas entrantes a la industria introduzcan nuevas tecnologías y productos innovadores que atraen a muchos de los clientes que eran cubiertos por las compañías que ya ocupaban un puesto en esa industria.

Sin embargo, las compañías están aprendiendo de los errores de otras. Por ejemplo, L'Oréal ha establecido un centro de investigaciones en Shanghái para que desarrolle nuevos productos y adapte los existentes a las necesidades particulares de los clientes chinos. Estos productos van desde los lápices labiales hasta el champú. L'Oréal está utilizando recetas tradicionales de hierbas en varios productos para el mercado chino. Sus innovaciones han tenido éxito y le han restado participación de mercado a la líder, Procter & Gamble (P&G). El mercado chino es lucrativo y está creciendo; para 2013, el valor estimado para ese mercado de productos de belleza y aseo personal era del orden de 34 mil millones de dólares. El hecho de que la participación de mercado de P&G haya disminuido un poco, pero que su actividad global ahí haya incrementado alrededor de 50% en los pasados tres años, es prueba de que el mercado está creciendo. P&G también ha sido innovadora en ese mercado.

No se puede decir que las líneas aéreas sean innovadoras, pero Alaska Airlines introdujo una ingeniosa innovación que ha contribuido a su éxito en años recientes; en especial porque brinda mejor servicio a sus clientes. Esa innovación podría revolucionar el sistema de control de tráfico aéreo en Estados Unidos. Alaska Airlines desarrolló e implementó un sistema satelital que guía a los pilotos cuando aterrizan aviones en puertos aéreos de Alaska, los cuales con frecuencia están sujetos a condiciones climatológicas muy complicadas. El sistema ha contribuido mucho a los aterrizajes seguros, pero también ha ayudado a la línea aérea a evitar las costosas demoras y la cancelación de vuelos, con lo cual ahora ofrece un servicio de calidad a sus clientes. De hecho, en 2012, Alaska Airlines obtuvo la calificación más alta de la industria por su puntualidad, con el aterrizaje puntual de 87% de sus vuelos.



Ceremonia inaugural de la Exposición Mundial de 2010 en Shanghái, China. El centro de investigaciones de L'Oréal en Shanghái desarrolla productos para satisfacer las necesidades de sus clientes en ese país.

Por supuesto que ser innovadora significa que la compañía y también sus empleados deben correr riesgos. Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon.com, llevó a su compañía a un lugar de liderazgo por medio de la innovación. Él sostiene que una de las explicaciones de las innovaciones en su compañía ha sido que propicia la experimentación. Bezos piensa que una de sus tareas como líder es animar a los empleados de Amazon a que ensayen nuevas ideas.

Incluso Dell, que antes ponía énfasis en la gran eficiencia de su cadena de suministro para mantener una ventaja competitiva, ahora está invirtiendo cuantiosos recursos en I+D para desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Los ejecutivos de Dell afirman que su compañía vende soluciones, y no productos específicos, y que se está concentrando en el mercado de la pequeña y mediana empresa. Dell está tratando de mover con rapidez sus productos y servicios a un entorno de computación en la nube.

Muchas compañías están tratando de incrementar sus innovaciones y, para ello, alientan a los empleados a correr más riesgos y a experimentar nuevas ideas. El nuevo panorama de los negocios es diferente del tradicional, donde se pedía a los empleados que "no dieran rienda suelta a sus pensamientos".

Fuentes: Lin, L., 2013, L'Oréal tailors new cosmetics for China's beauty market, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 28 de marzo; Gregersen, H., 2013, Amazon's Jeff Bezos and Apollo 11: He's still innovating, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 25 de marzo; Kwok, L., 2012, Memo to staff: Take more risks, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 20 de marzo; Mouawad, J., 2013, Alaska Airlines, flying above an industry's troubles, *New York Times*, www.nytimes.com, 2 de marzo; Hardy, Q., 2012, For Dell, consolidation is innovation, *New York Times-The Business of Technology*, <http://bits.blogs.nytimes.com>, 18 de octubre; Bilton, N., 2012, Disruptions: Innovation isn't easy, especially midstream, *New York Times-The Business of Technology*, <http://bits.blogs.nytimes.com>, 15 de abril.

diferentes actividades. La estrategia define el camino que seguirán las acciones que emprendan los líderes de la organización.⁴² De hecho, la esencia de la estrategia al nivel de negocio es “optar por desempeñar las actividades de manera diferente o por desempeñar actividades diferentes de las que desarrollan los rivales”.⁴³ Luego entonces, la estrategia de la compañía al nivel de negocio representa una decisión deliberada del modo en que desempeñará las actividades primarias y las de apoyo de la cadena de valor con el propósito de crear un valor único. Así, en el complejo panorama actual de la competencia, el uso adecuado de una estrategia al nivel de negocio se deriva de que la compañía haya aprendido a integrar las actividades que desarrolla de manera que creen un valor superior para los clientes.

Las compañías preparan un mapa de actividades que muestra cómo están integradas las actividades que desempeñan. La manera en que Southwest Airlines ha integrado sus actividades ha sido la base de la aplicación exitosa de su estrategia primordial del liderazgo en costo (hablaremos de esta estrategia más adelante en el capítulo), pero también incluye la diferenciación en razón de los servicios únicos que brinda a sus clientes. La estrecha integración de las actividades de Southwest es fuente fundamental de la capacidad que ha tenido la compañía para operar, cuando menos históricamente, en forma más rentable que sus competidoras.

Southwest Airlines ha aglutinado las actividades que desarrolla dentro de seis campos referentes a su propósito estratégico: el servicio limitado a los pasajeros; las salidas frecuentes y confiables; las tripulaciones de tierra y de puertas de salida no muy grandes pero muy productivas; la elevada utilización de los aviones; los precios verdaderamente bajos de los boletos; y las rutas cortas, de punto a punto, entre ciudades de mediano tamaño y puertos aéreos secundarios. Los conjuntos individuales de actividades ligadas estrechamente permiten a la compañía cumplir su propósito estratégico. Por ejemplo, dentro de un conjunto de actividades individuales que apoyan su propósito estratégico de ofrecer un servicio limitado a los pasajeros, no sirve comidas, no asigna asientos y no traslada equipaje.

Las actividades estrechamente integradas de Southwest dificultan la posibilidad de que las competidoras imiten su estrategia de liderazgo en costo. La cultura singular de la compañía y su servicio al cliente son la fuente de una ventaja competitiva que las rivales no han podido imitar, a pesar de que algunas lo han intentado, pero han fracasado básicamente (por ejemplo, la subsidiaria Metrojet de US Airways, United Shuttle de United Airlines, Song de Delta y Continental Lite de Continental Airlines). En retrospectiva, podemos ver que estas competidoras ofrecieron precios bajos a los clientes, pero no pudieron operar con costos que se aproximaran a los de Southwest ni proporcionar a los clientes ninguna fuente notable de diferenciación, como una experiencia única durante el vuelo. La llave del éxito de Southwest ha sido su capacidad para mantener en forma continua sus bajos costos, al mismo tiempo que brinda a sus clientes niveles *aceptables* de diferenciación como parte de una cultura que los cautiva. Las compañías que utilizan una estrategia de liderazgo en costo deben tener presente que, en términos de las fuentes de diferenciación que acompañan al producto de la líder en costo, el cliente es quien define lo *aceptable*. Para que una compañía cualquiera pueda sostener su ventaja competitiva, incluida Southwest Airlines, es preciso que sus actividades embonen bien. En el caso de una ventaja competitiva es fundamental que las diversas actividades cuadren con la estrategia. Una competidora tendrá más dificultad para imitar una configuración de actividades integradas que para copiar una actividad particular, como una promoción de ventas o la tecnología de un proceso.⁴⁴

4.3 Tipos de estrategias al nivel de negocio

Las compañías optan por alguna de cinco estrategias al nivel de negocio para establecer la posición estratégica que desean y para defenderla frente a las competidoras: el *liderazgo en costo*, la *diferenciación*, el *liderazgo en costo enfocado a una meta*, la *diferenciación enfocada a una meta* y el *liderazgo en costo y la diferenciación integrados* (véase la figura 4.1). Cada una de las estrategias al nivel de negocio ayuda a la compañía a establecer una *ventaja competitiva* particular, dentro de un *ámbito de competencia* particular, y a explotarla. El modo en que las compañías integran las actividades que desempeñan dentro de cada una de las diferentes estrategias al nivel de negocio demuestra las diferencias que existen entre unas y otras.⁴⁵ Por ejemplo, las compañías no tienen los mismos mapas de actividades y, por lo mismo, el mapa de actividades de Southwest Airlines es diferente de los de sus competidoras JetBlue, Continental, American Airlines, etcétera. La debida integración

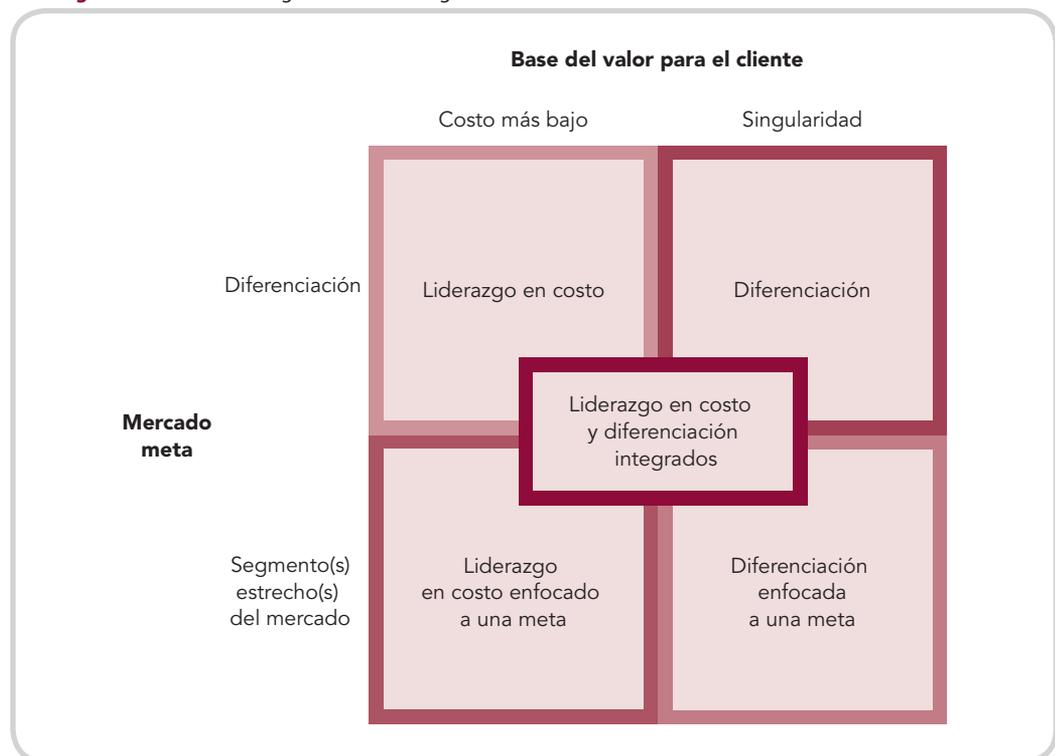
de las actividades aumenta la probabilidad de que la compañía saque ventaja a sus competidoras y genere rendimientos superiores al promedio.

Cuando las compañías eligen una estrategia al nivel de negocio evalúan dos clases de posibles ventajas competitivas: “un costo más bajo que el de las rivales o la capacidad para diferenciarse e imponer un precio extraordinario que exceda al costo extra por la diferencia”.⁴⁶ Un costo más bajo se debe a la capacidad de la compañía para desempeñar las actividades de forma diferente a sus rivales; la diferenciación indica que la compañía tiene la capacidad para desempeñar actividades diferentes (y valiosas). Por lo tanto, para implementar su estrategia al nivel de negocio, la compañía se basa en la esencia y la calidad de sus recursos, capacidades y competencias centrales internos para forjar una ventaja competitiva en costo o una ventaja competitiva por diferenciación.⁴⁷

El o los segmentos amplios o estrechos de un mercado representan dos clases de mercados meta (véase la figura 4.1). Las compañías que se dirigen a un mercado amplio tratan de utilizar sus capacidades con el propósito de crear valor para los clientes de toda una industria. Un segmento estrecho del mercado significa que la compañía pretende satisfacer las necesidades de un grupo reducido de clientes. En el caso de estrategias enfocadas a una meta, la compañía “escoge un segmento o un grupo de segmentos de la industria y formula su estrategia para servirles, excluyendo a otros”.⁴⁸ Los compradores que tienen necesidades especiales y los que están ubicados en zonas geográficas específicas son dos ejemplos de grupos estrechos de clientes.⁴⁹ Como muestra la figura 4.1, la compañía también puede optar por el planteamiento de crear valor con una combinación de costo bajo/diferenciación como base para servir a un grupo meta de clientes más grande que un segmento estrecho del mercado, pero que no abarque tanto como un grupo amplio (o el de toda la industria) de clientes. En este caso, la compañía utilizará una estrategia que integra el liderazgo en costo/diferenciación.

Ninguna de las cinco estrategias al nivel de negocio que presenta la figura 4.1 es inherente o universalmente superior a las demás.⁵⁰ La efectividad de cada estrategia depende de las oportunidades y las amenazas que existan en el entorno externo de la compañía y de las fortalezas y las debilidades que emanen de su cartera de recursos. Por lo tanto, es fundamental que la compañía escoja una estrategia al nivel de negocio en la cual las oportunidades y las amenazas del entorno

Figura 4.1 Cinco estrategias al nivel de negocio



Fuentes: Basado en Porter, M.E., 1998, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York, The Free Press; Sirmon, D.G., Hitt, M.A. e Ireland, R.D., 2007, Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review*, 32: 273-292; Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. y Gilbert, B.A., 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycle effects, *Journal of Management*, 37(5): 1390-1412.

externo encajen perfectamente con las fortalezas de su organización basadas en sus competencias centrales.⁵¹ Una vez que la compañía ha escogido su estrategia no debe dejar de subrayar las acciones necesarias para aplicarla debidamente.

4.3a Estrategia de liderazgo en costo

La **estrategia de liderazgo en costo** se entiende como el conjunto de acciones integradas que la compañía desarrolla para producir bienes o servicios, de características que aceptan los clientes, a un costo más bajo que el de las competidoras.⁵² Las compañías que optan por la estrategia de liderazgo en costo generalmente venden bienes o servicios estandarizados (pero con grados de diferenciación competitivos) a los clientes más característicos de la industria. Las innovaciones en el proceso, las cuales son métodos y técnicas de producción y distribución que no llevan mucho tiempo de diseñados y que permiten a la compañía operar con más eficiencia, son fundamentales para el uso debido de la estrategia de liderazgo en costo. En años recientes, las compañías han formulado estrategias de suministro, encaminadas a encontrar a proveedores de bajo costo, para subcontratar diversas funciones en *outsourcing* (por ejemplo, fabricación de artículos) con el propósito de mantener muy bajos sus costos.⁵³

Hemos señalado que los bienes y los servicios de las líderes en costo deben presentar grados competitivos de diferenciación que creen valor para los clientes. Por ejemplo, en años recientes, Kia Motors ha subrayado el diseño de sus autos en el mercado estadounidense como fuente de diferenciación, al mismo tiempo que ha implementado una estrategia de liderazgo en costo.⁵⁴ Calificados de “elegantes baratos”, algunos analistas vieron con buenos ojos la decisión y comentaron: “Cuando terminen, los autos Kia seguirán en el extremo bajo (de precios), pero no necesariamente lucirán como tal”.⁵⁵ Es importante que las compañías que aplican una estrategia de liderazgo en costo no olviden que también les interesa la calidad y el atractivo que el producto tiene para los clientes, y que no se concentren exclusivamente en bajar costos, porque eso podría llevar a la compañía a producir con gran eficiencia productos que no quiera comprar cliente alguno.⁵⁶ De hecho, tales extremos limitarían el potencial para innovaciones importantes de los procesos y conducirían a la contratación de trabajadores con escasas capacidades, así como a malas condiciones en la línea de producción, a accidentes y a la mala calidad de la vida laboral de los empleados.⁵⁷

Como muestra la figura 4.1, la compañía que utiliza la estrategia de liderazgo en costo tiene por meta un segmento o grupo de clientes amplio. Las líderes en costo se concentran en encontrar maneras de bajar sus costos frente a los de las competidoras, repensando continuamente cómo podrían desempeñar las actividades primarias y las de apoyo (como los sistemas de información muy eficientes) para abatir o mantener costos bajos al mismo tiempo que mantienen grados competitivos de diferenciación.⁵⁸

Por ejemplo, Greyhound Lines Inc. es líder en costo y nunca cesa de buscar la manera de bajar los costos que contrae para brindar su servicio de camiones, al mismo tiempo que ofrece a los clientes un grado aceptable de diferenciación. Greyhound ofrece servicios adicionales a los clientes con la intención de mejorar el valor de la experiencia que viven los clientes, pero pagando precios bajos por su paquete de servicios. Es interesante señalar que, ahora, algunos clientes insisten en obtener ciertas comodidades que proporcionan los aviones y los trenes, como acceso a internet y asientos cómodos, por no hablar de limpieza”. Para mantener grados competitivos de diferenciación, al mismo tiempo que aplica una estrategia de liderazgo en costo, Greyhound cuenta con varios “autobuses” en su flotilla que ofrecen asientos de piel, más espacio para las piernas, acceso a Wi-Fi y enchufes de corriente eléctrica en cada hilera.⁵⁹

Greyhound goza de economías de escala porque brinda sus servicios a más de 18 millones de pasajeros al año y llega a unos 3800 destinos en América del Norte, lo cual suma unos 20 mil kilómetros de recorrido de pasajeros. Estas economías de escala permiten a la compañía mantener costos bajos, al mismo tiempo que ofrecen algunos de los servicios diferenciados que los clientes de hoy buscan en esa compañía. El hecho de que “un autobús Greyhound saca de los caminos un promedio de 19 automóviles por cada 170 pasajeros”⁶⁰ es prueba del compromiso de la compañía con el segmento del entorno físico dentro del entorno general.

Dado que se trata de actividades primarias, la logística para el interior (por ejemplo, manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios) y la logística para el exterior (por ejemplo, cobrar, guardar y repartir los productos a los clientes) representan por lo general una parte

La **estrategia de liderazgo en costo** se entiende como el conjunto de acciones integradas que la compañía desarrolla para producir bienes o servicios, de características que aceptan los clientes, a un costo más bajo que el de las competidoras.

significativa del costo total de la producción de algunos bienes y servicios. Las investigaciones sugieren que el hecho de tener una ventaja competitiva en la logística crea más valor con una estrategia de liderazgo en costo que con una de diferenciación.⁶¹ Por lo tanto, las líderes en costo que buscan maneras de reducir costos que son valiosas para la competencia podrían optar por concentrarse en las actividades primarias de la logística para el interior y la logística para el exterior. En tal caso, muchas compañías deciden subcontratar en *outsourcing* sus operaciones fabriles a compañías que tienen costos y salarios bajos (por ejemplo, China).⁶² Sin embargo, deben ser cautelosas porque el *outsourcing* también hace que la compañía dependa más de otras en las que prácticamente no tiene control. El *outsourcing* crea interdependencia entre la compañía subcontratada y los proveedores. Si la dependencia se torna demasiado grande, el proveedor tendrá más poder y podrá elevar los precios de los bienes y los servicios que suministra. Estas acciones podrían afectar la capacidad de la compañía para mantener una ventaja competitiva en razón de su costo bajo.⁶³

Las líderes en costo también estudian con detenimiento todas las actividades de apoyo con el propósito de encontrar más posibilidades de bajar los costos. La creación de nuevos sistemas para encontrar la combinación óptima de costos bajos y grados aceptables de diferenciación en las materias primas necesarias para producir los bienes o los servicios de la compañía nos ofrece un ejemplo del modo en que el apoyo de la actividad de adquisiciones facilita el uso efectivo de la estrategia de liderazgo en costo.

Big Lots Inc. utiliza una estrategia de liderazgo en costo. Dado que su visión es ser “el lugar que ofrece las mejores gangas del mundo”, Big Lots es la cadena de tiendas minoristas de artículos en liquidación más grande de Estados Unidos, con ventas anuales del orden de 5000 millones de dólares, realizadas en más de 1400 tiendas. En el caso de esta compañía, los artículos en liquidación son productos de marca, provenientes de 3000 fabricantes, que pone a la venta a precios mucho más bajos que los de otros minoristas.⁶⁴

Como explicó el capítulo 3, las compañías emplean el análisis de la cadena de valor para identificar las partes de sus operaciones que crean valor y las que no lo crean. La figura 4.2 presenta las actividades y las funciones de apoyo de la cadena de valor que permiten a la empresa crear valor por medio de la estrategia de liderazgo en costo. Las compañías que no integran correctamente las actividades y las funciones que presenta esa figura a menudo carecen de las competencias centrales necesarias para aplicar con éxito la estrategia de liderazgo en costo.

El uso efectivo de la estrategia de liderazgo en costo permite a la compañía obtener rendimientos superiores al promedio a pesar de la presencia de vigorosas fuerzas competitivas (véase el capítulo 2). Las secciones siguientes (una para cada una de las cinco fuerzas) explican el modo en que las compañías implementan una estrategia de liderazgo en costo.

Rivalidad con las competidoras existentes

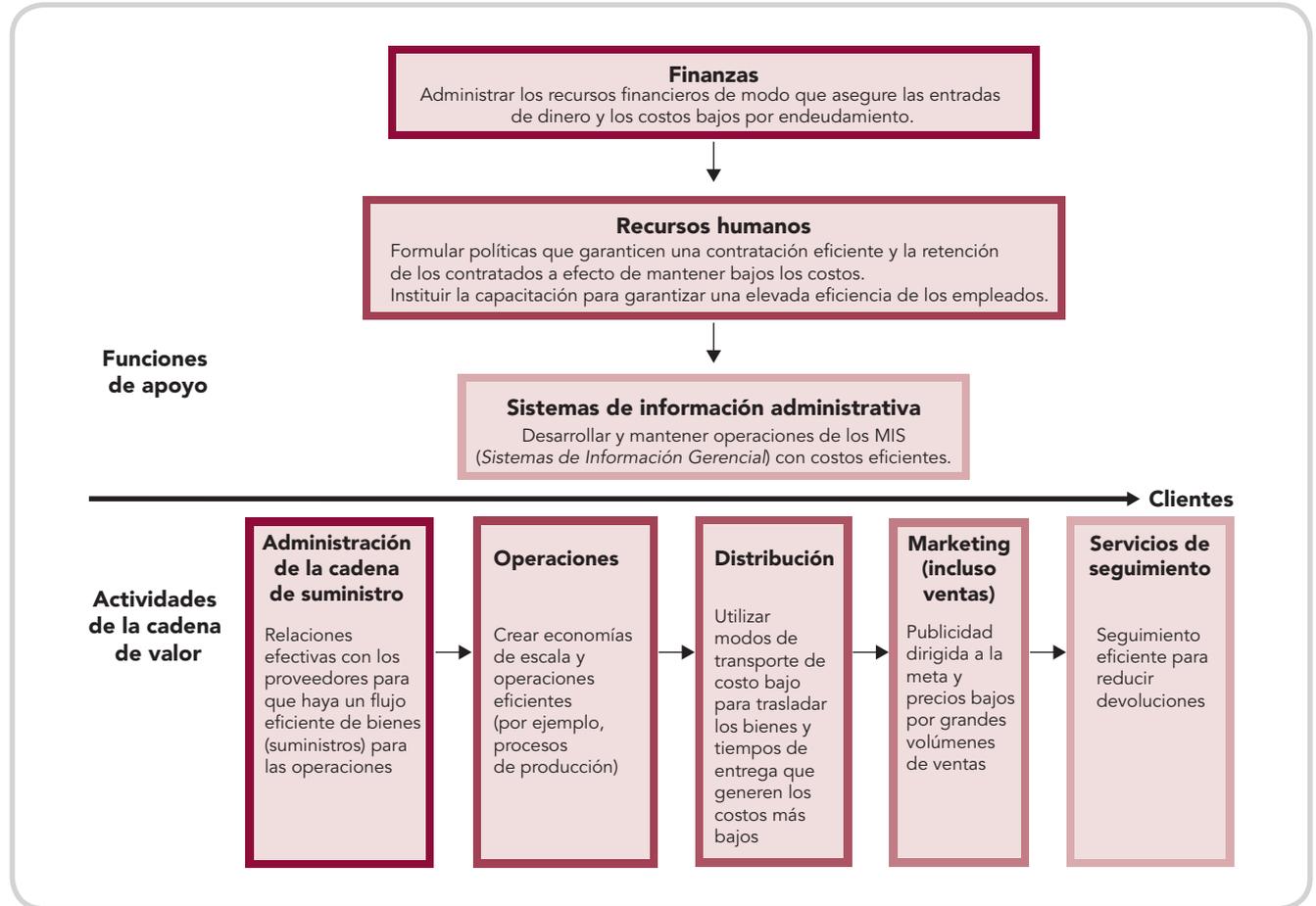
La posición de bajo costo es muy valiosa para enfrentar a las rivales. Dada la ventaja que tiene la líder en costo, las rivales no se animan a competir con sus precios, en especial si no han evaluado los posibles resultados de esa competencia.⁶⁵ Los cambios que efectuó Walmart para atraer a clientes de alto nivel provocaron que su posición de bajo costo fuera más vulnerable frente a sus rivales. Dollar Store, Amazon.com y otras compañías más aprovecharon la oportunidad. Al parecer, Amazon se ha convertido en la líder en bajo costo, y las tiendas Dollar ofrecen bajo costo y fácil acceso a sus clientes. Estas dos rivales se han quedado con algunos clientes de Walmart.

El grado de rivalidad que se presente dependerá de varios factores, entre ellos, el tamaño y los recursos de las rivales, el grado al que dependen de un mercado específico, la ubicación y las interacciones anteriores entre las competidoras.⁶⁶ Las compañías también toman medidas para disminuir el grado de rivalidad que afrontan. Por ejemplo, a veces constituyen joint ventures para reducir la rivalidad e incrementan el grado de rentabilidad que disfrutaban todas las compañías de la industria.⁶⁷ En China, las compañías establecen relaciones sólidas, con frecuencia llamadas *guanxi*, con grupos de interés clave, como funcionarios y entidades importantes del gobierno, proveedores y clientes, frenando así la rivalidad.⁶⁸

Poder de negociación de los compradores (clientes)

Si los clientes tienen poder pueden obligar a la líder en costo a bajar sus precios, pero no más abajo del nivel donde la competidora que sigue en eficiencia a la líder en costo obtenga rendimientos superiores al promedio. Aun cuando los clientes poderosos puedan obligar a la líder en costo a bajar

Figura 4.2 Ejemplos de actividades que crean valor asociadas a la estrategia del liderazgo en costo



Fuentes: Basado en Porter, M.E., 1998, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York, The Free Press; Sirmon, D.G., Hitt, M.A. e Ireland, R.D., 2007, Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review*, 32: 273-292; Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. y Gilbert, B.A., 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycle effects, *Journal of Management*, 37(5): 1390-1412.

sus precios más de ese nivel, probablemente decidirían no hacerlo. Los precios que son lo bastante bajos como para impedir que la competidora en el siguiente nivel de eficiencia obtenga rendimientos promedio obligaría a esa compañía a salir del mercado, colocando a la líder en costo frente a menos competencia y en una posición mucho más fuerte. Por lo tanto, los clientes se quedarían sin poder y pagarían precios más altos si se vieran obligados a comprarle a una sola empresa que opera en una industria sin rivales. En algunos casos, en lugar de obligar a las compañías a bajar sus precios, los clientes con poder las podrían presionar para que ofrezcan productos y servicios innovadores, como explicó antes el recuadro Enfoque estratégico.

Las compañías también pueden desarrollar un poder que contrarreste el de los clientes si analizan y conocen a fondo a cada uno de sus clientes. Los compradores pueden participar en las redes de los clientes para obtener información y para saber cómo son estos. Así, compartirán información, crearán confianza y participarán en la resolución de problemas en conjunción con sus clientes.⁶⁹ A su vez, pueden emplear la información obtenida para ofrecer un producto que proporcione más valor a los clientes porque satisface sus necesidades con más efectividad.

Poder de negociación de los proveedores

La líder en costo generalmente opera con márgenes más grandes que los de las competidoras y con frecuencia trata de incrementarlos bajando los costos un poco más. Entre otras cosas, los márgenes brutos más grandes que los de los competidores permiten a la líder en costo absorber los incrementos de precios de sus proveedores. Cuando una industria se encuentra ante incrementos considerables del costo de sus suministros, quizá solo la líder en costo podría pagar los precios más altos y seguir



© MELANIE BURFORD/KRT/NEWS.COM

Clientes en un almacén Sam's Club de Plano, Texas. El poder de compra combinado de Walmart y Sam's Club las dota de enorme poder de negociación con sus proveedores.

obteniendo rendimientos promedio o superiores al promedio. De otro lado, una líder en costo que goza de poder podría obligar a sus proveedores a mantener bajos sus precios, con lo cual disminuiría los márgenes de los proveedores. Walmart perdió el camino en este sentido. Al disminuir el número y la clase de productos que vendían las tiendas Walmart, disminuyó su poder de negociación con varios proveedores. Al hacerlo, ya no fue capaz de obtener los mejores precios (los más bajos) para los bienes frente a los de sus competidoras. Por lo tanto, Amazon y Dollar Stores empezaron a quitarle participación de mercado ofreciendo precios más bajos.

Sin embargo, sigue siendo una realidad que Walmart es el minorista más grande de América del Norte, lo cual dota a la compañía de mucho poder ante sus proveedores. Walmart es el operador de supermercados más grande de Estados Unidos y su división Sam's Club es el segundo club de almacenes más grande de ese país. En conjunto, su volumen de ventas fue del orden de 466 mil millones de dólares para el ejercicio fiscal de 2013 y la penetración del mercado

que sugiere (más de 200 millones de personas visitan alguna de las 10 700 tiendas de Walmart cada semana) todavía permiten a la compañía obtener precios bajos de sus proveedores.⁷⁰

Algunas compañías llegan a depender de sus proveedores cuando contratan en *outsourcing* funciones completas. Lo hacen para reducir sus costos globales.⁷¹ Quizá subcontraten estas actividades para reducir sus costos ante las presiones de los grupos de interés de la industria (por ejemplo, instituciones inversionistas dueñas de una posición mayoritaria de acciones de la compañía) por obtener más ganancias.⁷² Muchas veces, cuando existe esta presión por las ganancias, la compañía podría poner la vista en proveedores en el exterior que tienen costos más bajos, lo cual les permite ofrecer bienes también a precios más bajos.⁷³ Sin embargo, cuando las compañías subcontratan en *outsourcing*, en particular si se trata de un proveedor extranjero, también tienen que invertir tiempo y esfuerzo para crear una buena relación, con la esperanza de crear confianza entre las compañías. Estas actividades facilitan que el proveedor se integre a la cadena de valor de la compañía.⁷⁴

Entrantes potenciales

Con su esfuerzo continuo por reducir los costos a niveles inferiores a los de las competidoras, la líder en costo se torna sumamente eficiente. Dado que el incremento de los niveles de eficiencia (por ejemplo, economías de escala) mejoran los márgenes de utilidad, también funcionan como una barrera importante para la entrada de competidoras en potencia.⁷⁵ Las nuevas entrantes deben estar dispuestas a aceptar rendimientos que se sujeten al promedio hasta que adquieren la experiencia necesaria para acercarse a la eficiencia de la líder en costo. Para obtener rendimientos apenas promedio, las nuevas entrantes deben contar con las competencias necesarias para igualar los niveles de costos de las competidoras, aparte de la líder en costo. Los márgenes de utilidad bajos (frente a los márgenes obtenidos por las compañías que implementan la estrategia de diferenciación) imponen que la líder en costo venda grandes volúmenes de su producto para obtener rendimientos superiores al promedio. Sin embargo, las compañías que luchan por llegar a líderes en costo no deben fijar precios para sus productos tan bajos que no les permitan operar en forma rentable, a pesar de los incrementos en el volumen.

Sustitutos del producto

En comparación con sus rivales en la industria, la líder en costo ocupa también una posición atractiva en el terreno de los sustitutos del producto. El sustituto de un producto se convierte en una preocupación para la líder en costo cuando sus rasgos y características, en términos de costo y diferenciación, pudiesen ser atractivos para los clientes de la compañía. Cuando afronta posibles sustitutos, la líder en costo tiene mayor flexibilidad que sus competidoras. Para conservar a sus clientes, muchas veces puede reducir el precio de su bien o servicio. Con precios incluso más bajos y con grados competitivos de diferenciación, la líder en costo incrementa la probabilidad de que los clientes prefieran su producto en lugar del sustituto.

Riesgos competitivos de la estrategia del liderazgo en costo

La estrategia del liderazgo en costo no está exenta de riesgos. Uno de ellos es que los procesos que utiliza la líder en costo para producir y distribuir su bien o servicio puedan quedar obsoletos ante las innovaciones de las competidoras.⁷⁶ Estas innovaciones permitirían que las rivales produzcan a costos más bajos que los de la líder original o proporcionarían características diferentes adicionales sin incrementar el precio del producto para los clientes.

Otro riesgo es que la líder en costo se puede concentrar excesivamente en reducir los costos a expensas de tratar de saber cuáles son las percepciones de los clientes respecto de los “grados competitivos de diferenciación”. Por ejemplo, Walmart ha sido blanco de críticas por tener muy pocos vendedores a la mano para ayudar a los clientes y muy pocas personas en las cajas de salida. Estas quejas sugieren que podría existir una discrepancia entre la definición de “niveles de servicio mínimos aceptables” que presentan los clientes de Walmart y los intentos de la compañía por ir bajando sus costos cada vez más.

La imitación es el último riesgo de la estrategia de liderazgo en costo. Cuando utilizan sus propias competencias centrales, las competidoras a veces aprenden a imitar debidamente la estrategia de la líder en costo. En tal caso, esta debe incrementar el valor que su bien o servicio proporciona a los clientes. Por lo común, incrementa el valor vendiendo el producto actual a precio incluso más bajo o sumando características diferentes que crean valor para los clientes, pero manteniendo el mismo precio.

4.3b Estrategia de diferenciación

La **estrategia de diferenciación** se entiende como el conjunto de acciones integradas que la compañía desarrolla para producir bienes o servicios (a un costo aceptable) que los clientes perciben como diferentes en sentidos que son importantes para ellos.⁷⁷ Si bien las líderes en costo cubren al cliente típico de una industria, las que se diferencian se dirigen a clientes para los cuales el valor creado radica en las diferencias que existen entre los productos de la compañía y los que producen y comercializan las competidoras. La innovación en un producto, que es “el resultado de haber dado vida a una nueva manera de resolver el problema del cliente (con un nuevo producto o el desarrollo de un servicio) y que beneficia tanto al cliente como a la compañía que lo patrocina”⁷⁸ es fundamental para usar debidamente la estrategia de diferenciación.⁷⁹

Las compañías deben tener la capacidad de generar productos diferenciados a costos competitivos a efecto de reducir la presión al alza sobre el precio que pagan los clientes. Cuando la compañía produce las características que diferencian a un producto a costos que no son competitivos, el precio del producto podría ser mayor al que sus clientes meta están dispuestos a pagar. Si la compañía sabe muy bien qué es lo que valoran sus clientes meta, cuál es la importancia relativa que conceden a satisfacer diferentes necesidades y por qué estarían dispuestos a pagar una prima, la estrategia de diferenciación será muy efectiva para ayudarla a obtener rendimientos superiores al promedio. Por supuesto que, para obtener esos rendimientos, la compañía debe aplicar su capital intelectual (el conocimiento que poseen sus empleados y administradores) para proporcionar a los clientes un producto diferenciado que les proporcione un valor superior.⁸⁰

Con una estrategia de diferenciación, la compañía produce bienes no estandarizados (es decir, distintos) para clientes que conceden más valor a las características diferentes que al costo bajo. Por ejemplo, algunas características que diferencian a los productos Lexus creados por Toyota Motor Corporation son la confiabilidad y la durabilidad superiores del producto y el magnífico desempeño de los sistemas de sonido. Sin embargo, Lexus ofrece sus vehículos a los clientes a un precio de compra competitivo en comparación con el de otros automóviles de lujo. Como en el caso de los productos Lexus, los atributos únicos de un producto, más que su precio de compra, proporcionan un valor por el cual los clientes estarían dispuestos a pagar.

Para mantener el éxito con los resultados de su estrategia de diferenciación, la compañía debe actualizar en forma consistente las características diferentes que los clientes valoran o crear nuevas características valiosas (innovar) sin incrementos significativos de costos.⁸¹ Este planteamiento exige que las compañías cambien constantemente sus líneas de productos.⁸² Estas compañías también podrían ofrecer una cartera de productos que se complementen, enriqueciendo así la diferenciación para el cliente y, tal vez, satisfaciendo una cartera de necesidades del consumidor.⁸³ Dado que un producto diferenciado satisface necesidades únicas de los clientes, las compañías que siguen

La **estrategia de diferenciación** se entiende como el conjunto de acciones integradas que la compañía desarrolla para producir bienes o servicios (a un costo aceptable) que los clientes perciben como diferentes en sentidos que son importantes para ellos.

una estrategia de diferenciación pueden cobrar precios extraordinarios. La capacidad para vender un producto o servicio a un precio que excede sustancialmente el costo de crear sus características diferentes permite que la compañía registre mejor desempeño que sus rivales y que obtenga rendimientos superiores al promedio. La compañía que aplica una estrategia de diferenciación no se concentra en los costos, sino en desarrollar e invertir en características que diferencian al producto en sentidos que crean valor para los clientes.⁸⁴ En general, la compañía que emplea una estrategia de diferenciación busca ser diferente de sus competidoras en la mayor cantidad de dimensiones posible. Cuanto menor sea la similitud que existe entre los bienes o los servicios de una compañía y los de las competidoras, tanto más protegida estará contra las acciones de las rivales. Algunos bienes diferenciados reconocidos comúnmente son el Lexus de Toyota, la amplia gama de líneas de productos de Ralph Lauren, los tractores de uso pesado de Caterpillar y los servicios diferenciados de consultoría de McKinsey & Co.

Las compañías pueden diferenciar un bien o un servicio de muchas maneras. Algunos ejemplos de planteamientos para diferenciarse son las características inusuales, la respuesta rápida con el servicio al cliente, las innovaciones rápidas al producto y el liderazgo tecnológico, el prestigio y el estatus percibido, los diferentes gustos, y el diseño y el desempeño de la ingeniería.⁸⁵ Si bien el número de maneras para reducir costos sería finito, la compañía podría hacer prácticamente cualquier cosa para crear un valor real o percibido como base para la diferenciación. El diseño del producto es un ejemplo que viene al caso. Dado que crearía una experiencia positiva para los clientes, el diseño es fuente importante de diferenciación (incluso para las líderes en costo que desean encontrar la manera de sumar funcionalidades a sus productos de costo bajo como camino para diferenciar sus productos de los de las competidoras) y, cabe esperar que para las compañías que lo subrayan, de ventaja competitiva.⁸⁶ Con frecuencia se dice que Apple es una compañía que marca la norma en el diseño, y el iPod, el iPhone y la iPad demuestran las capacidades de Apple para el diseño de productos. Los lanzamientos de nuevos productos de Apple, que se han anotado éxitos colosales, y la participación de mercado que han ganado han sido una invitación para otras competidoras, siendo Samsung la más importante, como explica el recuadro Enfoque estratégico. Como explicaba el capítulo 3, Samsung cuenta con algunas capacidades muy sólidas y, con ellas, se ha convertido en una competidora formidable. Si bien la compañía imita los productos de Apple en gran medida, también los mejora añadiendo características atractivas para los clientes (imitación imperfecta).⁸⁷ Por lo tanto, Samsung se diferencia en parte de los productos únicos (diferenciados) de Apple.

La compañía analiza la cadena de valor para determinar si puede ligar las actividades necesarias para crear valor mediante el uso de la estrategia de diferenciación. La figura 4.3 presenta algunos ejemplos de actividades y funciones de apoyo de la cadena de valor utilizadas comúnmente para diferenciar un bien o un servicio. Las compañías que no cuentan con las habilidades necesarias para ligar estas actividades no pueden pensar en la posibilidad de aplicar con éxito la estrategia de diferenciación. A continuación explicamos por qué las compañías que utilizan una estrategia de diferenciación se pueden posicionar con éxito en términos de las cinco fuerzas de la competencia (véase el capítulo 2) para obtener rendimientos superiores al promedio.

Rivalidad con las competidoras existentes

Los clientes suelen ser compradores leales de productos que se diferencian de maneras que tienen sentido para ellos. A medida que se incrementa la lealtad que tienen los clientes a una marca, su sensibilidad a los incrementos de precio disminuye. La relación entre la lealtad a la marca y la sensibilidad al precio aísla a la compañía de la rivalidad de las competidoras. Por lo tanto, las reputaciones sostienen la ventaja competitiva de las compañías que siguen una estrategia de diferenciación.⁸⁸ De otro lado, cuando rivales muy capaces como Samsung recurren a la imitación imperfecta copiando productos y mejorándolos, compañías como Apple deben estar atentas. Así, Apple debe tratar de aplicar mejoras gradualmente a sus productos iPhone y iPad para explotar sus inversiones. Sin embargo, también debe invertir en explorar productos muy novedosos y valiosos para crear nuevos mercados y seguir llevándole la delantera a Samsung.⁸⁹

Poder de negociación de los compradores (clientes)

Lo distintivo de los bienes o los servicios diferenciados disminuye la sensibilidad de los clientes a los incrementos de precios. Los clientes están dispuestos a aceptar un incremento del precio

Enfoque estratégico

TECNOLOGÍA

Apple vs. Samsung: Apple se diferencia y Samsung la imita de forma imperfecta

Apple no solo es innovadora de productos, sino que también crea nuevos mercados y a continuación los domina por ser la primera jugadora. Apple ha seguido ese camino con el iPod, el iPhone y la iPad. Casi ninguna de sus rivales de alta tecnología, como Dell, Hewlett-Packard, Nokia y BlackBerry, ha presentado un desafío considerable. Sin embargo, en tiempos recientes, Samsung se ha convertido en retadora de Apple con mucho éxito. De hecho, ha tenido tanto éxito que Apple acudió a los tribunales para presentar una demanda formal contra Samsung por violación de patente. Apple ganó el caso y la resolución sentenciaba a Samsung a pagar mil millones de dólares. Esto confirma que, al parecer, Samsung es buena imitadora, tal vez hasta demasiado buena.

De hecho, Samsung invierte en I+D con el propósito de que se diseñen productos para los mercados existentes. Por lo tanto, la gente la identifica como una segunda jugadora que actúa con rapidez en estos mercados. En este sentido, Samsung es muy efectiva para imitar, pero lo hace cambiando apenas algunas características. De hecho, mejora las características que son atractivas para los clientes. Por ejemplo, en fecha reciente introdujo el teléfono inteligente Galaxy 4, que tiene una pantalla de 10 centímetros. Esta pantalla es más grande que la del iPhone 5S y se supone que obtiene mejores fotos.

La rivalidad entre las dos compañías de productos electrónicos al parecer se concentra en los intentos por producir diseños dominantes. Samsung ha contratado los servicios de Chris Bangle, uno de los mejores diseñadores del mundo, que se hizo famoso en razón de los autos que diseñó para BMW. Las batallas por el diseño y el producto se presentan por ahora en mercados de otros productos, como las tabletas, pero en un futuro próximo tal vez sea en el terreno de los televisores inteligentes y los relojes inteligentes. En la época navideña de 2012, Apple vendió 22.9 millones de iPads, y Samsung vendió 7.6 millones de tabletas. Aun cuando Samsung parece ser una imitadora, gasta mucho más dinero que Apple en I+D, e invierte alrededor del triple de dinero que Apple en I+D, pero,



La Galaxy Tab 10.1 de Samsung. A pesar de que Samsung sigue el rastro de Apple en varias categorías de productos, lo que gasta en I+D sugiere que piensa mantener la presión que ejerce en la líder de la industria.

más que nada, esta representa alrededor de 5.4% del monto de sus ventas anuales, mientras que Apple solo invierte cerca de 2.2% del monto de sus ventas anuales.

Todo lo anterior sugiere que Samsung es una competidora formidable. Fuentes informadas prevén que Apple llegará a un acuerdo en el caso de su demanda contra Samsung, porque, si desea permanecer a la cabeza de Samsung, no se puede dar el lujo de invertir mucho en el litigio y las apelaciones, con la consecuencia de que tendría que dejar de invertir dinero en I+D.

Fuentes: Lee, M.J., 2013, Samsung vs. Apple's next battleground: Watches?, *Wall Street Journal*, <http://blog.wsj.com>, 19 de marzo; Pendola, R., 2013, Apple vs. Samsung explained with a burger and fries on Facebook, *The Street*, www.thestreet.com, 18 de marzo; Shaughnessy, H., 2013, Samsung vs. Apple, the battle for design dominance, *Forbes*, www.forbes.com, 17 de marzo; Chen, B.X., 2013, Samsung's new 8-inch tablet takes on the iPad Mini, *New York Times-The Business of Technology*, <http://bits.blogs.nytimes.com>, 23 de febrero; Chen, B.X., 2013, Samsung emerges as a potent rival to apple's cool, *New York Times*, 10 de febrero; Veverka, M., 2013, Unplugged: Apple-Samsung showdown has diaper whiff, *USA Today*, www.usatoday.com, 22 de enero; Eaton, K., 2013, Apple rumor patrol: 2013 iPhone edition, *Fast company*, www.fastcompany.com, 11 de enero.

cuando el producto sigue satisfaciendo sus necesidades únicas mejor que el que ofrece una competidora. Por lo tanto, el golfista que encuentra que sus necesidades específicas quedan satisfechas con los palos de golf de Callaway probablemente seguirá comprando esos productos, a pesar de que su costo incrementa. Las personas que compran productos alimenticios de marca (por ejemplo, *ketchup* de Heinz y pañuelos desechables Kleenex) aceptarán los incrementos de precios de esos productos siempre y cuando sigan percibiendo que el producto satisface sus necesidades distintivas a cambio de un costo aceptable. En todos estos casos, los clientes son relativamente insensibles a los incrementos de precio porque piensan que no existe un producto alternativo aceptable.

Poder de negociación de los proveedores

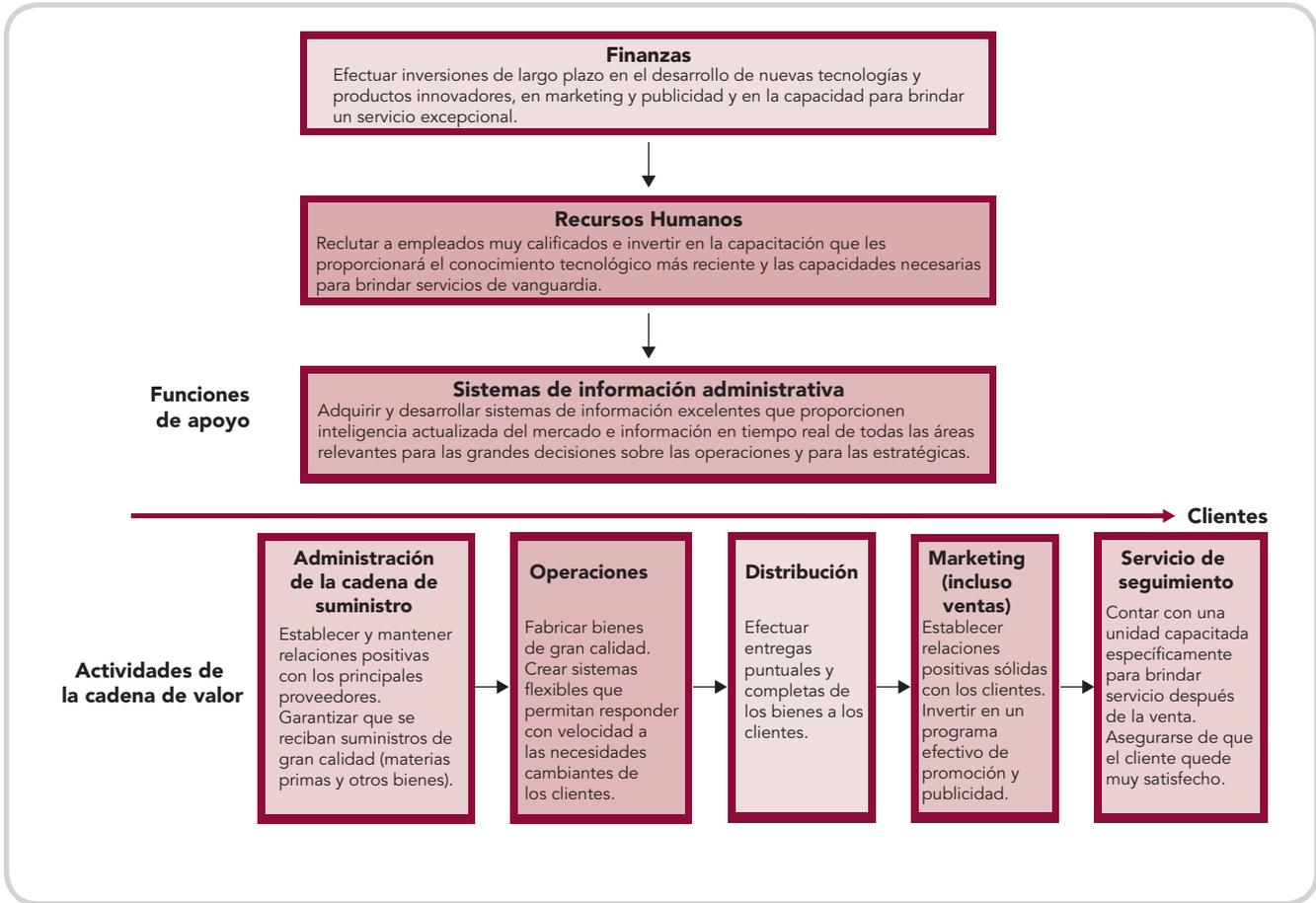
Dado que la compañía que aplica la estrategia de diferenciación cobra un precio adicional por sus productos, los proveedores deben suministrar componentes de gran calidad, lo cual eleva los costos para la compañía. Sin embargo, los grandes márgenes de ganancias de la empresa en estos casos la aíslan parcialmente de la influencia de los proveedores porque estos márgenes le permiten pagar



Averigüe más acerca de NOKIA, una competidora de Apple, en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Figura 4.3 Ejemplos de actividades que crean valor asociadas a la estrategia de diferenciación



Fuentes: Basado en información de Porter, M.E., 1998, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York, The Free Press; Sirmon, D.G., Hitt, M.A. e Ireland, R.D., 2007, Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32: 273-292; Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. y Gilbert, B.A., 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycles effects, *Journal of Management*, 37(5): 1390-1412.

los costos más altos de los proveedores.⁹⁰ De otro lado, dada la relativa insensibilidad de los compradores a los incrementos de precio, la compañía diferenciada podría optar por trasladar al cliente el costo adicional de los suministros mediante el incremento del precio de su producto único. Sin embargo, cuando las compradoras contratan en *outsourcing* una función completa (o una parte considerable de la misma) a un proveedor, en especial en el caso de la IyD de una compañía que sigue una estrategia de diferenciación, las compañías llegan a depender demasiado de ese proveedor y se colocan en una posición vulnerable ante él.⁹¹

Entrantes potenciales

La lealtad de los clientes y la necesidad de superar la singularidad de un producto diferenciado representan barreras elevadas para las entrantes potenciales. Ingresar a una industria en estas condiciones suele exigir inversiones significativas de recursos y enorme paciencia para ganarse la lealtad de los clientes. En estos casos, algunas entrantes potenciales optan por efectuar inversiones más pequeñas para ver si pueden “colocar un pie de playa” en el mercado. Si no lo consiguen, no perderán muchos recursos; pero si lo logran, a continuación invertirán más recursos para afianzar su posición competitiva.⁹²

Sustitutos de productos

Las compañías que venden bienes y servicios de marca a los clientes leales están en una buena posición para defenderse de los sustitutos. En cambio, las compañías que carecen de lealtad por su marca enfrentan una mayor probabilidad de que sus clientes opten por otros productos que les ofrecen características diferentes que cumplen la misma función (en particular si el sustituto tiene

un precio más bajo) o por productos que les ofrezcan más características y desempeñen funciones más atractivas. Por lo tanto, quedan en una posición vulnerable ante innovaciones provenientes de fuera de la industria que pueden satisfacer mejor las necesidades de los clientes (por ejemplo, el iPod de Apple en la industria de la música).⁹³

Riesgos competitivos de la estrategia de diferenciación

Uno de los riesgos de la estrategia de diferenciación es que los clientes podrían decidir que la diferencia de precio entre el producto diferenciado y el del producto de la líder en costo es demasiado grande. En tal caso, la compañía quizás esté ofreciendo características diferentes que van más allá de las que necesitan los clientes meta. Por lo tanto, la compañía queda en una posición vulnerable ante las competidoras que pueden ofrecer a los clientes una combinación de características y precio más acorde con sus necesidades.

Durante una recesión económica, este riesgo se extiende en general a toda una serie de compañías que fabrican diferentes clases de productos; además, en esas épocas, las ventas de bienes de lujo (por ejemplo, joyas y objetos de piel) suelen verse afectadas. La decisión tomada por Coach Inc., fabricante de accesorios de lujo y regalos de primera calidad para hombres y mujeres, durante la recesión económica pasada, es una muestra de la reacción de una compañía frente a la disminución prevista para las ventas de bienes de lujo. Coach, interesada en ofrecer productos a clientes que cada vez tienen más conciencia del costo, pero sin “abaratar” la imagen de la compañía al hacerlo, introdujo una nueva línea de productos llamada “Poppy”; el precio promedio de los artículos de la línea es aproximadamente 20% más bajo que el precio promedio de los productos característicos de Coach.⁹⁴

Otro riesgo de la estrategia de diferenciación es que los medios que pudiera usar la compañía para diferenciarse ya no ofrezcan un valor que los clientes están dispuestos a pagar. Un producto diferenciado pierde valor si las imitaciones de las rivales provocan que los clientes perciban que las competidoras ofrecen en esencia el mismo bien o servicio, pero a un precio más bajo.⁹⁵ Un tercer riesgo de la estrategia de diferenciación es que la experiencia provoque que los clientes perciban que el valor que ofrecen las características diferentes de un producto ha disminuido. Por ejemplo, los clientes que hayan tenido experiencias positivas con pañuelos desechables genéricos podrían decidir que las características que diferencia al producto Kleenex no valen el costo extra. Para contrarrestar este riesgo, las compañías deben seguir diferenciando su producto de maneras que tengan sentido (por ejemplo, por medio de la innovación) para los clientes a un precio que están dispuestos a pagar.⁹⁶

La piratería es el cuarto riesgo de la estrategia de diferenciación. “Los productos pirata lucen una marca registrada idéntica o prácticamente igual a los del titular de la marca registrada, violando con ello los derechos de la de la otra parte.”⁹⁷ Compañías como Hewlett-Packard deben tomar medidas para lidiar con los problemas que les crean los bienes pirata cuando infringen sus derechos.

4.3c Estrategias enfocadas a una meta

Una **estrategia enfocada a una meta** se refiere al conjunto de acciones que desempeña la compañía para producir bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un segmento particular dentro del marco de la competencia. Por lo tanto, las compañías utilizan una estrategia enfocada a una meta cuando emplean sus competencias centrales para cubrir las necesidades de un segmento o un nicho particular de la industria, excluyendo a los demás. Algunos ejemplos de segmentos específicos del mercado a los que la compañía podría dirigir esta estrategia son: 1) un grupo particular de compradores (por ejemplo, los jóvenes o los adultos mayores), 2) un segmento diferente de una línea de productos (por ejemplo, productos para pintores profesionales o el grupo de “hágalo usted mismo”) o 3) otro mercado geográfico (por ejemplo, el norte o el sur de Italia mediante una subsidiaria en el extranjero).⁹⁸



Mujer con un bolso Poppy en Times Square, en Nueva York. Poppy fue introducida durante la recesión económica reciente con el propósito de atraer a los clientes conscientes del costo, pero sin abaratar la imagen de Coach.

Una **estrategia enfocada a una meta** se refiere al conjunto de acciones que desempeña la compañía para producir bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un segmento particular dentro del marco de la competencia.

Existen muchas necesidades específicas de los clientes que las compañías pueden cubrir mediante una estrategia enfocada a una meta. Por ejemplo, Goya Foods es la compañía de alimentos propiedad de hispanos más grande de Estados Unidos. La compañía ha segmentado el mercado hispano en grupos únicos y ofrece más de 1500 productos a los consumidores. Además, es toda una autoridad en este terreno y pretende “ser una fuente primaria para la cocina latina auténtica”.⁹⁹ Cuando compañías como Goya utilizan debidamente una estrategia enfocada a una meta se hacen de una ventaja competitiva en nichos o segmentos específicos del mercado, aun cuando su ventaja competitiva no se refiera a toda la industria.

Sobra decir que la amplitud de una meta es cuestión de grado, pero la esencia de la estrategia enfocada a una meta “significa explotar las diferencias de una meta estrecha en relación con el resto de la industria”.¹⁰⁰ Las compañías que aplican esta estrategia buscan cubrir un segmento particular de una industria en forma más efectiva que las competidoras que cubren la industria entera. De hecho, los negocios emprendedores por lo general cubren un nicho o segmento específico del mercado, en parte porque no cuentan con el conocimiento ni con los recursos necesarios para cubrir el mercado mayor. De hecho, a menudo prefieren operar “fuera del radar” de las compañías más grandes, que poseen más recursos y que cubren el mercado mayor.¹⁰¹ Esos negocios triunfan cuando cubren de forma efectiva un segmento que tiene necesidades singulares tan especializadas que las competidoras de base amplia deciden no cubrir o cuando satisfacen las necesidades de un segmento que las competidoras que abarcan la industria entera no están atendiendo debidamente.

Las compañías crean valor para clientes de segmentos del mercado específicos y singulares mediante la estrategia de liderazgo en costo o la estrategia de diferenciación enfocada a una meta.

Estrategia de liderazgo en costo enfocada a una meta

IKEA, con sede en Suecia, es una cadena global de mueblerías con establecimientos en 35 países y territorios, los cuales realizaron ventas por 27 500 millones de euros en 2012. La compañía aplica una estrategia de liderazgo en costo enfocada a una meta. Los clientes meta de IKEA son los jóvenes que desean adquirir muebles con estilo a precio bajo.¹⁰² Con estos clientes en mente, la compañía ofrece muebles para el hogar que combinan un buen diseño, funcionalidad y calidad aceptable, pero a precios bajos. Según la compañía: “Siempre nos enfocamos hacia los costos bajos. Aplicamos el enfoque a todas las fases de nuestras actividades”.¹⁰³

IKEA subraya varias actividades con el propósito de mantener bajos sus costos. Por ejemplo, en lugar de recurrir principalmente a terceros fabricantes, los ingenieros de la compañía diseñan muebles modulares de bajo costo y listos para que los clientes los armen. A efecto de eliminar a los asociados de ventas o los decoradores, IKEA coloca los productos en el interior de sus tiendas de modo que los clientes puedan ver en vivo diferentes combinaciones (con todo y sofás, sillas, mesas, etcétera), en el contexto de un espacio que asemeja una habitación, lo cual ayuda al cliente a imaginar cómo lucirían los muebles en su casa. Otra práctica que ayuda a IKEA a mantener bajos los costos es que no ofrece servicio de entrega, sino que los clientes tienen que encargarse de transportar lo que compran.

Aun cuando IKEA es líder en costo, también ofrece algunas características diferentes que son atractivas para sus clientes meta, entre ellas diseños únicos de los muebles, espacios para que los niños jueguen dentro de las tiendas, sillas de ruedas para los clientes y tiendas con horarios laborales más largos de lo normal. Por lo tanto, la estrategia de IKEA de liderazgo en costo enfocada a una meta además de sus productos de bajo costo incluye algunas características más que la diferencian.

Estrategia de diferenciación enfocada a una meta

Otras compañías aplican una estrategia de diferenciación enfocada a una meta. Como señalamos antes, las compañías pueden diferenciar su bien o servicio a lo largo de muchas dimensiones. Por ejemplo, la nueva generación de camiones de comida que abundan en ciudades como Nueva York, San Francisco, Los Ángeles e incluso College Station, Texas, utilizan la estrategia de diferenciación enfocada a una meta. Conocidos chefs y dueños de restaurantes de alta cocina poseen y operan muchos de estos camiones que sirven alimentos del “estatus alto, por ejemplo, hamburguesas orgánicas, caracoles y *crème brûlée*”. De hecho, “la nueva generación de camiones de comida está claramente dirigida a los clientes conocedores de tecnología y políticamente correctos”. En Los Ángeles, el Green Truck vende tacos de pescado proveniente de fuentes sostenibles, en un vehículo que

funciona a base de aceite vegetal y exhibe las características antes mencionadas. Es más, los dueños de estos camiones con frecuencia usan Twitter y Facebook para informar a los clientes cuál es su ubicación conforme van transitando de un punto a otro por la ciudad donde operan.¹⁰⁴

Con una estrategia enfocada a una meta, las compañías podrán desempeñar de modo sumamente apto diversas actividades y funciones de apoyo de la cadena de valor para crear y sostener una ventaja competitiva y para obtener rendimientos superiores al promedio. Las actividades requeridas para aplicar la estrategia de liderazgo en costo enfocada a una meta son prácticamente idénticas a las de la estrategia de liderazgo en costo para toda la industria (véase la figura 4.2) y las actividades requeridas para emplear la estrategia de diferenciación enfocada a una meta en gran parte son idénticas a las de la estrategia de diferenciación para toda la industria (véase la figura 4.3). Asimismo, el modo en que las dos estrategias enfocadas a una meta permiten a la compañía afrontar con éxito las cinco fuerzas de la competencia es igual al modo correspondiente para estas dos estrategias amplias. La única diferencia radica en el punto hacia el cual la compañía dirige su mira para competir; es decir, la compañía dirige su enfoque a un segmento estrecho de la industria. Por lo tanto, las figuras 4.2 y 4.3 y el texto que describe las cinco fuerzas de la competencia explican también la relación que existe entre cada una de las dos estrategias enfocadas a una meta y la ventaja competitiva. Sin embargo, las fuerzas de la competencia de una industria dada se inclinan con frecuencia a favor de una estrategia de liderazgo en costo o a una de diferenciación.¹⁰⁵

Riesgos competitivos de las estrategias enfocadas a una meta

Sea que aplique una u otra de las estrategias enfocadas a una meta, una compañía afronta los mismos riesgos generales que aquella que utiliza la estrategia de liderazgo en costo o la de diferenciación, respectivamente, en el ámbito de la industria entera. Sin embargo, las estrategias enfocadas a una meta presentan tres riesgos adicionales.

En primer término, la competidora podría dirigir su enfoque a un segmento competitivo definido en términos más estrechos y, con ello, “sacar del cuadro” a la enfocada en una meta. En el caso de IKEA, esto sucedería si otra compañía encontrara la manera de ofrecer a los clientes de IKEA (jóvenes interesados en muebles con estilo a bajo costo) fuentes adicionales de diferenciación, pero cobrando el mismo precio, o si proporcionara el mismo servicio, con las mismas fuentes de diferenciación, a un precio más bajo. En segundo, una compañía que compite en toda una industria podría decidir que el segmento de mercado que cubre la compañía que está utilizando la estrategia enfocada a una meta es atractivo y que vale la pena competir en él.¹⁰⁶ Por ejemplo, las compañías de ropa para dama, como Chico’s, Ann Taylor y Liz Claiborne, podrían llegar a la conclusión de que el potencial de ganancias que ofrece el segmento estrecho cubierto por Anne Fontaine es atractivo y, por ende, podrían decidir que diseñarán y venderán prendas similares para competir contra ella. Al principio, Anne Fontaine solo diseñaba y vendía blusas blancas para mujeres. Sin embargo, las blusas eran distintas; se diferenciaban en razón de su diseño, confección y la gran calidad de las materias primas.¹⁰⁷ El tercer riesgo que implica una estrategia enfocada a una meta es que, con el transcurso del tiempo, las necesidades de los clientes del segmento estrecho donde se presenta la competencia se vayan pareciendo más a las de los clientes de toda la industria general. Por lo tanto, las ventajas de una estrategia enfocada a una meta disminuirían o desaparecerían. Por ejemplo, las necesidades de las clientas de Anne Fontaine que desean blusas blancas de diseño único y gran calidad se podrían disipar en algún punto. Si así fuera, estas clientas podrían optar por comprar blusas blancas de cadenas como Liz Claiborne que venden ropa con cierta diferenciación, pero a costo más bajo.

4.3d La estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrada

La mayor parte de los consumidores tienen muchas expectativas cuando compran un bien o servicio. En general, parece que la mayor parte de los consumidores desea pagar un precio bajo por productos que presenten características bastante diferenciadas. Dadas las expectativas de esos clientes, hay una serie de compañías que desempeña aquellas actividades primarias y funciones de apoyo de la cadena de valor que les permiten perseguir el costo bajo y al mismo tiempo la diferenciación. Las compañías que pretenden hacer lo anterior utilizan la **estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrada**. Cuando emplean esta estrategia, su objetivo es producir, en forma eficiente,

La **estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrada**

Implica que la compañía desarrollará aquellas actividades primarias y funciones de apoyo de la cadena de valor que le permitan perseguir al mismo tiempo el costo bajo y la diferenciación.



Preparativos para la inauguración de una tienda Target en Quebec, Canadá. Target tiene mucho éxito aplicando la estrategia de costo bajo y de diferenciación integrada.

© Beustock/Dreamstime.com

productos que presentan algunas características diferentes. La producción eficiente es la fuente para mantener bajos los costos, mientras que la diferenciación es la fuente para crear un valor único. Las compañías que usan debidamente la estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrada se suelen adaptar con rapidez a las nuevas tecnologías y los cambios veloces que se presentan en sus entornos externos. El hecho de que se concentran al mismo tiempo en desarrollar dos fuentes de ventaja competitiva (el costo y la diferenciación) incrementa el número de actividades primarias y funciones de apoyo de la cadena de valor en las que deben ser competentes. Estas compañías a menudo han creado fuertes redes con otras partes externas que se encargan de desempeñar algunas de las actividades o las funciones de apoyo de la cadena de valor.¹⁰⁸ A su vez, como cuentan con habilidades para un número mayor de actividades y funciones, estas compañías son más flexibles.

Las tiendas Target, que tienen la mira puesta en las necesidades de su grupo central de clientes (compradores

de ingresos más altos, conscientes de la moda, que buscan comprar barato), utilizan una estrategia de liderazgo en costo integrada a la de diferenciación como muestra la promesa de su marca: “Reciba más. Pague menos”. El informe anual de Target describe esta estrategia: “Nuestra promesa característica de siempre, ‘Reciba más. Pague menos,’ nos ha servido para brindar gran comodidad y mayor ahorro, así como una experiencia de compra más personalizada”. En 2012, Target celebró su 50 aniversario y abrió sus primeras tiendas en Canadá.¹⁰⁹

La estrategia fallida que implementara J. C. Penney fue, al parecer, un intento por integrar el costo bajo, mediante una reducción de precios de la mayor parte de los bienes de la tienda, y la diferenciación, estableciendo dentro de cada tienda boutiques especializadas en muchos artículos de marca. Es probable que fallara porque es sumamente difícil implementar esta estrategia en forma efectiva. Muchas veces, las compañías se quedan “atrapadas a medio camino” y no se diferencian en efecto ni ofrecen bienes de costo más bajo. J. C. Penney ofrece un magnífico ejemplo de tal fracaso. La compañía no pudo competir con las líderes de bajo costo, como Walmart y Dollar Stores, ni tampoco pudo competir en forma efectiva con tiendas de departamentos de estatus más alto y más diferenciadas, como Target y Macy’s.

Es interesante señalar que la mayor parte de las compañías de mercados emergentes han competido utilizando la estrategia de liderazgo en costo. Los costos de su mano de obra y otros suministros suelen ser bastante más bajos que los de las compañías multinacionales con sede en los países desarrollados. No obstante, en años recientes, algunas de las compañías de mercados emergentes están incrementando sus capacidades para producir innovación. Estas capacidades, aunadas a las que ya tienen para producir bienes a costos más bajos, quizá les permitan sacar ventaja a las grandes multinacionales. Por lo tanto, algunas de las compañías de mercados emergentes están empezando a aplicar una estrategia que integra los costos bajos y la diferenciación.¹¹⁰

Las compañías deben ser flexibles para desempeñar las actividades primarias y las funciones de apoyo de la cadena de valor de modo que les permita aplicar una estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integradas a efecto de crear productos ligeramente diferenciados a costos relativamente bajos. Los fabricantes chinos de automóviles han encontrado la manera de diseñar productos basada en una arquitectura flexible que permite la fabricación con costos bajos, pero también diseños de automóviles que se diferencian de los de las competidoras.¹¹¹ Los sistemas de producción flexibles, las redes de información y los sistemas de administración de la calidad total son tres fuentes de flexibilidad que tienen particular utilidad para las compañías que buscan equilibrar los objetivos de las continuas mejoras y reducciones de costos como fuentes de diferenciación que requiere la estrategia integrada.

Sistemas de manufactura flexible

La compañía que utiliza un sistema de manufactura flexible (SMF) integra los recursos humanos, los físicos y los de la información para crear productos relativamente diferenciados a costos

relativamente bajos. Un SMF, que representa un adelanto tecnológico muy importante, es un proceso computarizado que sirve para producir distintos productos en cantidades módicas flexibles con un mínimo de intervención manual.¹¹² La flexibilidad muchas veces se debe a que el proceso de producción ocurre por módulos (y a veces otras actividades de la cadena de valor también).¹¹³

La meta de un SMF es eliminar la disyuntiva entre “los costos bajos y la variedad de productos” inherente a las tecnologías de producción tradicionales. Las compañías utilizan un SMF para cambiar con rapidez y facilidad de la fabricación de un producto a la de otro. Cuando la compañía utiliza un SMF correctamente está en posición de responder en forma más efectiva a los cambios que registran las necesidades de los clientes, al mismo tiempo que conserva las ventajas de los costos bajos y una calidad consistente del producto.¹¹⁴ Dado que un SMF también permite a la compañía reducir el tamaño de los lotes que se requieren para que la fabricación de un producto sea eficiente, eso mismo aumenta su capacidad para satisfacer las necesidades de una franja estrecha en la competencia. En industrias de todo tipo, las combinaciones efectivas de los activos tangibles (por ejemplo, máquinas) y los intangibles (por ejemplo, habilidades de las personas) de la compañía facilitan la implementación de complejas estrategias para competir, en especial la que integra el liderazgo en costo y la diferenciación.

Redes de información

Las redes de información ligan a las compañías con sus proveedores, distribuidores y clientes y, por ende, proporcionan otra fuente de flexibilidad. El uso efectivo de estas redes ayuda a la compañía a cumplir las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad del producto y la velocidad de la entrega.¹¹⁵

Antes dijimos que era muy importante que la compañía administrara las relaciones con sus clientes para saber cuáles eran las necesidades de estos. La administración de las relaciones con los clientes (CRM por sus iniciales en inglés) es una de las formas de los procesos de redes basadas en información que las compañías utilizan para tal efecto.¹¹⁶ Un sistema de CRM efectivo ofrece una visión de 360 grados de la relación de la compañía con sus clientes y abarca todos los puntos de contacto, los procesos de negocios, y los medios de comunicación y los canales de ventas.¹¹⁷ A continuación, la compañía empleará esa información para determinar los intercambios que sus clientes están dispuestos a realizar entre las características diferentes y el costo bajo, es decir, un evaluación de vital importancia para las compañías que aplican la estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrada. Estos sistemas ayudan a las compañías a vigilar sus mercados y a los grupos de interés y les permiten predecir mejor escenarios futuros. Esta capacidad también las ayuda a adaptar sus estrategias a efecto de estar mejor preparadas para el futuro.¹¹⁸ Luego entonces, el buen flujo de la información es esencial para tomar decisiones estratégicas comprensivas basadas en un sólido conocimiento del contexto de la organización. Para obtener decisiones administrativas de mejor calidad es preciso contar con información exacta sobre el entorno de la compañía.

Sistemas de administración de la calidad total

La **administración de la calidad total (TQM)** por sus iniciales en inglés) es un proceso que refuerza el compromiso de la organización con el cliente y con la mejora continua de todos los procesos por medio de planteamientos de solución de problemas, basados en la atribución de facultades a los empleados (*empowerment*).¹¹⁹ Las compañías crean y aplican sistemas de TQM para: 1) incrementar la satisfacción de los clientes, 2) bajar costos y 3) reducir el tiempo que requieren para introducir productos innovadores a los mercados.¹²⁰

Las compañías que logran bajar costos al mismo tiempo que aumentan su capacidad para desarrollar productos innovadores adquieren más flexibilidad, la cual resulta particularmente útil para las compañías que siguen una estrategia que integra el liderazgo en costo y la diferenciación. Superar las expectativas de los clientes respecto de la calidad es un punto de diferenciación, y eliminar las ineficiencias de los procesos para reducir costos permite a la compañía ofrecer esa calidad a los clientes a un precio relativamente bajo. Por lo tanto, un sistema de TQM efectivo ayuda a la compañía a adquirir la flexibilidad que necesita a efecto de identificar oportunidades para incrementar la diferenciación y al mismo tiempo reducir costos. Las investigaciones dan como resultado que los sistemas de TQM facilitan las estrategias de liderazgo en costo en forma más efectiva que las de diferenciación cuando se implementan por separado.¹²¹ Sin embargo, facilita la sinergia potencial

La **administración de la calidad total (TQM)** por sus iniciales en inglés) es un proceso que refuerza el compromiso de la organización con el cliente y con la mejora continua de todos los procesos por medio de planteamientos de solución de problemas, basados en la atribución de facultades a los empleados (*empowerment*).

de las dos estrategias cuando se integran en una sola. Los sistemas de TQM están al alcance de todas las competidoras, de modo que sirven para que las compañías mantengan la paridad competitiva, pero es raro que por separado conduzcan a una ventaja competitiva.¹²²

Riesgos competitivos de la estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrados

El potencial para obtener rendimientos superiores al promedio en razón del uso adecuado de la estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrada es sumamente atractivo. Sin embargo, se trata de una estrategia arriesgada porque para las compañías no es fácil desempeñar las actividades primarias y las funciones de apoyo de la cadena de valor de modo que les permita fabricar productos relativamente baratos con grados de diferenciación que crean valor para el cliente meta. Es más, para utilizar debidamente esta estrategia a lo largo del tiempo, las compañías deben lograr reducir los costos contraídos para fabricar los productos (como requiere la estrategia de liderazgo en costo) al mismo tiempo que incrementan la diferenciación del producto (como requiere la estrategia de diferenciación).

Las compañías que no desempeñan las actividades y las funciones de apoyo de la cadena de valor en forma óptima se “quedan atoradas a medio camino”.¹²³ Esto quiere decir que la estructura de costos de la compañía no es lo bastante baja como para fijar precios atractivos para sus productos y que sus productos no son lo bastante diferentes como para crear valor para el cliente meta. Al parecer, este fue el problema que experimentó J. C. Penney. Cuando menos sujetos a la percepción de los clientes, sus precios no eran lo bastante bajos ni la diferenciación era lo bastante grande como para atraer a los clientes que necesitaba. De hecho, el descenso de sus ventas sugiere que perdió a muchos de sus clientes presentes, pero sin atraer a otros nuevos que compensaran la cantidad de los que perdió. Estas compañías no obtendrán rendimientos superiores al promedio, sino que solo obtendrán rendimientos promedio, siempre y cuando la estructura de la industria en la cual compiten sea sumamente favorable.¹²⁴ Por lo tanto, las compañías que implementan la estrategia del liderazgo en costo y diferenciación integrados deben tener la capacidad para producir (u ofrecer) productos que proporcionen al cliente meta algunas características diferentes a precio/costo relativamente bajo.

Las compañías también se pueden quedar atoradas a medio camino cuando *no son capaces* de implementar la estrategia de liderazgo en costo *ni* la de diferenciación. En pocas palabras, las compañías que compiten en la industria entera también pueden quedar atrapadas a medio camino. Tratar de utilizar la estrategia integrada es muy costoso porque las compañías deben perseguir los costos bajos y también la diferenciación.

Las compañías quizá deban formar alianzas con otras empresas para poder diferenciarse, pero las socias de la alianza podrían exigir un pago por el uso de sus recursos de modo que dificulte la reducción considerable de costos.¹²⁵ Las compañías podrían tener motivos para hacer adquisiciones a efecto de mantener su diferenciación por medio de la innovación o podrían añadir a su cartera productos que no ofrecen las competidoras.¹²⁶ Las investigaciones sugieren que las compañías que utilizan “estrategias puras”, sean de liderazgo en costo o de diferenciación, con frecuencia tienen mejor desempeño que las que tratan de utilizar una “estrategia híbrida” (es decir, liderazgo en costo y diferenciación integrados). Estas investigaciones sugieren la índole arriesgada de utilizar una estrategia integrada.¹²⁷ No obstante, la estrategia integrada es cada vez más común y quizá necesaria en muchas industrias debido a los adelantos tecnológicos y la competencia global. Esta estrategia muchas veces necesita una perspectiva de largo plazo para funcionar en forma efectiva y, por lo tanto, requiere de dueños dedicados que permitan la implementación de una estrategia a largo plazo que quizá tarde varios años en producir rendimientos positivos.¹²⁸

RESUMEN

- Una estrategia al nivel de negocio se entiende como el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que una compañía utiliza para lograr una ventaja competitiva mediante la explotación de sus competencias centrales en mercados de productos específicos. Este capítulo habla de cinco estrategias al nivel de negocio (liderazgo en costo, diferenciación, liderazgo en costo enfocado a una meta, diferenciación enfocada a una meta, y liderazgo en costo y diferenciación integrados).
- Los clientes son la base de las estrategias al nivel de negocio. Cuando una compañía piensa en sus clientes, estudia al mismo tiempo tres cuestiones: el *qué*, el *quién* y el *cómo*. Estas cuestiones se refieren, respectivamente, a los grupos de clientes que abarcará la compañía, las necesidades de esos clientes que pretende satisfacer y las competencias centrales que utilizará para satisfacer estas necesidades. La creciente segmentación de los mercados a lo largo y ancho de la economía global crea oportunidades para que las compañías identifiquen necesidades de los clientes muy distintas que pueden cubrir con una de las estrategias al nivel de negocio.
- Las compañías que buscan obtener una ventaja competitiva por medio de la estrategia de liderazgo en costo crean productos estandarizados para el cliente característico de una industria. No obstante, la compañía debe ofrecer esos productos de costo bajo con grados competitivos de diferenciación. Las compañías obtienen rendimientos superiores al promedio cuando subrayan continuamente la eficiencia, de modo que sus costos sean más bajos que los de sus competidoras, al mismo tiempo que proporcionan a los clientes productos que presentan grados aceptables de características diferentes.
- En la competencia, algunos de los riesgos asociados a la estrategia del liderazgo en costo son: 1) la posibilidad de perder ventaja competitiva ante tecnologías más nuevas, 2) la incapacidad de detectar cambios en las necesidades de los clientes y 3) la capacidad de las competidoras para, mediante sus acciones estratégicas distintivas, imitar la ventaja de la líder en costo.
- Con la estrategia de diferenciación, las compañías proporcionan a los clientes productos que presentan características diferentes (y valiosas). Las compañías deben vender los productos diferenciados a un precio que los clientes consideren competitivo en relación con las características del producto, en comparación con las combinaciones costo/característica que ofrecen los bienes de las competidoras. Dado que son distintos, los bienes o servicios diferenciados tienen un precio de venta adicional. La diferenciación de los productos puede estar fundada en una dimensión cualquiera que valore un grupo de clientes. Las compañías que utilizan esta estrategia pretenden diferenciar sus productos de los bienes o los servicios de las competidoras en la mayor cantidad posible de dimensiones. Cuanto menor sea la similitud con los productos de las competidoras, tanto más protegida estará la compañía contra la competencia de sus rivales.
- Algunos riesgos asociados a la estrategia de diferenciación son: 1) la decisión de un grupo de clientes de que las características singulares que proporciona el producto diferenciado frente a los bienes o los servicios de la líder en costo han dejado de valer el precio extraordinario; 2) la incapacidad del producto diferenciado para crear la clase de valor por la cual los clientes están dispuestos a pagar un precio extraordinario; 3) la capacidad de las competidoras para proporcionar a los clientes bienes que presentan características similares a las del producto diferenciado, pero a costo más bajo, y 4) la amenaza de la piratería, con la cual las compañías producen una imitación barata del bien o el servicio diferenciado.
- Con las estrategias de liderazgo en costo y las de diferenciación enfocada a una meta, las compañías cubren las necesidades de un segmento estrecho del mercado (por ejemplo, un grupo de compradores, un segmento del producto o una zona geográfica). Esta estratégica tiene éxito cuando las compañías cuentan con las competencias centrales necesarias para proporcionar un valor a un segmento especializado del mercado que exceda al valor que pueden obtener de compañías que cubren a clientes del mercado (industria) entero.
- En la competencia, algunos riesgos de las estrategias enfocadas a una metas son: 1) la capacidad de una competidora para utilizar las competencias centrales que “saquen de cuadro” a la enfocada, cubriendo un segmento del mercado definido incluso más estrechamente; 2) la decisión de las competidoras de la industria entera de dirigir su enfoque a las necesidades especializadas de un grupo de clientes, y 3) una menor cantidad de diferencias entre las necesidades de los clientes del segmento estrecho del mercado y las del mercado de la industria entera.
- Las compañías que utilizan la estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrados luchan por ofrecer a los clientes productos de costo relativamente bajo que también presentan características diferentes que ellos valoran. Las compañías deben ser flexibles para aprender a usar las actividades primarias y las funciones de apoyo de la cadena de valor de modo que les permita generar productos diferenciados a costos relativamente bajos. El principal riesgo de esta estrategia es que la compañía podría crear productos que no ofrezcan suficiente valor en términos del costo bajo o de la diferenciación. En tal caso, la compañía se queda “atorada a medio camino”. Las compañías que están a medio camino compiten en desventaja y lo más que pueden obtener son rendimientos promedio.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es una estrategia al nivel de negocio?
2. ¿Qué relación existe entre los clientes de la compañía y su estrategia al nivel de negocio en términos del *quién*, el *qué* y el *cómo*? ¿Por qué es importante esta relación?
3. ¿Qué diferencias existen entre las siguientes estrategias al nivel de negocio: liderazgo en costo, diferenciación, liderazgo en costo enfocado a una meta, diferenciación enfocada a una meta, y liderazgo en costo y diferenciación integrados?

- ¿Cómo puede la compañía aplicar cada una de las estrategias al nivel de negocio para posicionarse en el terreno de las cinco fuerzas de la competencia de modo que le permita obtener rendimientos superiores al promedio?
- ¿Cuáles son los riesgos específicos asociados a la aplicación de cada una de las estrategias al nivel de negocio?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POR MEDIO DE MARCAS

El *quién* dentro del mercado meta de la compañía es una decisión muy importante. Como ha explicado este capítulo, las compañías dividen a los clientes en grupos con base en sus diferentes necesidades, y eso es la médula de la segmentación del mercado. Por ejemplo, si usted fuera dueño de un restaurante y su mercado meta fueran los estudiantes universitarios, su estrategia sería muy diferente de la que aplicaría si su mercado meta fueran profesionales que trabajan en empresas.

En este ejercicio, su equipo tendrá que identificar las estrategias de segmentación del mercado que utilizan distintas compañías. Recuerde que la segmentación del mercado “es el proceso usado para clasificar a personas que tienen necesidades similares dentro de grupos individuales e identificables”.

Parte uno

Su equipo debe escoger una marca muy conocida y publicitada. Pueden elegir un producto de consumo o uno industrial. Cuando hayan escogido la marca, deben encontrar y reunir cuando menos cinco casos de que la marca se anuncie en medios impresos o digitales. De ser posible, busquen los cinco casos o más en diferentes publicaciones.

Parte dos

Peguen en una cartulina grande las imágenes reunidas mediante su investigación. Prepárense para presentar a todo el grupo lo que hayan averiguado sobre:

- ¿Por qué eligieron esa marca?
- Cada uno de los criterios que presenta la tabla 4.1 en relación con el mercado de consumo o industrial que hayan escogido.

EJERCICIO 2: DIFERENCIAS DE LA ESTRATEGIA AL NIVEL DE NEGOCIO EN DISTINTAS INDUSTRIAS

Esta tarea reúne elementos de los capítulos anteriores. Por lo mismo, usted y su equipo tienen que crear una estrategia al nivel de negocio para una compañía de la industria hotelera. El profesor les asignará un tipo de estrategia (de entre las cinco de la lista que aparece a continuación) y tendrán que desarrollarla para entrar en esa industria:

- Liderazgo en costo
- Diferenciación

- Liderazgo en costo enfocado a una meta
- Diferenciación enfocada a una meta
- Liderazgo en costo y diferenciación integrados

Parte uno

Investiguen la industria hotelera y describan su entorno general y sus fuerzas. Utilizando las dimensiones del entorno general, identifiquen algunos de los factores de cada dimensión que ejerzan influencia en esa industria. A continuación, describan el entorno de la industria empleando el modelo de las cinco fuerzas. Servicios de bases de datos, como Mint Global, Data Monitor o IBIS World, son muy útiles para el efecto. Si estos no están a su alcance, pidan la ayuda de la biblioteca de su localidad. Deben articular con claridad las oportunidades y las amenazas que existan.

Parte dos

Sobre una cartulina grande presenten la estrategia al nivel de negocio que el profesor haya asignado a su equipo. Prepárense para describirla ante todo el grupo:

- Enunciado de la misión
- Descripción de sus clientes meta
- Retrato de su negocio. ¿Dónde está ubicado (en el centro, en un suburbio, en una zona rural, etcétera)?
- Descripción de las tendencias que presentan oportunidades y amenazas para la estrategia que pretenden aplicar.
- Lista de los recursos, tangibles e intangibles, necesarios para competir con éxito en ese mercado.
- ¿Qué harán para crear una ventaja competitiva sostenible?

Es interesante que observe la diferencia entre las distintas estrategias al nivel de negocio que existe en la industria hotelera, así como la forma en que las compañías compiten en esta industria. Recuerde que los autores de este libro describen la estrategia al nivel de negocio como “el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones, que la compañía utiliza para lograr un avance competitivo por medio de la explotación de sus competencias centrales en mercados de productos específicos. La estrategia al nivel de negocio indica las decisiones que ha tomado la compañía respecto de la manera en que pretende competir en los mercados individuales de productos”.

CASO EN VIDEO *

LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN TIEMPOS ECONÓMICOS DIFÍCILES

Howard Schultz/CEO/Starbucks

Starbucks, con 17 mil establecimientos repartidos por todo el mundo, ofrece 70 mil maneras diferentes de pedir un café. Por desgracia, ha

anunciado que cerrará 900 cafés que están registrando mal desempeño en Estados Unidos y que eliminará más de mil empleos. Howard Schultz, CEO de Starbucks, admite que la compañía tal vez ha crecido excesivamente y demasiado rápido para como se encuentra la situación económica actual, y que no contaba con un plan de negocios instituido para

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

lidar con la gravedad de la desaceleración económica. En estos momentos, las competidoras, como Dunkin' Donuts están ofreciendo una experiencia de café de calidad a costo más bajo. Sin embargo, Schultz sostiene que no recortará su presupuesto, sino que, en cambio, reducirá el desperdicio de modo que ahorre a la compañía más de 400 millones de dólares, pero sin dejar de seguir vendiendo algo más que una simple taza de café.

El informe anual de 2012 muestra que Starbucks ha dado un viraje, registrando ingresos globales del orden de 13 mil millones de dólares, o un incremento de 14%. Para ese año, Starbucks había registrado 11 trimestres consecutivos de un crecimiento de dos dígitos en China y la zona del Pacífico asiático. Con cerca de 3300 establecimientos, y planes para cientos más en la zona Asia-Pacífico, Starbucks está transfiriendo su experiencia y sus atributos centrales, al mismo tiempo que respeta y refleja las costumbres regionales.

Prepárense para discutir los conceptos y las preguntas siguientes en clase:

Conceptos

- Estrategia al nivel de negocio
- Administrar la relación con los clientes

- Segmentación del mercado
- Estrategia de diferenciación
- Cinco fuerzas de la competencia

Preguntas

1. Describa la estrategia al nivel de negocio de Starbucks.
2. ¿Cómo está administrando Starbucks la relación con sus clientes?
3. ¿Cómo describiría usted el o los segmentos de mercado que cubre Starbucks?
4. ¿La estrategia de diferenciación es adecuada para Starbucks ahora o en el futuro? ¿Por qué?
5. Utilice las cinco fuerzas del modelo de la competencia para exponer cuáles deberían ser los planes de Starbucks para posicionarse en esta época económica.

NOTAS

1. R. D. Ireland, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, 2012, *Understanding Business Strategy*, Mason, Ohio, Cengage Learning.
2. H. Greve, 2009, Bigger and safer: The diffusion of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 30: 1-23.
3. M. A. Delmas y M. W. Toffel, 2008, Organizational responses to environmental demands: Opening the black box, *Strategic Management Journal*, 29: 1027-1055; S. Elbanna y J. Child, 2007, The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making, *Journal of Management Studies*, 44: 561-591.
4. M. G. Jacobides, S. G. Winter y S. M. Kassberger, 2012, The dynamics of wealth, profit, and sustainable advantage, *Strategic Management Journal*, 33: 1384-1410; D. G. Sirmon, M. A. Hitt, R. D. Ireland y B. A. Gilbert, 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycle effects, *Journal of Management*, 37: 1390-1412.
5. J. Schmidt y T. Keil, 2013, What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value, *Academy of Management Review*, 38: 208-228; C. Zott y R. Amit, 2008, The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, 29: 1-26.
6. S. Kaplan, 2008, Framing contests: Strategy making under certainty, *Organization Science*, 19: 729-752.
7. L. A. Costa, K. Cool e I. Dierickx, 2013, The competitive implications of the deployment of unique resources, *Strategic Management Journal*, 34(4): 445-463; K. Shimizu y M. A. Hitt, 2004, Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions, *Academy of Management Executive*, 18(4): 44-59.
8. B. Chakravarthy y P. Lorange, 2008, Driving renewal: The entrepreneur-manager, *Journal of Business Strategy*, 29: 14-21.
9. J. A. Lambert, H. Tikkanen, T. Nokelainen y H. Suur-Inkeroinen, 2009, Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival, *Strategic Management Journal*, 30: 45-60; R. D. Ireland y C. C. Miller, 2005, Decision-making and firm success, *Academy of Management Executive*, 18(4): 8-12.
10. I. Goll, N. B. Johnson y A. A. Rasheed, 2008, Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the U. S. airline industry: The role of managerial discretion, *Management Decision*, 46: 201-222; J. R. Hough, 2006, Business segment performance redux: A multilevel approach, *Strategic Management Journal*, 27: 45-61.
11. J. W. Spencer, 2008, The impact of multinational enterprise strategy on indigenous enterprises: Horizontal spillovers and crowding out in developing countries, *Academy of Management Review*, 3: 341-361.
12. 2013, Myspace, Wikipedia, <http://en.wikipedia.org>, 8 de abril.
13. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, R. D. Ireland y J. S. Harrison, 2013, *Competing for Advantage*, Mason, Ohio, Cengage Learning.
14. C. Senn, 2012, The booster zone: How to accelerate growth with strategic customers, *Journal of Business Strategy*, 33(6): 31-39; R. J. Harrington y A. K. Tjan, 2008, Transforming strategy one customer at a time, *Harvard Business Review*, 86(3): 62-72.
15. K. R. Fabrizio y L. G. Thomas, 2012, The impact of local demand on innovation in a global industry, *Strategic Management Journal*, 33: 42-64; M. Pynnonen, P. Ritala y J. Halikas, 2011, The new meaning of customer value: A systemic perspective, *Journal of Business Strategy*, 32(1): 51-57.
16. M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press.
17. M. Baghai, S. Smit y P. Viguerie, 2009, Is your growth strategy flying blind?, *Harvard Business Review*, 87(5): 86-96.
18. D. G. Sirmon, S. Gove y M. A. Hitt, 2008, Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment, *Academy of Management Journal*, 51: 919-935; D. G. Sirmon, M. A. Hitt y R. D. Ireland, 2007, Managing firm resources in dynamic environments to create value: Inside the black box, *Academy of Management Review*, 32: 273-292.
19. J. Singh, P. Lentz y E. J. Nijssen, 2011, First and second-order effects of institutional logics on firm-consumer relationships: A cross-market comparative analysis, *Journal of International Business Studies*, 42: 307-333.
20. 2012, Company information, Caesars Entertainment, www.caesars.com, 9 de abril.
21. Y. Liu y R. Yang, 2009, Competing loyalty programs: Impact of market saturation, market share, and category expandability, *Journal of Marketing*, 73: 93-108.
22. P. E. Frown y A. F. Payne, 2009, Customer relationship management: A strategic

- perspective, *Journal of Business Market Management*, 3: 7-27.
23. H. Green, 2009, How Amazon aims to keep you clicking, *BusinessWeek*, 2 de marzo: 34-35.
 24. 2013, Myspace, *Wikipedia*, <http://en.wikipedia.org>, 8 de abril.
 25. 2013, Netflix Quarter 4 2012 Letter to Shareholders, Netflix, www.netflix.com, 23 de enero.
 26. S. E. Sampson y M. Spring, 2012, Customer roles in service supply chains and opportunities for innovation, *Journal of Supply Chain Management*, 48(4): 30-50; M. Bogers, A. Afuah y B. Bastian, 2010, Users as innovators: A review critique and future research directions, *Journal of Management*, 36: 857-875.
 27. L. Y. Jin, 2010, Determinants of customers' complaint intention, *Nakai Business Review International*, 1: 87-99.
 28. 2013, MSN Autos, www.autos.msn.com, 8 de abril.
 29. S. F. Slater, E. M. Olson y G. T. Hult, 2010, Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role, *Business Horizons*, 53: 469-479; I. C. MacMillan y L. Selden, 2008, The incumbent's advantage, *Harvard Business Review*, 86(10): 111-121.
 30. P. Riefler, A. Diamantopoulos y J. A. Siguaw, 2012, Cosmopolitan consumers as a target group for segmentation, *Journal of International Business Studies*, 43: 285-305.
 31. 2013, About Hill's pet nutrition, Hill's Pet Nutrition, www.hillspet.com, 8 de abril.
 32. L. Tournois, 2013, Mass market leadership and shampoo wars: The L'Oréal strategy, *Journal of Business Strategy*, 34(1): 4-14.
 33. R. Lewis y M. Dart, 2010, *The New Rules of Retail*, Nueva York, Palgrave Macmillan.
 34. S. E. Fawcett, A. M. Fawcett, B. J. Watson y G. M. Manan, 2012, Peeking inside the black box: Toward an understanding of supply chain collaboration dynamics, *Journal of Supply Chain Management*, 8(1): 44-72; C. A. Funk, J. D. Arthurs, L. J. Trevino y J. Joierman, 2010, Consumer animosity in the global value chain: The effect of international shifts on willingness to purchase hybrid products, *Journal of International Business Studies*, 41: 639-651.
 35. K. Z. Zhou y C. B. Li, 2012, How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing, *Strategic Management Journal*, 33: 1090-1102; T. Y. Eng y J. G. Spickett-Jones, 2009, An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in Mainland China and Hong King, *Journal of World Business*, 44(4): 463-475.
 36. D. Teece, 2012, Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action, *Journal of Management Studies*, 49: 1395-1401; P. L. Drnevich y A. P. Kriauciunas, 2011, Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance, *Strategic Management Journal*, 32: 254-279.
 37. M. Gruber, F. Heinemann, M. Brietel y S. Hungeling, 2010, Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures, *Strategic Management Journal*, 31: 1337-1356.
 38. Merck Company fact sheet, 2013, Merck, www.merck.com, consultado el 8 de abril.
 39. 2013, About SAS, www.sas.com, 8 de abril.
 40. K. E. Klein, 2009, Survival advice for auto parts suppliers, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 16 de junio.
 41. M. E. Porter, 1985, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press: 26.
 42. R. Rumelt, 2011, *Good Strategy/Bad Strategy*, Nueva York, Crown Business.
 43. M. E. Porter, 1996, What is strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
 44. *Ibid.*
 45. J. S. Srari y L. S. Alinaghian, 2013, Value chain reconfiguration in highly disaggregated industrial systems: Examining the emergence of health care diagnostics, *Global Strategy Journal*, 3: 88-108; M. Reitzig y P. Puranam, 2009, Value appropriation as an organizational capability: The case of IP protection through patents, *Strategic Management Journal*, 30: 765-789.
 46. M. E. Porter, 1994, Toward a dynamic theory of strategy, en R. P. Rumelt, D. E. Schenderl y D. J. Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy*, Boston, Harvard Business School Press: 423-461.
 47. Porter, What is strategy?: 62.
 48. Porter, *Competitive Advantage*: 15.
 49. S. Sun, 2009, An analysis on the conditions and methods of market segmentation, *International Journal of Business and Management*, 4: 63-70.
 50. J. González-Benito e I. Suárez-González, 2010, A study of the role placed by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter's generic strategies and business performance, *British Journal of Management*, 21(4): 1027-1043.
 51. R. D. Ireland, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, *Understanding Business Strategy*; G. B. Voss, D. Sirdeshmukh y Z. G. Voss, 2008, The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation, *Academy of Management Journal*, 51: 147-158.
 52. Porter, *Competitive Strategy*, 35-40.
 53. P. D. Orberg Jensen y B. Petersen, 2013, Global sourcing of services: Risk, process, and collaborative architecture, *Global Strategy Journal*, 3: 67-87; C. Weigelt, 2013, Leveraging supplier capabilities: The role of locus of capability deployment, *Strategic Management Journal*, 34: 1-21.
 54. 2013, Explore Kia USA, Kia USA, www.kia.com, consultado el 10 de abril.
 55. M. Ihlwan, 2009, Kia Motors: Still cheap, now chic, *BusinessWeek*, 1 de junio: 58.
 56. D. S. K. Lim, N. Celly y E. A. Morse, 2013, Rethinking the effectiveness of asset and cost retrenchment: The contingency effects of a firm's rent creation mechanism, *Strategic Management Journal*, 34: 42-61.
 57. D. Mehri, 2006, The dark side of lean: An insider's perspective on the realities of the Toyota production system, *Academy of Management Perspectives*, 20(2): 21-41.
 58. C. García-Olaverri y E. Huerta, 2012, Why do some companies adopt advanced management systems? The Spanish case, *Management Research*, 10: 99-124; N. T. Sheehan y G. Vaidyanathan, 2009, Using a value creation compass to discover "Blue Oceans", *Strategy & Leadership*, 37: 13-20.
 59. A. M. Chaker, 2009, Planes, trains... and buses?, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 18 de junio.
 60. 2013, Greyhound facts and figures, www.greyhound.com, consultado el 10 de abril.
 61. J. K. Park y Y. K. Ro, 2013, Product architectures and sourcing decisions: Their impact on performance, *Journal of Management*, 39: 814-846; M. Kotabe y R. Mudambi, 2009, Global sourcing and value creation: Opportunities and challenges, *Journal of International Management*, 15: 121-125.
 62. R. Liu, D. J. Feils y B. Scholnick, 2011, Why are different services outsourced to different countries?, *Journal of International Business Studies*, 42: 558-571; J. Hatonen y T. Erikson, 2009, 30+ years of research and practice of outsourcing-exploring the past and anticipating the future, *Journal of International Management*, 15: 142-155.
 63. M. J. Lennox, S. F. Rockart y A. Y. Lewin, 2010, Does interdependency affect firm and industry profitability? An empirical test, *Strategic Management Journal*, 31: 121-139.
 64. 2013, Corporate overview, Big Lots, www.biglots.com, 10 de abril.
 65. J. Morehouse, B. O'Mera, C. Hagen y T. Huseby, 2008, Hitting back: Strategic responses to low-cost rivals, *Strategy & Leadership*, 36: 4-13; L. K. Johnson, 2003, Dueling pricing strategies, *The McKinsey Quarterly*, 44(3): 10-11.
 66. G. J. Kiduff, H. A. Elfenbein y B. W. Staw, 2010, The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition, *Academy of Management Journal*, 53: 943-969.
 67. T. W. Tong y J. J. Reuer, 2010, Competitive consequences of interfirm collaboration: How joint ventures shape industry profitability, *Journal of International Business Studies*, 41: 1056-1073.
 68. Y. Luo, Y. Huang y S. L. Wang, 2011, Guanxi and organizational performance: A meta-analysis, *Management and Organization Review*, 8: 139-172.
 69. O. D. Fjeldstad y A. Sasson, 2010, Membership matters: On the value of being embedded in customer networks, *Journal of Management Studies*, 47: 944-966.
 70. 2012, Our story, <http://corporate.walmart.com>, consultado el 10 de abril.
 71. F. J. Contractor, V. Kumar, S. K. Kundu y T. Pedersen, 2010, Reconceptualizing the firm in a World of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value

company functions, *Journal of Management Studies*, 47: 1417-1433.

72. Y. Zhang y J. Gimeno, 2010, Earnings pressure and competitive behavior: Evidence from the U.S. electricity industry, *Academy of Management Journal*, 53: 743-768.

73. B. Flynn, 2010, Introduction to the special topic forum on global supply chain management, *Journal of Supply Chain Management*, 46(2): 3-4.

74. T. J. Kull, S. C. Ellis y R. Narasimhan, 2013, Reducing behavioral constraints to supplier integration: A socio-technical systems perspective, *Journal of Supply Chain Management*, 49(1): 64-86; J. Dyer y W. Chu, 2011, The determinants of trust in supplier-automaker relations in the U.S., Japan and Korea: A retrospective, *Journal of International Business Studies*, 42: 28-34; M. S. Cheun, M. B. Myers y J. T. Mentzer, 2011, The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges: A dyadic perspective and test of the pie-sharing hypothesis, *Strategic Management Journal*, 32(10): 1061-1082.

75. O. Oramindhi y O. Stringa, 2008, Porter's model of generic competitive strategies, *Business Economics*, 43: 55-64; J. Bercovitz y W. Mitchell, 2007, When is more better? The impact of business scale and scope on long-term business survival, while controlling for profitability, *Strategic Management Journal*, 28: 61-79.

76. A. Kaul, 2012, Technology and corporate scope: Firm and rival innovation as antecedents of corporate transactions, *Strategic Management Journal*, 33: 347-367; K. Z. Zhou y F. Wu, 2010, Technological capability, strategic flexibility and product innovation, *Strategic Management Journal*, 31: 547-561.

77. Porter, *Competitive Strategy*: 35-40.

78. 2009, Product Innovation, www.1000ventures.com, 19 de junio.

79. C. A. Siren, M. Kohtamaki y A. Kuckertz, 2012, Exploration and exploitation strategies, profit performance and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 18-41; D. Dunlap-Hinkler, M. Kotabe y R. Mudambi, 2010, A story of breakthrough versus incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 106-127.

80. U. Lichtenthaler y H. Ernst, 2012, Integrated knowledge exploitation: The complementarity of product development and technology licensing, *Strategic Management Journal*, 33: 513-534; Z. Simsek y C. Heavy, 2011, The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A study of small-to medium sized firms, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5: 81-100.

81. R. Kotha, Y. Zheng y G. George, 2011, Entry into new niches: The effects of firm age and the expansion of technological capabilities on innovative output and impact, *Strategic Management Journal*, 32(9): 1011-1024; D. Ashmos Plowman, L. T. Baker, T. E. Beck, M. Kulkarni, S. Thomas-Solansky y D. V. Travis, 2007, Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change, *Academy of Management Journal*, 50: 515-543.

82. J. T. Macher y C. Boemer, 2012, Technological development at the boundaries of the firm: A knowledge-based examination in drug development, *Strategic Management Journal*, 33: 1016-1036; R. Agarwal, D. Audretsch y M. B. Sarkar, 2010, Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 271-283.

83. N. Kim y S. Min, 2012, Impact of industry incumbency and product newness on pioneer lead time, *Journal of Management*, 38: 695-718; F. T. Rothaermel, M. A. Hitt y L. A. Jobe, 2006, Balancing vertical integration and strategic outsourcing: Effects on product portfolio, product success and firm performance, *Strategic Management Journal*, 27: 1033-1056.

84. D. Somaya, 2012, Patent strategy and management: An integrative review and research agenda, *Journal of Management*, 38: 1084-1114; A. Cuervo-Cazurra y C. A. Un, 2010, Why some firms never invest in R&D, *Strategic Management Journal*, 31: 759-779.

85. N. E. Levitas y T. Chi, 2010, A look at the value creation effects of patenting and capital investment through a real-option lens: The moderation role of uncertainty, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 212-233; L. A. Bettancourt y A. W. Ulwick, 2008, The customer-centered innovation map, *Harvard Business Review*, 86(5): 109-114.

86. M. Abbott, R. Holland, J. Giacomini y J. Shackleton, 2009, Changing affective content in brand and product attributes, *Journal of Product & Brand Management*, 18: 17-26.

87. H. E. Posen, J. Lee y S. Yi, 2013, The power of imperfect imitation, *Strategic Management Journal*, 34: 149-164.

88. B. K. Boyd, D. D. Bergh y D. J. Ketchen, 2010, Reconsidering the reputation-performance relationship: A resource-based view, *Journal of Management*, 36: 588-609; V. P. Rindova, I. O. Williamson y A. P. Petkova, 2010, Reputation as an intangible asset: Reflections on theory and method in two empirical studies of business school reputations, *Journal of Management*, 36: 610-619.

89. R. Mudambi y T. Swift, 2013, Knowing when to leap: Transitioning between exploitative and explorative R&D, *Strategic Management Journal*, en imprenta.

90. O. Chatain, 2011, Value creation, competition and performance in buyer-supplier relationships, *Strategic Management Journal*, 32: 76-102.

91. A. Martínez-Noya, E. García-Canal y M. F. Guillén, 2013, R&D outsourcing and the effectiveness of intangible investments: Is proprietary core knowledge walking out the door?, *Journal of Management Studies*, 5: 67-91.

92. J. W. Upson, S. J. Ketchen, B. L. Connelly y A. L. Ranft, 2012, Competitor analysis and foothold moves, *Academy of Management Journal*, 55: 93-110.

93. S. Anokhin y J. Wincent, 2012, Start-up rates and innovation: A cross-country examination, *Journal of International Business Studies*, 43: 41-60.

94. S. Berfield, 2009, Coach's new bag, *BusinessWeek*, 29 de junio: 41-43; S. Berfield, 2009, Coach's Poppy line is luxury for recessionary times, *BusinessWeek*, www.businessweek.com, 18 de junio.

95. D. G. Sirmon, J. L. Arregle, M. A. Hitt y J. W. Webb, 2008, The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 979-998; F. K. Pil y S. K. Cohen, 2006, Modularity: Implications for imitation, innovation, and sustained advantage, *Academy of Management Review*, 31: 995-1011.

96. M. M. Crossan y M. Apaydin, 2010, A multidimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature, *Journal of Management Studies*, 47: 1154-1180.

97. X. Bian y L. Moutinho, 2009, An investigation of determinants of counterfeit purchase consideration, *Journal of Business Research*, 62: 368-378.

98. Porter, *Competitive Strategy*; K. Blomkvist, P. Kaen e I. Zander, 2010, Quo vadis? The entry into the new Technologies in advanced foreign subsidiaries of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, 41: 525-549.

99. 2013, About Goya foods, www.goyafoods.com, 11 de abril.

100. Porter, *Competitive Advantage*, 15.

101. J. P. Eggers, 2012, All experience is not created equal: Learning, adapting, and focusing in product portfolio management, *Strategic Management Journal*, 33: 315-335; R. Katila, E. L. Chen y H. Piezunka, 2012, All the right moves: How entrepreneurial firms compete effectively, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 116-132.

102. K. Kling e I. Goteman, 2003, IKEA CEO Andres Dahlvig on international growth and IKEA's unique corporate culture and brand identity, *Academy of Management Executive*, 17(1): 31-37.

103. 2013, About IKEA, www.ikea.com, 11 de abril.

104. K. McLaughlin, 2009, Food truck nation, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 5 de junio.

105. A. Barroso y M. S. Giarratana, 2013, Product proliferation strategies and firm performance: The moderating role of product space complexity, *Strategic Management Journal*, en imprenta.

106. C. E. Armstrong, 2012, Small retailer strategies for battling the big boxes:

- A "Goliath" victory?, *Journal Strategy and Management*, 5: 41-56.
107. 2013, Ann Fontaine: History, www.annfontaine.com, consultado el 11 de abril; 2011, Anne Fontaine, www.factio-magazine.com, 6 de mayo.
108. H. A. Ndofor, D. G. Sirmon y X. He, 2011, Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry, *Strategic Management Journal*, 32: 640-657; R. A. D'Aveni, G. B. Dagnino y K. G. Smith, 2010, The age of temporary advantage, *Strategic Management Journal*, 31: 1371-1385.
109. 2010, Letter to our shareholders, Target Annual Report, www.target.com, 11 de marzo.
110. G. A. Shinkle, A. P. Kriauciunas y G. Hundley, 2013, Why pure strategies may be wrong for transition economy firms, *Strategic Management Journal*, en imprenta; S. Awate, M. M. Larsen y R. Mudambi, EMNE catch-up strategies in the wind turbine industry: is there a trade-off between output and innovation capabilities?, *Global Strategy Journal*, 2: 205-223.
111. H. Wang y C. Kimble, 2010, Low-cost strategy through product architecture: Lessons from China: *Journal of Business Strategy*, 31(3): 12-20.
112. M. I. M. Wahab, D. Wu y C. G. Lee, 2008, A generic approach to measuring the machine flexibility of manufacturing systems, *European Journal of Operational Research*, 186: 137-149.
113. M. Kotabe, R. Parente y J. Y. Murray, 2007, Antecedents and outcomes of modular production in the Brazilian automobile industry: A grounded theory approach, *Journal of International Business Studies*, 38: 84-106.
114. T. Raj, R. Shankar y M. Sunhaib, 2009, An ISM approach to analyze interaction between barriers to transition to flexible manufacturing systems, *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 16: 417-438; E. K. Bish, A. Muriel y S. Biller, 2005, Managing flexible capacity in a make-to-order environment, *Management Science*, 51: 167-180.
115. P. Theodorou y G. Florou, 2008, Manufacturing strategies and financial performance- the effect of advanced information technology, CAD/CAM systems, *Omega*, 36: 107-121.
116. N. A. Morgan y L. L. Rego, 2009, Brand portfolio strategy and firm performance, *Journal of Marketing*, 73: 59-74.
117. D. Elmuti, H. Jia y D. Gray, 2009, Customer relationship management strategic application and organizational effectiveness: An empirical investigation, *Journal of Strategic Marketing*, 17: 75-96.
118. C. O. Scharmer y K. Kaeufer, 2010, In front of blank canvas: Sensing emerging futures, *Journal of Business Strategy*, 31(4): 21-29.
119. J. D. Westphal, R. Gulati y S. M. Shortell, 1997, Customization or conformity: An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption, *Administrative Science Quarterly*, 42: 366-394.
120. S. Modell, 2009, Bundling management control innovations: A field study of organizational experimenting with total quality management and the balanced scorecard, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22: 59-90.
121. C. D. Zatzick, T. P. Moliterno y T. Fang, 2012, Strategic (mis)fit: The implementation of TQM in manufacturing organizations, *Strategic Management Journal*, 33: 1321-1330.
122. A. Keramati y A. Albadvi, 2009, Exploring the relationship between use of information technology in total quality management and SMEs performance using canonical correlation analysis: A survey on Swedish car part supplier sector, *International Journal of Information Technology and Management*, 8: 442-462; R. J. David y S. Strang, 2006, When fashion is fleeting: Transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting, *Academy of Management Journal*, 49: 215-233
123. Porter, *Competitive Advantage*: 16.
124. *Ibid.*: 17.
125. M. A. Hitt, L. Bierman, K. Unlenbruck y K. Shimizu, 2006, The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly, *Academy of Management Journal*, 49: 1137-1157.
126. P. Puranam, H. Singh y M. Zollo, 2006, Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions, *Academy of Management Journal*, 49: 263-280.
127. S. Thornhill y R. E. White, 2007, *Strategic Management Journal*, 28: 553-561.
128. B. Connelly, L. Tihanyi, S. T. Certo y M. A. Hitt, 2010, Marching to the beat of different drummers: The influence of institutional owners on competitive actions, *Academy of Management Journal*, 53: 723-742.

5

Rivalidad competitiva y dinámica competitiva

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1** Definir el significado de competidoras, rivalidad competitiva, comportamiento competitivo y dinámica competitiva.
- 2** Describir los mercados comunes y las similitudes de los recursos como cimientos de un análisis de las competidoras.
- 3** Explicar por qué el reconocimiento, la motivación y la capacidad son impulsores del comportamiento competitivo.
- 4** Exponer los factores que afectan la probabilidad de que una compañía emprenda acciones competitivas.
- 5** Describir los factores que afectan la probabilidad de que una compañía responda a las acciones emprendidas por sus competidoras.
- 6** Explicar la dinámica de la competencia en mercados sujetos a un ciclo lento, un ciclo rápido y un ciclo normal.



TESCO PLC: ESTUDIO DE UN CASO DE COMPORTAMIENTO COMPETITIVO



Por su tamaño, Tesco PLC es la tercera compañía minorista del mundo, lo cual explica su capacidad para competir con éxito contra compañías del Reino Unido (su mercado nacional) y de todo el mundo. Sin embargo, las batallas competitivas con las que la compañía ha tenido que lidiar en fechas recientes en su país y en todo el orbe parecerían estar subrayando la realidad de que, como dijimos en el capítulo 1, el éxito que una compañía tenga en un momento dado no garantiza en absoluto su éxito en el futuro.

Luego entonces, ¿con qué elementos podríamos describir la situación que ahora afronta Tesco? Desde una perspectiva financiera, la compañía reportó que, en 2012, sus utilidades habían disminuido por primera vez en cerca de 20 años. En 2013, Tesco cerró sus tiendas Fresh & Easy en Estados Unidos y además devaluó su patrimonio en el Reino Unido en 804 millones de libras esterlinas a efecto de reflejar su verdadero valor a la sazón. En total, Tesco devaluó sus operaciones globales en 3500 millones de dólares para ese año. (Las operaciones de la compañía que están pasando por tiempos difíciles en países

como Turquía, China e India, además de la cancelación de sus operaciones en Estados Unidos, explican la devaluación global de 3500 millones de dólares).

Otro problema es que los ingresos de Tesco en su mercado nacional están disminuyendo, no obstante que alrededor de las dos terceras partes de las ventas y las utilidades de la compañía se generan ahí. Parte de la caída de sus ingresos se debe al servicio al cliente, como señalan los resultados de una encuesta de opinión aplicada en fecha reciente a consumidores del Reino Unido, la cual dio como resultado que "aun cuando la compañía invirtió mil millones de libras esterlinas en el Reino Unido en el ejercicio fiscal 2012-2013, la percepción de los clientes respecto de la calidad, los precios y las promociones de Tesco, así como el valor de su dinero en sus tiendas, habían ido registrando un gran deterioro, trimestre tras trimestre y año tras año". A la luz de estos resultados, la compañía ha tomado una serie de medidas; entre ellas ha decidido aumentar la cantidad de personal más capacitado en sus tiendas, restaurar los establecimientos y renovar sus líneas de productos y los precios que cobra por estos.

La renovación de las líneas de productos de la compañía y la modificación de los precios que cobra por los artículos son acciones tácticas. En cambio, la decisión de ingresar al mercado estadounidense con el concepto de las tiendas Fresh & Easy fue una acción estratégica (más adelante en el capítulo explicaremos lo que son las acciones estratégicas, las acciones tácticas y las respuestas). A primera vista, cabría pensar que ingresar al enorme mercado de Estados Unidos sería un curso de acción razonable para una compañía minorista global tan exitosa. Sin embargo, como suele ocurrir en la realidad, la ejecución de la acción estratégica dio origen a múltiples problemas. El tamaño de las tiendas Fresh & Easy era el mismo que el de las tienditas de barrio de fácil acceso que existen en muchas ciudades de Europa. Como explica un analista, los consumidores estadounidenses no encontraron que ese tamaño fuera atractivo, y dice: "Pienso que trataron de crear un modelo europeo. Los europeos suelen acudir con más frecuencia a las tiendas de abarrotes, tal vez todos los días o cada tercer día, mientras que los estadounidenses están acostumbrados a hacer compras más voluminosas con me-

nos frecuencia". Además, los productos que llevaban las tiendas ubicadas en diferentes puntos de Estados Unidos no estaban individualizados, por lo cual no identificaban ni satisfacían las necesidades únicas de los consumidores locales que tal vez optaran por hacer sus compras todos los días.

Como parte de su abanico actual de conductas competitivas, Tesco está desarrollando acciones estratégicas adicionales. Por ejemplo, ha adquirido acciones de otras compañías con el propósito de estar en posición de transformar sus establecimientos en destinos minoristas atractivos para los clientes. "Las inversiones en la cadena de cafés Harris & Hoole, las operaciones con la panadería marca Euphorium en Londres, y la adquisición de la cadena de restaurantes Giraffe" son algunos ejemplos del comportamiento competitivo que Tesco está siguiendo como base para mejorar su desempeño y, al mismo tiempo, para tratar de superar a sus rivales.

Fuentes: Davey, J. y Holton, K., 2013, Tesco quits U. S. and takes \$3.5 billion global write down, *Reuters*, www.reuters.com, 17 de abril; Gordon, K., 2013, No bonus for Tesco bosses until profit improves, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 23 de mayo; Gordon, K., 2013, Tesco leans on outside brands, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 18 de abril; Head, R., 2013, Can Tesco outperform Wal-Mart stores?, *Daily Finance*, www.dailyfinance.com, 21 de marzo; Pratley, N., 2013, Tesco's era of rolling out its aisles is over, for now, *The Guardian*, www.guardian.co.uk, 17 de abril; Felsted, A., 2012, American dream that died for Tesco, *Financial Times*, www.ft.com, 5 de diciembre.



Averigüe más acerca de Giraffe, otra compañía adquirida por Tesco, en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Las compañías que operan en un mismo mercado, que ofrecen productos similares y que dirigen su mira a clientes similares son **competidoras**.¹ Southwest Airlines, Delta, United y JetBlue son competidoras, al igual que Hulu, iTunes y Netflix. En el Reino Unido, J. Sainsbury PLC y WM Morrison Supermarket PLC son las principales competidoras de Tesco PLC, la compañía que es el tema del Caso inicial. Sin embargo, Tesco también compite contra colosos mundiales, como Carrefour SA de Francia, Metro de Alemania y Wal-Mart Stores, Inc. de Estados Unidos, lo cual significa que esa compañía presenta un grado considerable de conducta competitiva (como definimos más adelante con mayor detalle, la conducta competitiva está compuesta en esencia por el conjunto de acciones y respuestas que desarrolla una compañía cuando compite contra sus rivales).

Dentro del contexto general en el que operan, las compañías interactúan con sus competidoras con el propósito de obtener rendimientos superiores al promedio.² Otra posición señalaría que ninguna compañía compite en el vacío sino que, más bien, las acciones de cada empresa forman parte del mosaico de acciones y respuestas competitivas que presentan infinidad de compañías que persiguen el mismo objetivo: un desempeño superior. Además, existen pruebas de que las decisiones que las compañías toman en función de sus interacciones con las competidoras afectan significativamente su posibilidad de obtener rendimientos superiores al promedio.³ Por ende, las compañías tratan de tomar decisiones óptimas cuando estudian cómo competirán contra sus rivales.⁴

La **rivalidad competitiva** se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas que presentan las compañías en la contienda por hacerse de una ventaja en el mercado.⁵ Las compañías, en especial cuando se trata de industrias muy competidas, siempre están esforzándose por sacar ventaja mediante las acciones estratégicas que desarrollan, así como cuando responden o reaccionan ante los movimientos de sus rivales.⁶ Es importante que las organizaciones que llevan la delantera sepan quiénes son sus rivales en la competencia, porque algunas compañías aprenden a superar a sus competidoras y, en la realidad, eso significa que su rivalidad competitiva influirá en la posibilidad de que alguna consiga sacar ventaja y sea capaz de sostenerla.⁷ La rivalidad se refiere a la secuencia de movimientos de una compañía, y se presenta cuando las compañías emprenden sus propias acciones competitivas y, a continuación, responden a las acciones que han desarrollado las competidoras.⁸

Zara, la cadena de tiendas de ropa propiedad de la compañía minorista española Inditex SA, que por su volumen de ventas es la minorista de ropa más grande del mundo, compite contra toda una serie de compañías rivales, pero en especial contra la sueca Hennes & Mauritz AB (H&M). (Mango y Topshop son otras rivales importantes de Zara). Como explica el recuadro Enfoque estratégico, Zara y H&M desarrollan toda una serie de acciones y respuestas competitivas en su intento por hacerse de la ventaja en los múltiples mercados donde compiten. Zara se basa en sus competencias centrales para competir contra sus rivales. Dado que en el sector global de la ropa al menudeo existe mucha competencia, no es extraño que Zara y H&M compitan constantemente por hacerse de la ventaja.

El comportamiento **competitivo** se refiere al conjunto de acciones y respuestas competitivas que desarrolla una compañía con el fin de crear o defender sus ventajas competitivas y de mejorar su posición en el mercado.⁹ Como explica el recuadro Enfoque estratégico, Zara y H&M observan un comportamiento competitivo con el propósito de defender sus ventajas y de colocarse en una

Las **competidoras** son aquellas compañías que operan en un mismo mercado, que ofrecen productos similares y que dirigen su mira a clientes similares.

La **rivalidad competitiva** se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas que presentan las compañías en la contienda por hacerse de una ventaja en el mercado.

El **comportamiento competitivo** se refiere al conjunto de acciones y respuestas competitivas que desarrolla una compañía con el fin de crear o defender sus ventajas competitivas y de mejorar su posición en el mercado.

Enfoque estratégico

TECNOLOGÍA

La rivalidad competitiva de la "fast fashion": todo un torrente de acciones y respuestas

En el Caso inicial del capítulo 3, cuando hablamos de Zara, señalamos que esta compañía compite en el segmento de la "fast fashion" del sector de la venta minorista de ropa y que "utiliza sus recursos y capacidades como origen de sus competencias centrales". También comentamos que sus competencias centrales le permiten "ofrecer a los clientes lo que desean, y que se lo ofrecen más rápido que nadie". Dos competencias centrales fundamentales para el éxito de Zara son los diseños rápidos y su cadena de suministro.

En términos de diseño, los analistas dicen que Zara ofrece a los clientes prendas de moda, bastante bien confeccionadas, que se basan en los estilos más recientes que lucen los inconformes de todo el mundo, pero a precios de venta asequibles, motivo por el cual la ropa de la compañía es calificada de "elegante económica", al igual que la que producen sus principales competidoras. Por cuanto a la competencia de la cadena de suministro, cabe señalar que la cadena está armada en razón de que la compañía matriz Inditex es dueña de varias marcas además de Zara, como Massimo Dutti, Bershka, Pull & Bear, Stradivarius y Oysho. Este coloso de la moda cuenta con un total de poco más de seis mil tiendas ubicadas en 90 países. Dado que la compañía cubre las necesidades de productos de todas sus unidades, hay quienes afirman que "la cadena de suministro de Inditex es una maravilla: las prendas pasan del concepto y el diseño a las tiendas Zara en cuestión de días. Y salen de las tiendas Zara en cuestión de semanas".

Con cerca de tres mil tiendas ubicadas en casi 50 países, H&M es otro gran minorista global de ropa. La compañía también se concentra en el mercado de la moda rápida; en algunos casos, Zara y H&M compiten en las mismas dimensiones, como el de la cadena de suministro. Sin embargo, como explicó el capítulo 3, los recursos de una compañía son únicos (o corresponden a su idiosincrasia) y, por lo tanto, no generan capacidades ni competencias centrales idénticas. Esta singularidad es la base de la forma en que las compañías compiten entre sí. En comparación con la cadena de suministro de H&M, la de Zara parece una ventaja y un camino para poner en práctica acciones competitivas. Un analista comentó: "la cadena de suministro de Zara se mueve a la velocidad del rayo; 50% de sus prendas son fabricadas en Europa Occidental. Eso le permite captar las tendencias de las pasarelas y del sector de lujo, además de colocar los productos en sus tiendas en cuestión de semanas, y los clientes están dispuestos a pagar más por eso". Si bien la cadena de suministro de H&M es impresionante, no permite que la compañía esté a la par en la contienda contra Zara en el terreno de esta dimensión de la competencia. "H&M, con una cadena de suministro más larga, no puede seguir su ritmo en términos de moda pero, en cambio, trata de competir en precio. Las prendas que ofrece H&M son en promedio 60% más baratas que las de Zara. Sin embargo, la cadena con sede en Estocolmo es más cara que competidoras económicas, como Primark, propiedad de Associated British Foods PLC, y Forever 21, la cadena estadounidense, lo cual hace que H&M tenga que luchar por posicionarse". Por lo tanto, en términos de rivalidad competitiva, Zara utiliza la



Escaparse de una tienda Zara. La cadena de suministro de Zara le proporciona una ventaja competitiva y subraya su capacidad para poner en práctica acciones competitivas.

ventaja de su cadena de suministro, mientras que H&M emplea el precio para competir y tratar de disminuir el valor que Zara genera con la importancia de su cadena de suministro.

Algunos ejemplos más ilustran la rivalidad competitiva entre Zara y H&M. En fecha reciente, H&M y otros minoristas, entre ellos Gap, American Eagle Outfitters y Forever 21 abrieron unidades en México. Las entradas de esas compañías se explican porque el ingreso de los mexicanos ha ido aumentando y por la numerosa población del país, la cual incluye a muchos jóvenes. Sin embargo, Zara es primera jugadora en México; estableció su primera tienda en el país en 1992 y se ha expandido hasta llegar a las 246 tiendas que tiene en la actualidad. Por lo tanto, la entrada de otros minoristas de ropa ahora es una respuesta competitiva a la acción competitiva que Zara puso en práctica hace mucho tiempo. De otro lado, H&M está tratando de expandirse en India más rápido que Zara. En este caso, H&M ha desarrollado una acción competitiva y Zara tendrá que responder a ella.

Internet está creciendo como fuente de la rivalidad competitiva entre Zara y H&M. Concretamente, H&M ha anunciado planes para establecer una presencia significativa en las compras en línea en Estados Unidos. Sin embargo, su acción parece ser, en parte, una respuesta a los éxitos que Zara se está anotando en internet. Refiriéndose a su sitio web, un directivo de Zara comentó que el número de visitantes al sitio se había duplicado en fecha reciente y que el sitio está recibiendo más de dos millones de visitas al día.

En resumen, la serie interminable de acciones y respuestas entre Zara y H&M nos ofrece una imagen muy interesante de la rivalidad competitiva.

Fuentes: Bjork, C., 2013, Inditex profit rises as global expansion continues, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 13 de marzo; Cartner-Morley, J., 2013, How Zara took over the high street, *The Guardian*, www.guardian.co.uk, 15 de febrero; Dishman, L., 2013, H&M's competitive advantage: Expansion in India, *Forbes*, www.forbes.com, 29 de abril; Hansegard, J., 2013, H&M plans U. S. online store in summer, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 21 de marzo; Moffett, M., 2013, Soul-searching in Spanish fashion after Bangladesh factory details, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 23 de mayo; Sanchantra, M. y Burkitt, L., 2012, Asia gravitates to cheap chic, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 23 de abril; Deschamps, M.J., 2012, Just-style management briefing: Fast fashion's competitive advantages, *Just-Style*, www.just-style.com, 2 de Julio; Hansen, S., 2012, How Zara grew into the world's largest fashion retailer, *New York Times*, www.nytimes.com, 9 de noviembre.



Averigüe más acerca de Primark en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

La **competencia multimercados** se presenta cuando las compañías compiten entre sí en varios mercados geográficos o de productos.

La **dinámica competitiva** se refiere al total de los comportamientos competitivos, es decir, al conjunto completo de acciones y respuestas de todas las compañías que compiten en un mercado.

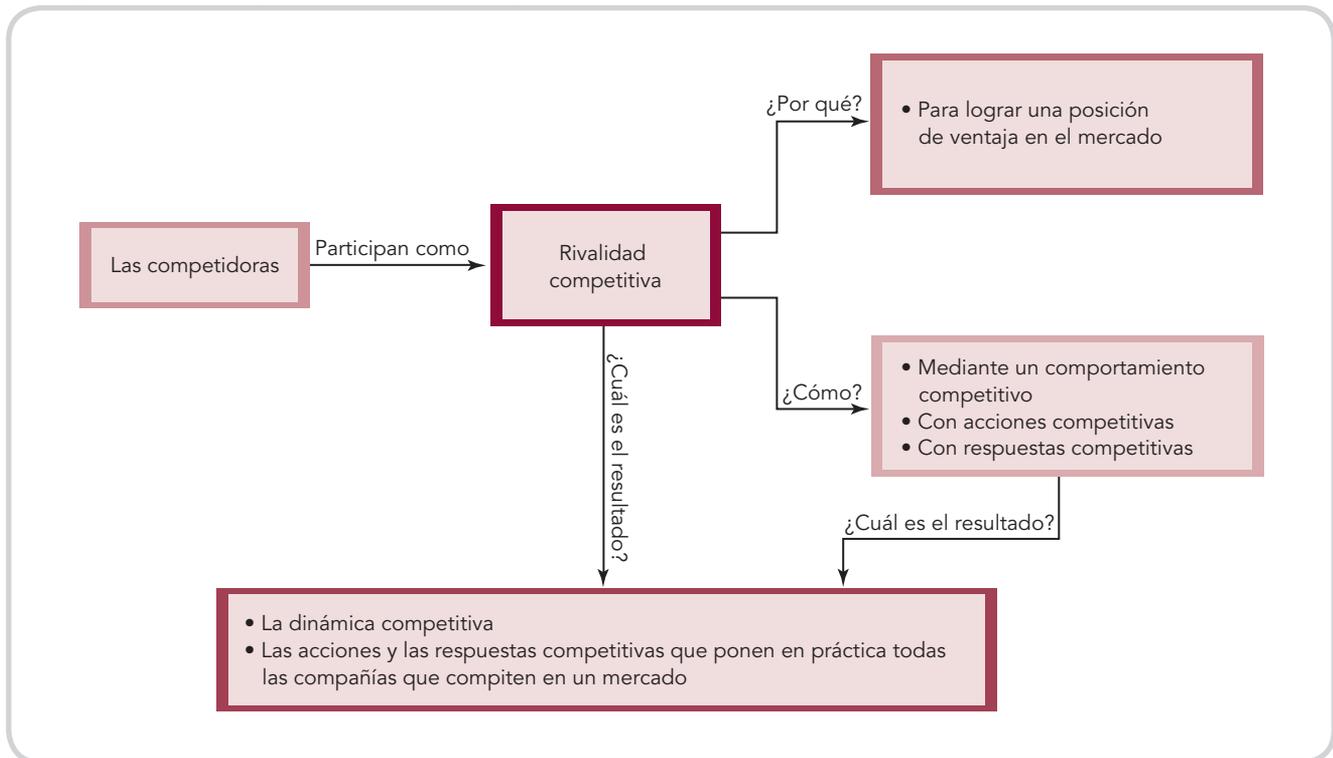
posición de mercado más atractiva. Con su conducta competitiva, estas dos compañías buscan colocarse en una buena posición dentro de las cinco fuerzas de la competencia (véase el capítulo 2), así como defender las ventajas competitivas que tienen, al mismo tiempo que crean ventajas futuras (véase el capítulo 3).

Cada vez es más frecuente que las competidoras desarrollen acciones y respuestas competitivas en más de un mercado.¹⁰ Cuando las compañías compiten entre sí en varios mercados geográficos o de productos se dice que enfrentan una **competencia multimercados**.¹¹ Cuando hablamos de la **dinámica competitiva** nos referimos al total de los comportamientos competitivos, es decir, el conjunto completo de acciones y respuestas de todas las compañías que compiten en un mercado. La figura 5.1 presenta las relaciones que existen entre todos estos conceptos fundamentales.

Este capítulo se refiere a la rivalidad competitiva y la dinámica competitiva. Por naturaleza, las estrategias de una compañía son dinámicas porque las acciones que emprende desatan respuestas de las competidoras y estas, a su vez, habitualmente generan respuestas de la compañía que desarrolló la acción inicial.¹² Por ejemplo, las estrategias que están implementando actualmente los fabricantes de cigarrillos incluyen las acciones relacionadas con los cigarrillos electrónicos como producto relativamente nuevo. Si bien todavía no se sabe si este producto tendrá beneficios para la salud, se trata de un aparato que contiene una pila y, mediante calor, transforma un líquido nicotínico en vapor. El Altria Group y Reynolds American Inc. (los dos fabricantes de cigarrillos más importantes de Estados Unidos) actualizaron sus “estrategias para el cigarrillo electrónico” a mediados de 2013. El creciente tamaño del mercado para este producto y la posición más destacada que Lorillard Inc. (la tercera tabacalera estadounidense más importante) ahora ocupaba en él, influyeron en esa actualización. Se espera que, en un futuro previsible, se presenten más acciones y respuestas competitivas entre estas compañías, así como en su lucha contra los fabricantes internacionales de cigarrillos.¹³

La rivalidad competitiva afecta las estrategias de una compañía, como demuestra el hecho de que el éxito de su estrategia no solo está determinado por sus acciones competitivas iniciales, sino también por la capacidad de la compañía para anticipar las respuestas que presentarán las competidoras y para anticipar las acciones iniciales de sus rivales (también llamadas ataques) y responder a ellas.¹⁴ La rivalidad competitiva afecta a todas las clases de estrategia (por ejemplo, a nivel corporativo,

Figura 5.1 De los competidores a la dinámica competitiva



Fuente: Adaptado de Chen, M.J., 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 21: 100-134.

la de fusiones y adquisiciones, y la internacional), pero ejerce una influencia dominante en la o las estrategias de la compañía en el nivel de negocios. En efecto, las acciones y las respuestas que las compañías presentan a las que desarrollan sus rivales son parte de los cimientos en los que se basan las estrategias en el nivel de negocios.¹⁵

Recuerde que en el capítulo 4 vimos que la estrategia al nivel de negocio se refiere a lo que una compañía hace para utilizar debidamente sus competencias en mercados de productos específicos. La rivalidad competitiva se está intensificando en la economía global,¹⁶ lo cual significa que también está aumentando la importancia de sus efectos en las estrategias de las compañías. Sin embargo, las empresas que formulan estrategias a nivel de negocios y las aplican de forma efectiva suelen registrar mejor desempeño que sus competidoras en los mercados de productos individuales, a pesar de que estén enfrentando una intensa competencia con las rivales.¹⁷



Averigüe más acerca del comportamiento competitivo en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

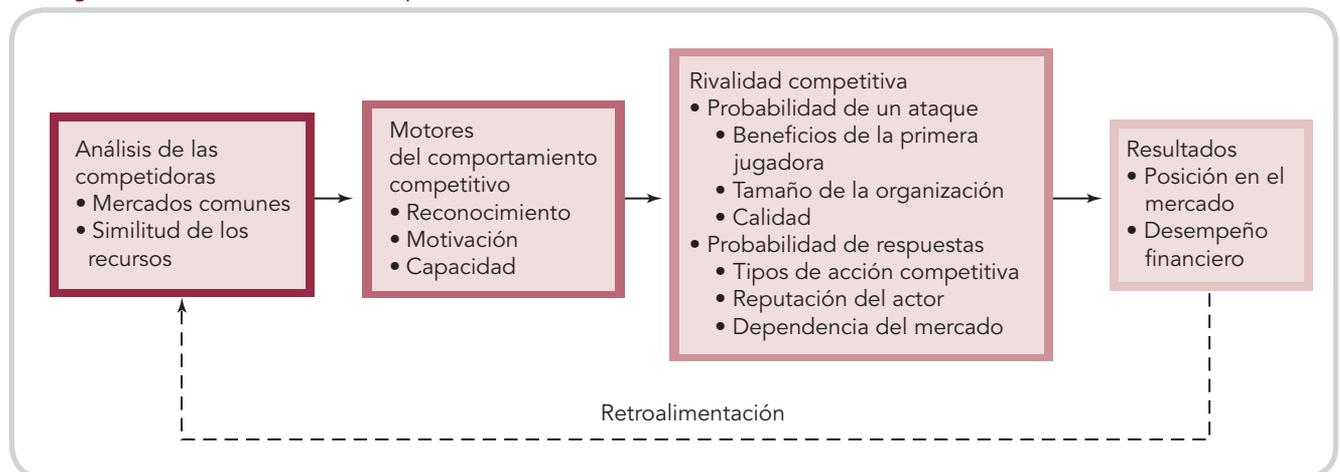
5.1 Modelo de rivalidad competitiva

La rivalidad competitiva se deriva de un patrón de acciones y respuestas porque las acciones competitivas de una compañía tienen efectos muy notorios en las competidoras y provocan que estas presenten respuestas competitivas.¹⁸ Este patrón sugiere que las compañías son interdependientes, que las acciones y las respuestas de unas afectan a las de las otras y que el éxito en los mercados está en función de las estrategias individuales y de las consecuencias de su aplicación.¹⁹

Cada vez es más frecuente que los ejecutivos reconozcan que la rivalidad competitiva tiene un efecto considerable en el desempeño financiero de la compañía²⁰ y en su posición en el mercado.²¹ Por ejemplo, una investigación muestra que una rivalidad intensa dentro de una industria provoca que disminuya la rentabilidad promedio para las compañías competidoras.²² En esencia, Apple fue la creadora del mercado de los teléfonos inteligentes en 2007 con el lanzamiento del iPhone, pero algunas personas piensan que el Android de Google ha reconfigurado ese mercado con enorme rapidez, como demuestra el hecho de que casi la mitad de los teléfonos inteligentes embarcados en 2012 utilizaban la plataforma Android. Otro indicador del efecto de la rivalidad en la rentabilidad es que Symbian prácticamente ha desaparecido como proveedor de su plataforma, a pesar de que fue “el principal sistema operativo para móviles que utilizaron Nokia, Samsung, Motorola y Sony a mediados de la década de 2000”²³

La figura 5.2 presenta un modelo simple de la rivalidad competitiva al nivel de compañías; esta clase de rivalidad suele ser dinámica y compleja.²⁴ Las acciones y las respuestas competitivas de la compañía sientan las bases para que cree y use debidamente sus capacidades y competencias centrales para hacerse de una ventaja en su posición de mercado.²⁵

Figura 5.2 Modelo de la rivalidad competitiva



El modelo de la figura 5.2 presenta la secuencia de las actividades que suele implicar la competencia entre una compañía y sus competidoras. Las compañías utilizan este modelo para encontrar la mejor manera de prever la conducta de una rival y para disminuir la incertidumbre correspondiente.²⁶ El hecho de que una compañía pueda pronosticar las acciones y las respuestas de las rivales tiene un efecto positivo en la posición de ella en el mercado y en su posterior desempeño financiero.²⁷ La suma de todas las rivalidades de las contendientes que se presentan en un mercado particular, como muestra el modelo de la figura 5.2, reflejan la dinámica de la competencia en ese mercado.

La parte restante de este capítulo explica los elementos del modelo que presenta la figura 5.2. Primero describiremos los mercados comunes y la similitud de los recursos que sientan las bases para un análisis de las competidoras. A continuación explicaremos los efectos que tres características de la organización —el reconocimiento, la motivación y la capacidad— producen en el comportamiento competitivo de la compañía. Después estudiaremos la rivalidad competitiva de las compañías (entre compañías). Para ello explicaremos cuáles son los factores que afectan la probabilidad de que una compañía ponga en práctica una acción competitiva y los factores que afectan la probabilidad de que responda a la acción de una competidora. En la última sección del capítulo dirigiremos la atención a la dinámica competitiva para describir la manera en que las características del mercado afectan la rivalidad competitiva en los mercados que tienen un ciclo lento, uno rápido o uno normal.

5.2 Análisis de las competidoras

Antes dijimos que el análisis de las competidoras es el primer paso que debe dar la compañía que desea pronosticar la medida y la naturaleza de su rivalidad contra cada contendiente. Los análisis de las competidoras tienen especial importancia cuando la compañía ingresa a un mercado exterior, porque para hacerlo debe conocer la competencia local y a las competidoras extranjeras que están operando en ese mercado.²⁸ Sin estos análisis es menos probable que consiga triunfar.

El número de mercados en los que compiten las compañías entre sí se llama mercados comunes, mientras que la semejanza de sus recursos se llama similitud de los recursos (más adelante explicaremos estos dos términos). Estas dos dimensiones de la contienda determinarán el grado de competencia entre las compañías. Las empresas que comparten múltiples mercados en común y que poseen muchos recursos muy similares son competidoras directas, que tienen reconocimiento de las otras.²⁹ Los motores de la conducta competitiva, así como los factores que influyen en la probabilidad de que una de las contendientes inicie acciones competitivas y responda a las acciones de la otra influyen en la intensidad de la rivalidad.³⁰

En el capítulo 2 dijimos que el análisis de las competidoras es una técnica que las compañías utilizan para conocer el entorno donde compiten. El entorno general, el de la industria y el de la competencia juntos constituyen el entorno externo de la compañía. También explicamos el modo en que la compañía utiliza el análisis de las competidoras para *conocerlas* mejor. La compañía obtiene este conocimiento estudiando los objetivos futuros, las estrategias presentes, los supuestos y las capacidades de las competidoras (véase la figura 2.3 del capítulo 2). En este capítulo ampliaremos la explicación del análisis de las competidoras a efecto de describir lo que estudian las compañías para poder *prever* el comportamiento de las competidoras respecto de las acciones y respuestas competitivas de estas. La explicación del análisis de las competidoras contenida en el capítulo 2 y la de este capítulo se complementan porque las compañías deben primero *conocer* a las competidoras (capítulo 2) para después poder *prever* sus acciones y respuestas competitivas (este capítulo).

La compañía que prevé las acciones y las respuestas que podrían presentar las competidoras evitará situaciones donde no sepa cuáles son los objetivos, las estrategias, los supuestos y las capacidades de estas. Cuando no existe la información necesaria para prever esas condiciones de las competidoras se crean *puntos ciegos en la competencia*. Por lo general, esos puntos ciegos encuentran a una compañía que ha sido sorprendida por las acciones de una competidora y podrían derivar en resultados negativos.³¹ Cada vez es más frecuente que las compañías esperen que los miembros del consejo de administración utilicen su experiencia y lo que saben sobre otros negocios y entornos industriales para ayudarlos a evitar puntos ciegos en la competencia.³²

5.2a Mercados comunes

Cada industria está compuesta por varios mercados. El sector de los servicios financieros contiene el mercado de los seguros, el de las casas de bolsa, el de los bancos, etcétera. Los mercados además se pueden subdividir de modo que se concentren en las diferentes necesidades únicas de grupos de clientes. El mercado de los seguros se podría dividir en segmentos del mercado (como el de los consumidores y el de los comercios), en segmentos de productos (como los seguros médicos y los seguros de vida) y en mercados geográficos (como el del Sureste Asiático y el de Europa Occidental). En general, las capacidades que generan las tecnologías de internet ayudan a configurar la índole de los mercados de las industrias, así como los patrones de la competencia dentro de esas industrias. Por ejemplo, según explica un directivo de Procter & Gamble (P&G), “Facebook es tanto un canal de marketing como uno de distribución, porque P&G ha trabajado para desarrollar capacidades de ‘*f-commerce*’ en sus páginas de suscriptores, y Amazon las ha puesto en práctica al convertirse en una de las diez cuentas minoristas más importantes de [los pañales desechables] Pampers”.³³

Las competidoras suelen estar de acuerdo en función de las diferentes características de los mercados individuales que constituyen una industria. Por ejemplo, en la industria del transporte, el mercado de los vuelos comerciales es diferente al de los transportes terrestres, el cual es cubierto por compañías como YRC Worldwide (uno de los principales transportistas de carga ligera en América del Norte) y sus principales competidoras: Arkansas Best, Con-way Inc. y FedEx Freight.³⁴ No obstante sus diferencias, los mercados de muchas industrias están relacionados parcialmente en términos de las tecnologías que utilizan o las competencias centrales que se necesitan para desarrollar una ventaja competitiva. Por ejemplo, aun cuando los ferrocarriles y el transporte terrestre en camiones compitan en un segmento diferente y puedan ser sustitutos, las diferentes clases de compañías transportistas deben ofrecer un servicio confiable y puntual. Así, las líneas aéreas comerciales como Southwest, United y JetBlue deben desarrollar competencias para brindar servicios que satisfagan a sus pasajeros, mientras que YRC, los ferrocarriles y sus principales competidoras deben desarrollar esas competencias para satisfacer las necesidades de las personas que utilizan sus servicios para enviar sus bienes a otro lugar.

En ocasiones, las compañías compiten entre sí en varios mercados, en una situación que se conoce como mercados comunes. En un sentido más formal; los **mercados comunes** se entienden como el número de mercados en los cuales participa una compañía y también una competidora, así como el grado de importancia que los mercados individuales tienen para cada una de ellas.³⁵ Se dice que las compañías que compiten entre sí en unos cuantos o en múltiples mercados enfrentan una competencia multimercados.³⁶ Como explicó el Caso inicial del capítulo 2, Coca-Cola y PepsiCo compiten en muchos mercados de productos (por ejemplo, bebidas carbonatadas y agua embotellada) y mercados geográficos (en toda América del Norte y muchos otros países del mundo). Las líneas aéreas, las compañías de productos químicos, las farmacéuticas y las de alimentos de consumo son ejemplos de otras industrias que contienen compañías que con frecuencia compiten entre sí en múltiples mercados.

Las compañías que compiten en varios de los mismos mercados podrían responder a las acciones de una competidora no solo dentro del mercado en el cual desarrolla una serie de acciones, sino potencialmente también en otros mercados donde compiten con esa rival. Ese potencial crea un complicado mosaico donde las acciones o las respuestas competitivas de una compañía en un mercado pudieran tener la intención de afectar el resultado de su rivalidad contra una competidora particular en otro mercado.³⁷ Ese potencial complica la rivalidad entre las competidoras. De hecho, una investigación señala que una compañía que tiene mayor contacto con múltiples mercados probablemente no iniciará un ataque, sino que es más viable que tome una medida agresiva (respuesta) cuando es atacada. Por ejemplo, una investigación de la industria de las computadoras encontró que “las compañías responden a los ataques de la competidora introduciendo nuevos productos, pero no usan el precio como arma para aplicar represalias”.³⁸ Por lo tanto, en general, la competencia en múltiples mercados reduce la rivalidad competitiva, pero algunas compañías compiten de cualquier manera cuando las recompensas potenciales son elevadas (por ejemplo, el potencial para ganar participación de mercado).³⁹

5.2b Similitud de los recursos

La **similitud de los recursos** se refiere al grado en que los recursos tangibles y los intangibles que posee una compañía son comparables con los de una competidora en términos de categoría y

Los **mercados comunes** se entienden como el número de mercados en los cuales participa una compañía y también una competidora, así como el grado de importancia que los mercados individuales tienen para cada una de ellas.

La **similitud de los recursos** se refiere al grado en que los recursos tangibles y los intangibles que posee una compañía son comparables con los de una competidora en términos de categoría y volumen.



Averigüe más acerca de la Oficina General de Correos de Estados Unidos en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

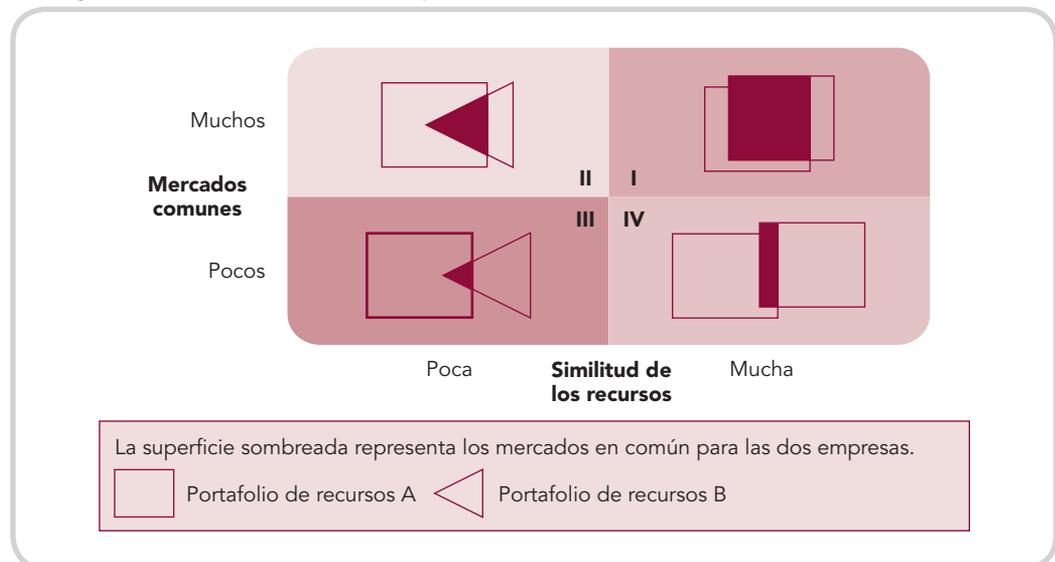
volumen.⁴⁰ Las compañías que poseen clases y volúmenes similares de recursos tendrán probablemente fortalezas y debilidades similares y utilizarán estrategias similares basadas en sus fortalezas para perseguir las oportunidades que ofrece el entorno externo, las cuales podrían ser similares.

Como explica el recuadro Enfoque estratégico, la “similitud de los recursos” describe una parte de la relación entre FedEx y United Parcel Service (UPS). Sin embargo, estas compañías compiten además en muchos de los mismos mercados y, por lo tanto, también cabe decir que tienen mercados en común. En términos de recursos para desempeñar su trabajo, las compañías poseen flotillas similares de camiones y aviones, volúmenes similares de capital financiero y recurren a reservas de capital humano prácticamente igual de talentoso, así como a sofisticados sistemas de tecnología informática, por solo mencionar algunos. Además de competir activamente entre sí en América del Norte, las compañías tienen muchos otros mercados en común, dado que FedEx entrega embarques en unos 220 países, mientras que UPS los entrega en unos 200. Estas comparaciones de las dos compañías explican por qué la rivalidad entre ellas es tan intensa.

Cuando la compañía efectúa un análisis de las competidoras, estudia a cada una de ellas en cuanto a los mercados comunes y la similitud de sus recursos. En ocasiones prepara mapas de los análisis para efectos de comparaciones visuales. La figura 5.3 presenta diferentes intersecciones hipotéticas entre la compañía y las competidoras individuales en términos de los mercados en común y la similitud de sus recursos. Estas intersecciones señalan la medida en que compiten la compañía y las otras que forman parte de la comparación. Por ejemplo, la compañía y su competidora ubicadas en el cuadrante I poseen categorías y volúmenes similares de recursos (es decir, las dos empresas poseen una cartera similar de recursos). Esta compañía y su competidora utilizarían carteras similares de recursos para competir entre sí en muchos otros mercados que son importantes para ellas. Esta situación lleva a la conclusión de que las compañías del modelo que están en el cuadrante I son competidoras directas, como lo reconocen las dos.

Como explica el recuadro Enfoque estratégico, esto es lo que sucede en el caso de FedEx y UPS, o sea que estas compañías se representarían como competidoras directas y se colocarían al lado de su competidora en el cuadrante I de la figura 5.3. De otro lado, la compañía y su competidora ubicadas en el cuadrante III comparten muy pocos mercados y sus recursos tienen escasas similitudes, lo cual indicaría que no son competidoras directas ni reconocen serlo. Por lo tanto, un pequeño restaurante familiar que opera en una localidad y se especializa en vender hamburguesas gourmet no compite directamente contra McDonald’s. Los mapas de las relaciones que se presentan en la competencia fluyen a medida que las compañías entran y salen de los mercados y que cambian tanto la clase como el volumen de los recursos de las rivales, lo cual significa que una compañía dada no siempre será competidora directa de la misma compañía.

Figura 5.3 Marco del análisis de las competidoras



Fuente: Adaptado de Chen, M.J., 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 21: 100-134.

Enfoque estratégico

GLOBALIZACIÓN

FedEx y United Parcel Service (UPS): mantener el éxito, pero compitiendo con agresividad

Señaladas hace poco como una de las 50 rivalidades más grandes o más intensas de todos los tiempos, FedEx y UPS son similares en muchos sentidos, entre ellos en sus recursos, los mercados que cubren y las dimensiones competitivas que subrayan para implementar estrategias similares. Estas similitudes significan que las compañías son competidoras directas y que tienen pleno *reconocimiento* de la otra, además de que tienen la *motivación* y la *capacidad* para responder a las acciones competitivas que emprenden la una contra la otra. (Más adelante hablaremos del reconocimiento, la motivación y la capacidad, y de su importancia para la rivalidad competitiva). Estas dos compañías de paquetería son las más grandes del mundo en un sector sumamente competido en todo el orbe.

FedEx y UPS compiten en muchos de los mismos mercados con sus productos, entre ellos las entregas de un día para otro, las entregas terrestres económicas, el tiempo de entrega garantizado (local e internacionalmente) y los servicios de paquetería. Sin embargo, las compañías se concentran en diferentes segmentos con la intención de crear un valor superior para los grupos de interés y para evitar la competencia directa de frente en diversos segmentos de productos y mercados. En este sentido, FedEx "pretende aprovechar y extender la marca FedEx y proporcionar a los clientes un acceso fluido a su portafolio completo de servicios de transporte integrados", mientras que UPS "desea posicionarse como la principal coordinadora del flujo de bienes, información y fondos a lo largo de toda la cadena de suministro (el traslado desde la etapa de las materias primas y las partes hasta el consumo final del producto terminado)".

Por lo tanto, si bien estas compañías son similares, también desean diferenciarse en sentidos que aumenten su posibilidad de obtener competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio. En términos generales, FedEx se concentra más en los servicios de transporte y los mercados internacionales (en fecha reciente, FedEx generaba 48% de sus ingresos en el ámbito internacional, mientras que UPS obtenía 22% de sus ingresos de los mercados internacionales), si bien UPS se concentra más en la cadena de valor cuando compite internamente. FedEx es la compañía de envíos aéreos internacionales más grande del mundo, mientras que UPS es la compañía de entrega de paquetería más grande del mundo.

En fechas recientes, las compañías han puesto en práctica muchas acciones con el propósito de perfeccionar su capacidad para desbancar a su principal competidora. A mediados de 2013, FedEx se enteró de que su contrato con el Servicio Postal de Estados Unidos para transportar por aire el correo del país sería



Vista posterior de una camioneta de entregas postales de UPS. UPS y FedEx comparten muchos mercados en común y poseen muchos recursos similares.

objeto de renovación. UPS también presentó cotización para el contrato, pero perdió la contienda contra su rival. Para apoyar su fortaleza en logística como parte de la cadena de suministro, UPS recientemente convino la compra de Cemelog Zrt, la compañía húngara de logística farmacéutica, por una cantidad que no ha sido revelada, con el propósito de fortalecer su negocio de servicios de salud en Europa, el cual le dará acceso a mercados de Europa Oriental y Central que están adquiriendo cada vez más importancia. UPS está también reforzando sus servicios transfronterizos en la Unión Europea como motor de su crecimiento en un futuro próximo. FedEx está reestructurando algunas de sus operaciones para incrementar su eficiencia, a efecto de mejorar su capacidad para competir contra UPS y otras rivales más. Además, la compañía está empeñándose más en encontrar maneras para que sus redes independientes de entregas expeditas, terrestres y de fletes, trabajen juntas con más sinergia.

Aun cuando la rivalidad entre FedEx y UPS es intensa y agresiva, también es probable que las fortalezca y agilice a las dos pues una de ellas debe estar en condición óptima para superar a la otra. Por lo tanto, en muchos sentidos, cada una de estas compañías es una "buena competidora" para la otra.

Fuentes: 2013, FedEx Corp., *Standard & Poor's Stock Report*, www.standardandpoors.com, 25 de mayo; 2013, United Parcel Service, Inc., *Standard & Poor's Stock Report*, www.standardandpoors.com, 25 de mayo; Eaton, L., 2013, FedEx CEO: Truck fleets to shift to natural gas from diesel, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 8 de marzo; Mock, V., 2012, UPS to appeal EU's block of TNT merger, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 7 de abril; Morris, B. y Sechler, B., 2012, FedEx customers like slower and cheaper, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 20 de marzo; Sechler, B., 2013, Online shopping boosts profit for UPS, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 25 de abril; Sechler, B., 2013, FedEx fends off rivals for U. S. Postal, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 23 de abril.

5.3 Impulsores del comportamiento competitivo

Los mercados en común y la similitud de los recursos influyen en los impulsores (reconocimiento, motivación y capacidad) que mueven el comportamiento competitivo (véase la figura 5.2). Asimismo, esos motores influyen en la conducta competitiva en la práctica, como dejan ver las acciones y las respuestas que este comportamiento presenta como rival cuando compite en la contienda.⁴¹

El *reconocimiento*, que es un requisito que debe cumplir la compañía antes de emprender una acción o una respuesta competitiva, se refiere a la medida en que las competidoras reconocen el grado de interdependencia que existe entre ellas como resultado de que comparten un mercado común y de la similitud de sus recursos.⁴² (Como explica el recuadro Enfoque estratégico, FedEx y UPS están conscientes de lo mucho que una depende de la otra). El reconocimiento afecta la medida en que la compañía sabe cuáles serán las consecuencias de sus acciones y respuestas competitivas. El desconocimiento puede llevar a una competencia excesiva, la cual produciría un efecto negativo para el desempeño de todas las competidoras.⁴³

El reconocimiento suele ser mayor cuando las compañías poseen recursos muy similares (en términos de categorías y volúmenes) para competir entre sí en múltiples mercados. Komatsu Ltd., el fabricante de maquinaria para la construcción más importante de Japón, y la estadounidense Caterpillar Inc. poseen recursos similares y una reconoce las acciones de la otra dado que compiten entre sí en mercados de todo el mundo. Caterpillar, fundada en 1925, es el fabricante de maquinaria para la construcción y la minería, motores a diesel y a gas natural, y turbinas industriales a gas más importante del mundo, mientras que Komatsu ocupa el segundo lugar mundial, después de Caterpillar, en las ventas de maquinaria para la construcción y la minería.⁴⁴ Estas dos compañías han competido agresivamente entre sí a lo largo de los años para ganar participación de mercado en muchos países y regiones.

La *motivación*, que se entiende como el incentivo que tendría una compañía para emprender una acción o para responder al ataque de una competidora, se refiere a las pérdidas o ganancias que perciba. Por lo tanto, una compañía podría reconocer la presencia de las competidoras, pero carecer de la motivación necesaria para convertirse en su rival si percibe que su posición no mejorará o que su posición de mercado no se verá afectada, a pesar de que no responda.⁴⁵ Un beneficio de carecer de la motivación para convertirse en rival de otra competidora en un momento dado es que la compañía desmotivada conserva recursos que podrá emplear para otros propósitos, entre ellos podrá optar por competir contra otra rival si encuentra más motivos para pelear.

Los mercados en común afectan las percepciones de la compañía y su consecuente motivación. Por ejemplo, por lo general es más probable que una compañía ataque a una rival con la cual comparte pocos mercados que a otra con la cual compite en múltiples mercados. La razón primordial son los muchos intereses que están en juego cuando trata de quedar en posición de ventaja ante la rival con la cual comparte múltiples mercados. Como hemos dicho, la competencia en múltiples mercados puede provocar que una competidora no responda a la acción de la compañía en el mercado donde la ha emprendido, sino en otro. Las acciones y las respuestas de este tipo provocarían que las dos compañías no se concentren tanto en los mercados centrales y que luchen entre ellas con recursos que estaban asignados para otros propósitos. Debido a lo mucho que se pone en juego en el caso de un mercado en común, es muy probable que la compañía atacada responda a la acción de su rival con el propósito de proteger su posición en uno o varios mercados.⁴⁶

En algunos casos, la compañía podría reconocer plenamente los mercados que comparte con una contendiente y podría tener motivos para responder a los ataques de esa competidora, pero también podría carecer de la capacidad para responder. La *capacidad* se refiere a los recursos de cada una de las empresas y a la flexibilidad que ellos le permiten. Si la compañía no cuenta con los recursos necesarios (como capital financiero y personal), no podrá atacar a la rival ni responder a sus acciones. Por ejemplo, las compañías más jóvenes y pequeñas suelen ser más innovadoras pero, por lo general, cuentan con menos recursos para atacar a competidoras más grandes y establecidas. Asimismo, las compañías extranjeras están muchas veces en desventaja frente a las compañías nacionales debido al capital social que poseen (las relaciones) con los consumidores, los proveedores y los funcionarios públicos.⁴⁷ Sin embargo, la existencia de recursos similares sugiere la existencia de capacidades

similares para atacar y responder. Cuando una compañía afronta a una competidora que posee recursos similares a los suyos, es fundamental que estudie con detenimiento la posibilidad de realizar un ataque antes de iniciarlo porque es probable que la rival que posee recursos similares a los suyos responda a esa acción.⁴⁸

La *disparidad* de los recursos también influye en las acciones y las respuestas competitivas de las compañías porque cuanto más significativa sea la diferencia entre los recursos que posee la compañía actuante y los que poseen las que son blanco de su acción, tanto más larga será la demora de la compañía que esté en desventaja de recursos.⁴⁹ Por ejemplo, Walmart utilizó al principio una estrategia de liderazgo en costos enfocada a competir exclusivamente en comunidades pequeñas (con 25 mil habitantes o menos). Con sus sofisticados sistemas de logística y sus eficientes prácticas de compras, entre otros métodos para obtener ventajas competitivas, Walmart creó un nuevo tipo de valor, principalmente en forma de amplias variedades de productos a precios competitivos muy bajos, para los clientes de pequeños mercados minoristas. Las competidoras locales carecieron de la capacidad para reunir los recursos necesarios al ritmo requerido para responder con rapidez y efectividad a las acciones de Walmart. Sin embargo, a pesar de que afronten a competidoras que poseen más recursos (más capacidad) o tengan una posición de mercado más atractiva, las compañías deberían responder a la larga, aun cuando la tarea les parezca descomunal. La decisión de no responder puede significar un fracaso a la larga, como sucedió en el caso de algunos minoristas locales que no respondieron a las acciones competitivas de Walmart. Hoy en día, Walmart es la compañía minorista más grande del mundo y ello hace muy difícil que las competidoras pequeñas puedan contar con los recursos necesarios para que sus respuestas a las acciones o las respuestas competitivas de Walmart sean efectivas.



Tienda de Walmart en Los Ángeles, California. Las competidoras tienen dificultad para responder a las acciones que desarrolla Walmart basándose en la disparidad de los recursos que posee.

5.4 Rivalidad competitiva

La secuencia fluida de acciones/respuestas competitivas que se presentan entre una compañía y una competidora afecta el desempeño de las dos. Por lo tanto, es importante que las compañías estudien con detenimiento y reconozcan la rivalidad competitiva que existe en los mercados donde compiten.⁵⁰

Hemos explicado que las predicciones que se derivan de estudiar a las competidoras en términos del reconocimiento, la motivación y la capacidad están fundadas en los mercados en común y en la similitud de los recursos. Tales predicciones son bastante generales. El valor del conjunto final de predicciones que plantee la compañía en función de las acciones y las respuestas competitivas de cada una de sus competidoras se incrementará si estudia los factores de la “probabilidad de un ataque” (por ejemplo, los beneficios de la primera jugadora y el tamaño de la organización) y los de la “probabilidad de una respuesta” (por ejemplo, la reputación del actor) que presenta la figura 5.2. La compañía que conoce y evalúa estos factores podrá perfeccionar sus predicciones en función de las acciones y las respuestas de sus competidoras.

5.4a Acciones estratégicas y tácticas

Las compañías emprenden acciones estratégicas y tácticas para dar forma a sus acciones y respuestas competitivas cuando participan como rivales en la competitividad.⁵¹ Una **acción competitiva** se entiende como la acción estratégica o táctica que la compañía desarrolla con el propósito de crear o defender sus ventajas competitivas o de mejorar su posición de mercado. Una **respuesta competitiva** es la acción estratégica o táctica que la compañía desarrolla para contrarrestar los efectos de la acción competitiva de una competidora. Una **acción estratégica** o una **respuesta**

Una **acción competitiva** se entiende como la acción estratégica o táctica que la compañía desarrolla con el propósito de crear o defender sus ventajas competitivas o de mejorar su posición de mercado.

Una **respuesta competitiva** se entiende como la acción estratégica o táctica que la compañía desarrolla para contrarrestar los efectos de la acción competitiva de una competidora.

Una **acción estratégica** o una **respuesta estratégica** se entienden como la jugada que se lleva a cabo en el mercado, que implica comprometer una cantidad significativa de recursos de la compañía y que es difícil de implementar y revertir.

estratégica se entienden como la jugada que se lleva al cabo en el mercado, que implica comprometer una cantidad significativa de recursos de la compañía, y que es difícil de implementar y revertir. Una **acción táctica** o una **respuesta táctica** se entienden como la jugada que se lleva a cabo en el mercado con el propósito de afinar la estrategia, que implica menos recursos y que es relativamente fácil de implementar y revertir. Cuando la competencia involucra a rivales, las compañías deben reconocer las diferencias que existen entre distintas acciones y respuestas estratégicas y tácticas, y deben encontrar un equilibrio efectivo entre las dos clases de acciones y respuestas competitivas.

En años recientes, Nokia Corp. ha desarrollado una serie de acciones estratégicas, pero ninguna de ellas podría tener un potencial más significativo que su sociedad con Microsoft. Como parte de esta relación, Nokia ha adoptado el Windows Phone como su principal estrategia para los teléfonos inteligentes. Un directivo que anunció esta colaboración comentó: “Nokia y Microsoft combinaremos nuestras fortalezas para producir un ecosistema con un alcance y una escala globales que no tendrán rival”.⁵² Esta relación sería, cuando menos en parte, una respuesta estratégica frente al éxito de Apple. La decisión de Samsung de ubicar su nuevo centro de investigación y desarrollo en Finlandia, el mercado nacional de Nokia, nos ofrece un ejemplo de una acción estratégica desarrollada recientemente en relación con Nokia. Algunos analistas pensaron que esa acción enviaba la señal de una competencia incluso más ruda para Nokia, compañía que ha perdido a manos de Samsung su posición de líder del mercado en ventas de teléfonos inteligentes en su propio país de origen.⁵³

Walmart fija precios agresivos como medio para incrementar sus ingresos y para ganar participación de mercado a expensas de sus competidoras. En este sentido, la compañía desarrolla una serie permanente de acciones tácticas para atacar a las rivales cambiando los precios de algunos de sus productos, así como de respuestas tácticas para contestar a los cambios de precios que aplican competidoras como Costco y Target.

5.5 Probabilidad de un ataque

Además de los mercados en común, la similitud de los recursos y de los impulsores del reconocimiento, la motivación y la capacidad, existen otros factores que afectan la probabilidad de que una competidora utilice acciones estratégicas y acciones tácticas para atacar a sus contrincantes. A continuación explicamos tres de estos factores: los beneficios de la primera jugadora, el tamaño de la organización y la calidad. La explicación de los beneficios de la primera jugadora también incluye a la segunda jugadora y a las tardías.

5.5a Beneficios de la primera jugadora

La **primera jugadora** es aquella compañía que desarrolla la acción competitiva inicial con el propósito de crear o defender sus ventajas competitivas o de mejorar su posición de mercado. El trabajo de Joseph Schumpeter, el famoso economista que sostenía que las compañías obtienen una ventaja competitiva cuando desarrollan acciones innovadoras⁵⁴ (en el capítulo 13 definiremos y explicaremos lo que es la innovación) ha influido en el concepto de la primera jugadora. En general, las primeras jugadoras ponen énfasis en la investigación y el desarrollo como vía para crear bienes y servicios innovadores que los clientes valorarán.⁵⁵

Los beneficios de tener éxito como primera jugadora pueden ser muchos.⁵⁶ En especial en los mercados de ciclo veloz (explicados más adelante en este capítulo), en los cuales los cambios se suceden con rapidez y donde es prácticamente imposible sostener una ventaja competitiva durante mucho tiempo, la primera jugadora experimentará muchas veces la valuación y los ingresos de una segunda jugadora.⁵⁷ Esta evidencia sugiere que si bien los beneficios de la primera jugadora nunca son absolutos, con frecuencia son muy importantes para que la compañía tenga éxito en industrias que registran rápidos avances tecnológicos y que tienen ciclos de vida relativamente cortos para los productos.⁵⁸ Además de obtener rendimientos superiores al promedio mientras sus competidoras responden a su acción competitiva exitosa, la primera jugadora puede: 1) ganarse la lealtad de clientes que se comprometen con los bienes o los servicios de la compañía que los puso primero a su disposición y 2) ganar participación de mercados que las competidoras difícilmente podrían ocupar durante la rivalidad futura en la competencia.⁵⁹ La evidencia general que señala que las primeras jugadoras tienen tasas de supervivencia más altas que las compañías que entran después al mercado tal vez sea la culminación de los beneficios de la primera jugadora.⁶⁰

Una **acción táctica** o una **respuesta táctica** se entienden como la jugada que se lleva al cabo en el mercado con el propósito de afinar una estrategia, que implica menos recursos y que es relativamente fácil de implementar y revertir.

La **primera jugadora** es aquella compañía que desarrolla la acción competitiva inicial con el propósito de crear o defender sus ventajas competitivas o de mejorar su posición de mercado.

La compañía que pretende prever las acciones competitivas de sus rivales podría llegar a la conclusión de que estas pondrán en práctica acciones estratégicas agresivas para obtener los beneficios de las primeras jugadoras. Sin embargo, a pesar de que las competidoras de una compañía pudiesen estar motivadas para ser primeras jugadoras, quizá carezcan de la capacidad para serlo. Las primeras jugadoras por lo general son agresivas y están dispuestas a experimentar innovaciones y a correr más riesgos, dentro de un nivel razonable, y su éxito a largo plazo dependerá de que conserven su capacidad para hacerlo.⁶¹

Para ser una primera jugadora, la compañía debe contar con una cantidad suficiente de recursos disponibles para poder invertir mucho en investigación y desarrollo, así como para producir y comercializar, debida y rápidamente, toda una serie de productos innovadores.⁶² La holgura de la organización permite que las compañías tengan la capacidad (medida en razón de los recursos disponibles) necesaria para ser primeras jugadoras. La *holgura* es el amortiguador o el colchón que les proporciona los recursos presentes (u obtenibles) que no están utilizando de momento y que exceden el mínimo necesario de recursos para fabricar un determinado volumen de productos organizacionales.⁶³ Dado que la holgura es un recurso líquido, la compañía lo puede asignar sin tardanza de modo que apoye sus acciones competitivas, como las inversiones en investigación y desarrollo y las campañas agresivas de marketing que desembocan en la ventaja de la primera jugadora. Esta relación entre la holgura y la capacidad para ser la primera jugadora permite a la compañía prever que la competidora que es una primera jugadora seguramente dispone de holgura y que tal vez emprenderá acciones competitivas agresivas para introducir continuamente productos innovadores. Es más, la compañía puede prever que una competidora, como primera jugadora, tratará de ganar participación de mercado y lealtad de los clientes a toda velocidad para obtener rendimientos superiores al promedio mientras las competidoras no sean capaces de responder de forma efectiva a su primera jugada.

Las compañías que evalúan a sus competidoras deben saber que el hecho de ser primera jugadora entraña riesgos. Por ejemplo, es difícil calcular con exactitud los rendimientos que se obtendrán con la introducción de productos innovadores a los mercados.⁶⁴ Además, la primera jugadora puede contraer un costo sustancial por el desarrollo de un producto innovador, lo cual disminuye la holgura que tendría para apoyar más innovaciones. Por lo tanto, la compañía debe estudiar con detenimiento los resultados que obtiene una competidora que es primera jugadora. El éxito sostenido de una competidora sugiere que existen productos innovadores adicionales, mientras que la falta de aceptación de los productos en el transcurso de las innovaciones de la competidora podría indicar que en el futuro estará menos dispuesta a aceptar los riesgos de ser la primera jugadora.⁶⁵

La **segunda jugadora** es aquella compañía que responde a la acción competitiva de la primera jugadora, por lo general imitándola. La segunda jugadora es más cautelosa que la primera y, por ende, estudia las reacciones que presentan los clientes ante los productos innovadores. Mientras lo hace, la segunda jugadora también trata de encontrar los errores que haya cometido la primera jugadora con el propósito de no cometerlos y de evitar los problemas que crearon. Muchas veces, la buena imitación de las innovaciones de la primera jugadora permite a la segunda no cometer los mismos errores que las primeras jugadoras pioneras ni tener que realizar las cuantiosas inversiones que hicieron.⁶⁶

Las segundas jugadoras cuentan con tiempo para desarrollar procesos y tecnologías más eficientes que los de la primera jugadora o que crean valor adicional para los consumidores.⁶⁷ Las segundas jugadoras que tienen más éxito rara vez actúan con premura (para analizar a fondo las acciones de la primera jugadora) y menos aún con demasiada lentitud (de modo que no dan tiempo a la primera jugadora para corregir sus errores ni para “amarrar” la lealtad de los clientes). En resumen, los resultados de las acciones competitivas de la primera jugadora podrían ser como un plano para las segundas y hasta para las trasnochadas, porque determinan la índole y los tiempos de sus respuestas competitivas.⁶⁸

Cuando la compañía que es primera jugadora determina si una competidora es una segunda jugadora efectiva o no (con base en sus acciones pasadas) podrá prever si esa competidora responderá con rapidez a las entradas exitosas al mercado basadas en la innovación. La primera jugadora esperaría que una competidora exitosa que es segunda jugadora estudie sus entradas al mercado y que responda con una nueva entrada al mercado dentro de un periodo bastante corto. Como segunda jugadora, la competidora tratará de responder con un producto que ofrece más valor a los clientes que el de la primera jugadora. Las segundas jugadoras más exitosas son capaces de interpretar inmediatamente el significado de la retroalimentación del mercado y de responder con rapidez, de forma exitosa, a las innovaciones exitosas de la primera jugadora.

La **segunda jugadora** es aquella compañía que responde a la acción competitiva de la primera jugadora, por lo general imitándola.



© Daniel Acker/Bloomberg/Getty Images

Pantalla de computadora que exhibe el sitio web Angie's List. Este sitio de reseñas para los consumidores ha generado una serie de segundas jugadoras que tratan de mejorar las características de Angie's List y se dirigen a segmentos estrechos del mercado.

Angie's List, el sitio que califica los servicios de mantenimiento para el hogar, fue fundado hace unos 20 años. Más de dos millones de hogares estadounidenses utilizan el servicio para obtener información acerca de la calidad de más de 700 servicios (plomaría, electricidad, etcétera) que prestan compañías locales. Cada mes, los miembros de Angie's List suben poco más de 60 mil reseñas de servicios. El hecho de que la compañía genera ingresos anuales del orden de 220 millones de dólares habla de su enorme éxito.

El hecho de que “un número creciente de sitios web tengan la vista puesta en el gigantesco sitio de calificaciones de servicios de mantenimiento para el hogar” indica que las segundas jugadoras están respondiendo al éxito de Angie's List como primera jugadora.⁶⁹ Cada una de las segundas jugadoras ofrece a los clientes un servicio ligeramente diferente, que pretende mejorar la calidad, la extensión o la profundidad de los que ofrece Angie's List. Por ejemplo, HomeAdvisor.com difiere de la primera jugadora porque ofrece un enfoque exclusivo en proyectos para el hogar. Houzz.com ofrece a los usuarios un archivo de imá-

genes de diseños y reparaciones del hogar, así como acceso a una larga lista de artículos relacionados con la decoración y la remodelación. Por supuesto que Angie's List está respondiendo al desafío de las segundas jugadoras con varias acciones, entre ellas con un esfuerzo por mejorar el método que usan los miembros para solicitar cotizaciones a los prestadores de servicios profesionales.

Una **jugadora tardía** es aquella compañía que responde a una acción competitiva mucho tiempo después de la acción de la primera jugadora y de la respuesta de la segunda jugadora. Por lo general, una respuesta tardía es mejor que ninguna respuesta, pero el éxito que obtiene la respuesta competitiva tardía es mucho menor que el que obtienen la primera jugadora y la segunda. Sin embargo, en ocasiones las jugadoras tardías tienen éxito si consiguen encontrar una manera única de ingresar al mercado y de competir. En el caso de las compañías de economías emergentes, esto normalmente significa una estrategia de nicho con costos de producción y de mano de obra más bajos.⁷⁰

La compañía que compite contra una jugadora tardía es capaz de prever que esta competidora probablemente no ingresará a un mercado particular hasta después de que la primera y las segundas jugadoras hayan tenido éxito en ese mercado. Es más, la compañía puede predecir, relativamente, que la acción competitiva de la jugadora tardía solo le permitirá obtener rendimientos promedio después de que haya transcurrido la cantidad considerable de tiempo que requerirá para saber cómo crear cuando menos la misma cantidad de valor para el cliente que ofrecen los productos de la primera y la(s) segunda(s) jugadora(s).

5.5b Tamaño de la organización

El tamaño de la organización afecta la probabilidad de que emprenda acciones competitivas y también la clase y los tiempos de esas acciones.⁷¹ En general, es más probable que las compañías pequeñas, y no las grandes, emprendan acciones competitivas y que lo hagan más rápido. Por lo tanto, las compañías pequeñas son percibidas como competidoras ágiles y flexibles que recurren a la velocidad y la sorpresa para defender sus ventajas competitivas o para desarrollar otras nuevas mientras participan como rivales en la competencia, en especial contra compañías grandes, para ocupar una posición de ventaja en el mercado.⁷² La flexibilidad y la agilidad de las compañías pequeñas les permite desarrollar acciones competitivas muy variadas; las compañías grandes tienden a limitar la clase de acciones competitivas que desarrollan.⁷³

Sin embargo, es más probable que las compañías grandes emprendan más acciones competitivas, así como un número mayor de ellas dentro de un periodo dado.⁷⁴ Por lo tanto, cuando la compañía estudia a sus competidoras en términos del tamaño de su organización, debe medir cuestiones como el total de ingresos por ventas o el total de empleados. Las acciones competitivas que la empresa probablemente encontrará provenientes de competidores más grandes que ella serán diferentes de las que encuentre provenientes de competidoras más pequeñas.

Una **jugadora tardía** es aquella compañía que responde a una acción competitiva mucho tiempo después de la acción de la primera jugadora y de la respuesta de la segunda jugadora.

El factor del tamaño de la organización suma otro estrato de complejidad. Cuando las compañías son rivales en la competencia prefieren contar con las capacidades que requieren para poder tomar un número considerable de acciones competitivas únicas. Para tal efecto, la compañía debe tener la cantidad holgada de recursos que normalmente posee una compañía grande y exitosa para poder emprender un *número* mayor de acciones competitivas. Sin embargo, al mismo tiempo, la compañía debe ser flexible al considerar las acciones y las respuestas competitivas que podría desarrollar para emprender una *variedad* mayor de acciones competitivas. Luego entonces, en conjunto, las compañías están en mejor posición competitiva cuando su tamaño les permite emprender un número adecuado de acciones y respuestas competitivas únicas o variadas.

5.5c La calidad

La calidad tiene muchas definiciones, incluso algunas bien establecidas que la refieren a la producción de bienes y servicios sin defecto alguno⁷⁵ o a un ciclo de mejora continua.⁷⁶ Dada una perspectiva estratégica, cabe decir que la calidad es el resultado de la forma de competir de una compañía por medio de las actividades y las funciones de apoyo de su cadena de suministro (véase el capítulo 3). Por lo tanto, la **calidad** existe cuando los bienes o los servicios de una compañía cumplen o exceden las expectativas de los clientes. Existen pruebas que indican que la calidad podría ser el elemento más importante de la satisfacción de los clientes de una compañía.⁷⁷

Vista con la mirada de los clientes, la calidad es asunto de lo que está bien hecho en cuanto a medidas del desempeño que son importantes para ellos.⁷⁸ Los clientes podrían tener interés en medir la calidad de los bienes y los servicios de una compañía en razón de un amplio abanico de dimensiones. La tabla 5.1 presenta una muestra de algunas dimensiones de la calidad que por lo general interesan a los clientes. Solo será posible alcanzar la calidad si los administradores de nivel alto la apoyan y si su importancia es instituida en toda la organización y su cadena de valor.⁷⁹ Cuando la calidad ha sido instituida y es valorada por todos, tanto los empleados como los administradores se dedicarán constantemente a encontrar caminos para mejorarla.⁸⁰

La **calidad** existe cuando los bienes o los servicios de una compañía cumplen o exceden las expectativas de los clientes.

Tabla 5.1 Dimensiones de la calidad de los productos y servicios

Dimensiones de la calidad de un producto
1. <i>Desempeño</i> : Características de su operación
2. <i>Atributos</i> : Características especiales importantes
3. <i>Flexibilidad</i> : Cumplimiento de las especificaciones de operación durante un periodo dado
4. <i>Durabilidad</i> : Uso que soporta antes de que el desempeño decaiga
5. <i>Conformidad</i> : Satisfacción de las normas establecidas
6. <i>Servicios</i> : Facilidad y velocidad de las reparaciones
7. <i>Estética</i> : Aspecto de un producto y sensación que produce
8. <i>Calidad percibida</i> : Evaluación subjetiva de las características (imagen del producto)
Dimensiones de la calidad del servicio
1. <i>Puntualidad</i> : Realizado en el tiempo prometido
2. <i>Cortesía</i> : Brindado con amabilidad
3. <i>Consistencia</i> : Brindar a todos los clientes experiencias similares todas las veces
4. <i>Comodidad</i> : Fácil acceso para los clientes
5. <i>Integridad</i> : Brindado en forma tan completa como se requiera
6. <i>Precisión</i> : Desempeñado correctamente cada vez

Fuente: Adaptado de Evans, J., 2008, *Managing for Quality and Performance*, 7a. ed., Mason, Ohio, Thomson Publishing.

La calidad es un tema universal en la economía global y es una condición necesaria, aun cuando no suficiente, para triunfar en la competencia.⁸¹ Cuando los productos de una compañía carecen de calidad, los clientes no creerán en ellos, es decir, pensarán que no son opciones viables. En efecto, los clientes no considerarán la posibilidad de comprar un producto ni de usar un servicio si creen que no puede satisfacer cuando menos sus expectativas básicas en términos de las dimensiones de la calidad que son importantes para ellos.⁸²

En fecha reciente, ese fue el caso del nuevo avión 787 de Boeing. La calidad del sistema de iones de litio de la batería del avión fue puesta en tela de juicio cuando se vio que algunas de sus partes a veces se incendiaban. Ante este problema de calidad, la Federal Aviation Administration (FAA) de Estados Unidos respondió prohibiendo que ese avión volara (como salieron las cosas, permaneció en tierra durante 123 días) mientras Boeing encontraba la manera de corregir el problema a plena satisfacción de la FAA. El hecho de que Boeing invirtiera “200 mil horas de ingeniería, diseño, análisis y pruebas en el último paquete de revisiones” demuestra la gravedad del problema. Una vez que Boeing cumplió las expectativas de la FAA, líneas aéreas de todo el mundo, incluso de China, Japón y Estados Unidos, empezaron a colocar más pedidos de aviones 787 y se dispusieron a recibir algunos de los que ya habían ordenado. Cuando el avión fue “relanzado”, hubo quienes se preguntaron si los pasajeros pensarían que era “seguro” volar en ese avión. Así, la reputación y los ingresos por ventas de Boeing sufrieron una grave afectación hasta que la compañía pudo corregir las deficiencias en la calidad del 787.⁸³ Es más, en ese plazo, su principal competidora, Airbus, salió beneficiada porque los clientes colocaron más pedidos de su A330.⁸⁴

La calidad afecta la rivalidad competitiva. La compañía que evalúa a una competidora cuyos productos tienen mala calidad preverá que el ingreso por ventas de la competidora disminuirá mientras resuelve los problemas de la calidad. Además, la compañía preverá que es probable que las acciones competitivas de la competidora no sean agresivas mientras no corrija los problemas de calidad de modo que los clientes puedan creer en ella.⁸⁵ Sin embargo, una vez que esa competidora haya corregido los problemas es probable que desarrolle acciones competitivas más agresivas.

5.6 Probabilidad de respuesta

La probabilidad de que una competidora responda a la acción competitiva de una compañía afecta su éxito, como también lo afectan el tipo (estratégico o táctico) y la efectividad de esa respuesta. Hemos dicho que una respuesta competitiva es una acción estratégica o táctica que la compañía desarrolla para contrarrestar los efectos de la acción competitiva de una competidora. En general, es probable que una compañía responda a la acción de una competidora cuando: 1) la acción lleva a la competidora a utilizar mejor sus capacidades para conseguir una ventaja competitiva más sólida o para mejorar su posición de mercado; 2) la acción afecta la capacidad de la compañía para utilizar sus competencias centrales a efecto de crear o mantener una ventaja o 3) la defensa de la posición de mercado de la compañía se vuelve más difícil.⁸⁶

Además de los mercados comunes, de la similitud de los recursos y del reconocimiento, la motivación y la capacidad, las compañías evalúan otros tres factores —el tipo de acción competitiva, la reputación del actor y su dependencia del mercado— para predecir cómo podría responder una competidora a las acciones competitivas (véase la figura 5.2).

5.6a Tipo de acción competitiva

Las respuestas competitivas que presentan las compañías a las acciones estratégicas no son iguales a las respuestas que presentan a las acciones tácticas. Estas diferencias permiten que una compañía pueda prever la respuesta que la competidora probablemente presentará ante la acción competitiva que ha sido dirigida contra ella. Las acciones estratégicas a menudo obtienen respuestas estratégicas, y las acciones tácticas obtienen respuestas tácticas. En general, las acciones estratégicas producen menos respuestas competitivas en total porque las respuestas estratégicas, como las jugadas basadas en el mercado, implican la necesidad de comprometer una cantidad significativa de recursos y porque son difíciles de implementar y revertir.⁸⁷

Otra razón que explica por qué las acciones estratégicas producen menos respuestas que las tácticas es que el tiempo que se requiere para implementar una acción estratégica y para evaluar su

efectividad demorará la respuesta que presente la competidora ante esa acción.⁸⁸ Por otro lado, es probable que una competidora responda con rapidez a una acción táctica; por ejemplo, cuando una línea aérea imita casi de inmediato la acción táctica de bajar los precios en ciertos mercados que aplica una competidora. Las acciones estratégicas o las tácticas dirigidas a un volumen considerable de clientes de una rival probablemente obtendrán respuestas fuertes.⁸⁹ De hecho, si los efectos que la acción estratégica de una competidora tiene en la compañía que es foco de atención son considerables (por ejemplo, pérdida de participación de mercado, pérdida de recursos importantes, como algunos empleados fundamentales), es probable que la respuesta sea ágil y fuerte.⁹⁰

5.6b La reputación del actor

En el contexto de la rivalidad competitiva, un *actor* es la compañía que emprende una acción o una respuesta, mientras que la *reputación* se entiende como “el atributo positivo o negativo adjudicado por una rival a otra en razón de la conducta competitiva que ha observado en el pasado”.⁹¹ Una reputación positiva podría ser fuente de rendimientos superiores al promedio, en especial en el caso de fabricantes de bienes de consumo.⁹² Por lo tanto, la reputación positiva de una compañía tiene valor estratégico⁹³ y afecta la rivalidad competitiva. A efecto de prever la probabilidad de que una competidora responda a una acción presente o planeada, las compañías evalúan las respuestas que esa competidora ha presentado a ataques anteriores; se supone que la conducta pasada pronostica la conducta futura.

Es más probable que las competidoras respondan a acciones estratégicas o tácticas si la líder del mercado es quien las desarrolla.⁹⁴ Las pruebas indican, en particular, que las acciones que generalmente tienen éxito, en especial las acciones estratégicas, serán imitadas casi de inmediato. Por ejemplo, aun cuando era segunda jugadora, IBM invirtió cuantiosos recursos para ingresar al mercado de los servicios de informática. Competidoras como Hewlett-Packard (HP), Dell Inc. y otras más respondieron con acciones estratégicas para ingresar también a ese mercado.⁹⁵

En una cascada interminable de acciones y respuestas competitivas, estas competidoras siguen persiguiéndose unas a otras para alcanzar las posiciones más favorables del mercado. Dell sigue atrás de IBM y HP en su participación del mercado mundial de los servidores. Sin embargo, la compañía “domina el mercado de los servidores a hiperescala, que son máquinas con ‘densidad optimizada’ que las compañías emplean como apoyo para centros de datos muy grandes”.⁹⁶ La posición de Dell en este mercado es resultado de la decisión estratégica que tomó en 2007 para desarrollar y vender servidores “muy limitados pero eficientes” para empresas como Microsoft Corp., Amazon.com y Salesforce.com Inc. Los servidores a hiperescala no están precargados con costosas capacidades de redundancia y disponibilidad, lo cual resulta atractivo para algunos clientes. Dado el atractivo del espacio del servidor a hiperescala y de la buena reputación de Dell en las ventas generales de servidores, competidoras como IBM y HP podrían responder con sus propias acciones estratégicas.

A diferencia de lo que ocurre con una compañía que tiene una reputación sólida, es menos probable que las competidoras respondan a las acciones emprendidas por una compañía que tiene fama de un comportamiento competitivo arriesgado, complejo e imprevisible. Por ejemplo, la compañía que tiene fama de depredadora de precios (un actor que con frecuencia baja los precios para ganar o mantener participación de mercado) genera pocas respuestas a sus acciones tácticas dirigidas a los precios, porque las depredadoras de precios, que por lo general elevan los precios una vez que alcanzan la participación de mercado que pretenden, carecen de credibilidad entre sus competidoras.⁹⁷

El stand de Dell en la Exposición de Tecnología CeBIT de 2013 que tuvo lugar en Hannover, Alemania. Con las acciones estratégicas que ha desarrollado, Dell se ha convertido en líder del mercado de los servidores a hiperescala.



5.6c Dependencia del mercado

La *dependencia del mercado* denota la medida en que los ingresos o las utilidades de una compañía se derivan de un mercado particular.⁹⁸ En general, es probable que las competidoras que dependen mucho del mercado respondan con vigor a los ataques que amenazan su posición de mercado.⁹⁹ Es interesante señalar que en esos casos la compañía amenazada no siempre responderá con rapidez, a pesar de que es importante que presente una respuesta efectiva a un ataque contra su posición en un mercado importante.

Con una tasa compuesta de crecimiento de 11% anual, los pronósticos más recientes señalan que las ventas del *e-commerce* crecerán más que las de cualquier otro segmento del sector minorista, cuando menos hasta 2017. Es evidente que esta tasa de crecimiento resulta atractiva para compañías de todo tipo y, como están las cosas, hasta para Walmart. Constituida en el año 2000 como parte de la compañía más grande del mundo en razón de su volumen de ventas (con ingresos del orden de 469 000 millones de dólares en 2012), Walmart.com es el intento de la gigantesca minorista por alcanzar un éxito enorme en el espacio del *e-commerce*. Hoy en día, Walmart.com ofrece más de un millón de productos, y otros más son añadidos de forma regular al sitio. Por supuesto que competir en el *e-commerce* coloca a Walmart.com en competencia directa contra Amazon.com, la tienda en línea más grande del planeta.¹⁰⁰

A la fecha, el negocio de *e-commerce* de Walmart está generando ventas del orden de 9000 millones de dólares al año, o poco más de 2% del total de ingresos de la compañía. Por lo mismo, Walmart todavía no depende mucho de su éxito en el mercado del *e-commerce*. Por supuesto que la compañía está tomando medidas como tratar que sus tiendas físicas queden mejor integradas a sus habilidades tecnológicas y logísticas¹⁰¹ y “está considerando un plan radical para que los proveedores de las tiendas entreguen paquetes a los compradores en línea, un nuevo giro para los servicios de entrega más expeditos que la compañía espera que le permitan competir mejor contra Amazon.com, Inc.”¹⁰²

A diferencia de Walmart, hoy por hoy, Amazon.com obtiene la mayor parte de su volumen de ventas del mercado del *e-commerce*, lo cual significa que depende mucho del mercado. Con ingresos por 61 mil millones de dólares en 2012, la compañía es bastante más pequeña que Walmart, a pesar de que el total de sus ingresos por ventas en el *e-commerce* deje chicos los 9000 millones de dólares de Walmart.com. Dada su posición de mercado dominante en el *e-commerce* y a la luz de su dependencia de este mercado, es prácticamente seguro que Amazon.com seguirá respondiendo a las acciones y las respuestas competitivas de Walmart.com.

5.7 Dinámica competitiva

Mientras la rivalidad competitiva se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas que se presentan entre una compañía y sus competidoras directas para alcanzar una posición de ventaja en el mercado la *dinámica competitiva* se refiere a la serie de las acciones y las respuestas que presentan *todas* las compañías que compiten en un mercado para ocupar posiciones de ventaja.

A fin de explicar la dinámica competitiva estudiamos los efectos que los distintos grados de velocidad competitiva en diferentes mercados (llamados mercados de ciclo lento, de ciclo rápido y de ciclo normal) tienen en el comportamiento (acciones y respuestas) de todas las competidoras en un mercado dado. Los comportamientos competitivos y las razones para adoptarlos son similares en cada tipo de mercado, pero son diferentes en distintas clases de mercados. Por lo tanto, la dinámica competitiva es diferente en los mercados de ciclo lento, los de ciclo rápido y los de ciclo normal.

Como explicó el capítulo 1, las compañías quieren sostener sus ventajas competitivas tanto tiempo como sea posible, aunque saben que ninguna ventaja se sostiene para siempre. No obstante, como explicamos a continuación, la medida en que la compañía pueda sostener las ventajas competitivas varía dependiendo del tipo de mercado. Sin embargo, en términos generales, la velocidad de las competidoras para imitar las ventajas competitivas de la rival y lo costoso de hacerlo afectan la medida en que las puedan sostener.

5.7a Mercados de ciclo lento

Los **mercados de ciclo lento** son aquellos donde las ventajas competitivas de la compañía están protegidas contra la imitación, por lo general durante mucho tiempo, y donde la imitación es

Los **mercados de ciclo lento** son aquellos donde las ventajas competitivas de la compañía están protegidas contra la imitación, por lo general durante mucho tiempo, y donde la imitación es muy costosa.

muy costosa.¹⁰³ Por lo tanto, las compañías pueden sostener sus ventajas competitivas durante más tiempo en los mercados de ciclo lento.

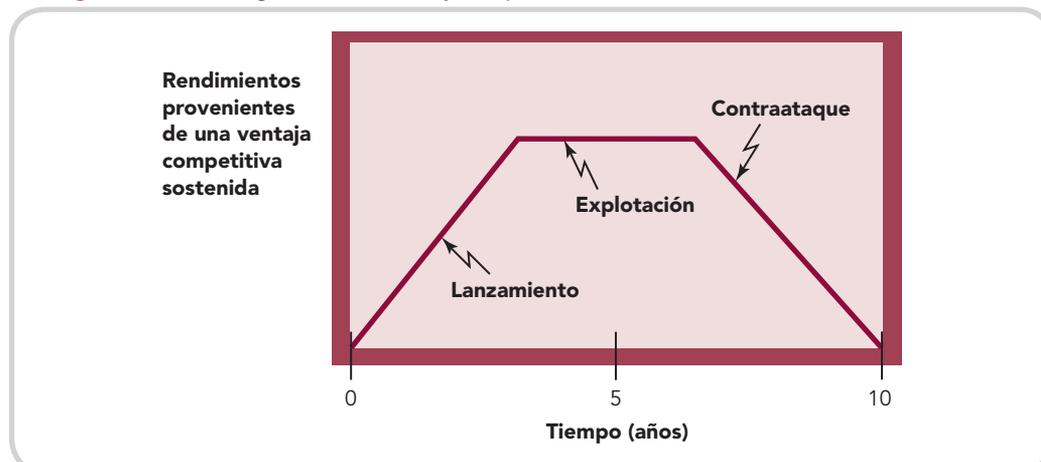
La creación de una capacidad única patentada deriva en una ventaja competitiva y el éxito en un mercado de ciclo lento. Las competidoras tienen dificultad para saber bien cómo es este tipo de ventaja. Como explicó el capítulo 3, una capacidad difícil de conocer y costosa de imitar habitualmente genera condiciones históricas únicas, ambigüedad causal y complejidad social. Los derechos reservados y las patentes son ejemplos de estas clases de capacidades. Una vez que la compañía ha desarrollado una ventaja en razón del uso de capacidades de su propiedad, orientará las acciones y las respuestas competitivas que desarrolle en un mercado de ciclo lento por proteger, mantener y ampliar esa ventaja. Las acciones estratégicas principales, como las adquisiciones, generalmente conllevan menos riesgo en estos mercados que en los de ciclo más rápido.¹⁰⁴

Walt Disney Co. sigue ampliando sus personajes patentados, como Mickey Mouse, Minnie Mouse y Goofy. Estos personajes han registrado un desarrollo histórico único como resultado de la creatividad de Walt y Roy Disney y de su visión para entretener a la gente. Los productos basados en los personajes que vemos en las películas animadas de Disney son vendidos en las tiendas de los parques temáticos de Disney, así como en establecimientos minoristas independientes llamados Disney Store. Como los derechos reservados protegen a Disney, su ventaja por ser dueña de las marcas registradas de los personajes animados protege a la compañía contra las imitaciones por parte de las competidoras.

Acorde con otro atributo de la competencia en un mercado de ciclo lento, Disney protege su derecho exclusivo de sus personajes y de su uso. Como sucede con todas las compañías que compiten en mercados de ciclo lento, las acciones competitivas de Disney (como construir parques temáticos en Francia, Japón y China) y las respuestas (como las demandas judiciales para proteger su derecho de gozar del control absoluto de sus personajes animados) mantienen y extienden su ventaja competitiva de dueño, al mismo tiempo que la protegen.

Las leyes de patentes y los requerimientos normativos, como los existentes en Estados Unidos que requieren la autorización de la FDA (Food and Drug Administration) para poner a la venta nuevos productos, protegen las posiciones de las compañías farmacéuticas. Las competidoras que están en ese mercado tratan de extender lo más posible las patentes que protegen a sus fármacos con el propósito de mantener las posiciones de ventaja que les brindan las patentes. No obstante, cuando la patente expira, la compañía deja de estar protegida contra la competencia, y entonces se permiten las imitaciones genéricas, lo cual suele desembocar en que la compañía deja de percibir algunas ventas y utilidades. Ese fue el caso de Pfizer cuando Lipitor (el fármaco que registró mayor volumen de ventas en toda la historia) dejó de estar protegido por la patente en el otoño de 2011. En el primer trimestre que no tuvo protección, las utilidades de la compañía bajaron 19%. La expiración de las patentes es una preocupación que alcanza a toda la industria, como sugiere el hecho de que en 2012 las compañías dejaron de percibir ingresos del orden de 38 500 millones de dólares como consecuencia de las ventas que no realizaron de aquellos fármacos que dejaron de estar protegidos por una patente.¹⁰⁵

Figura 5.4 Deterioro gradual de una ventaja competitiva sostenida



Fuente: Adaptado de MacMillan, I.C., 1988, Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative, *Academy of Management Executive*, 11(2): 111-118.

La figura 5.4 presenta la dinámica de la competencia que generan las compañías que compiten en mercados de ciclo lento. En estos mercados, las compañías lanzan un producto (por ejemplo, un nuevo fármaco) que ha sido desarrollado por medio de una ventaja debida a una patente (por ejemplo, investigación y desarrollo) y a continuación lo explotan durante el mayor tiempo posible mientras el producto está protegido contra la competencia. Con el tiempo, las competidoras responden a la acción mediante un contraataque. En los mercados de fármacos, este contraataque por lo general se presenta cuando las patentes expiran o cuando se utilizan recursos jurídicos para no respetarlas, lo cual provoca que la compañía que busca una posición de mercado protegida se vea en la necesidad de lanzar otro producto.

5.7b Mercados de ciclo rápido

Los **mercados de ciclo rápido** son aquellos donde las capacidades de la empresa que contribuyen a las ventajas competitivas no están protegidas contra la imitación y donde esta se suele presentar muy rápidamente y de forma económica.¹⁰⁶ Por lo mismo, las ventajas competitivas en los mercados de ciclo rápido no son sostenibles. Las compañías que compiten en estos mercados reconocen la importancia de la velocidad; estas compañías saben que “el tiempo es un recurso tan valioso para los negocios como el dinero o el número de empleados, y que el precio de los titubeos y las demoras es tan costoso como salirse de presupuesto o no cumplir con un pronóstico financiero.”¹⁰⁷ Estos entornos de gran velocidad ejercen una presión considerable sobre los altos directivos de las compañías para que tomen decisiones estratégicas que también sean efectivas. La presencia de una competencia sustantiva y el enfoque estratégico basado en la tecnología complican las decisiones estratégicas que deben tomar, lo cual incrementa la necesidad de integrar un planteamiento exhaustivo a la velocidad de la decisión; es decir, dos características del proceso de las decisiones estratégicas que por lo general se contraponen.¹⁰⁸

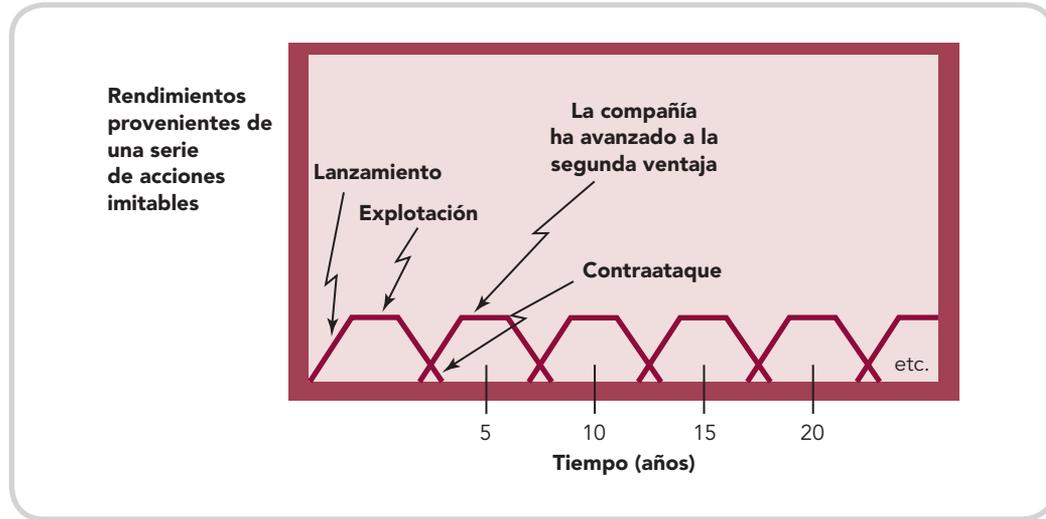
La ingeniería inversa y la velocidad de la difusión de la tecnología facilitan que la imitación se presente muy rápido en los mercados de ciclo rápido. Una competidora utiliza la ingeniería inversa para adquirir rápidamente el conocimiento necesario para imitar o mejorar los productos de la compañía. La tecnología se difunde con enorme velocidad en los mercados de ciclo rápido, lo cual provoca que quede al alcance de las competidoras en muy poco tiempo. La tecnología que suelen usar las competidoras en los ciclos rápidos no es exclusiva de su dueño ni está protegida por patentes como lo está la tecnología que utilizan las compañías que compiten en mercados de ciclo lento. Por ejemplo, para construir una PC solo se requieren unos cuantos cientos de partes, las cuales se pueden obtener con facilidad en el mercado abierto. Únicamente un puñado de estas partes está protegido por patentes, como los chips de microprocesadores. Es interesante señalar que las investigaciones también demuestran que exhibir lo que sabe una compañía titular, así como su capacidad para la investigación, puede disuadir a otras compañías que desean entrar al mercado, incluso tratándose de uno de ciclo rápido.¹⁰⁹

Los mercados de ciclo rápido son más volátiles que los de ciclo lento y los de ciclo normal. De hecho, los mercados de ciclo rápido presentan un ritmo casi frenético porque las compañías recurren a las innovaciones como motores de su crecimiento. Dado que los precios suelen bajar con rapidez en estos mercados, las compañías tienen que obtener rápidamente utilidades de la innovación de sus productos.

Como reconocen esta realidad, las compañías evitan la “lealtad” a cualquiera de sus productos y prefieren engullírselos antes de que las competidoras aprendan a hacerlo por medio de imitaciones exitosas. Este énfasis crea una dinámica de la competencia considerablemente diferente de la que se presenta en los mercados de ciclo lento. En lugar de concentrarse en proteger, mantener y extender sus ventajas competitivas, como en los mercados de ciclo lento, las compañías que compiten en mercados de ciclo rápido se enfocan en aprender a desarrollar, de forma continua y con rapidez, nuevas ventajas competitivas superiores a las que sustituirán. Por lo general, buscan caminos rápidos y efectivos para desarrollar nuevos productos. Por ejemplo, en algunas industrias con mercados de ciclo rápido es común que las compañías recurran a las alianzas estratégicas para tener acceso a nuevas tecnologías, para así desarrollar e introducir más productos nuevos al mercado.¹¹⁰ En años recientes, muchas de estas alianzas han sido en el extranjero (con socias de otros países) para tener acceso a habilidades convenientes, al mismo tiempo que mantienen costos bajos. Sin embargo, es sumamente difícil encontrar el equilibrio entre compartir el conocimiento

Los **mercados de ciclo rápido** son aquellos donde las capacidades de la empresa que contribuyen a las ventajas competitivas no están protegidas contra la imitación y donde esta se suele presentar muy rápidamente y de forma económica.

Figura 5.5 Desarrollo de ventajas temporales para crear una ventaja sostenida



Fuente: Adaptado de MacMillan, I.C., 1988, Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative, *Academy of Management Executive*, 11(2): 111-118.

y las habilidades con un socio extranjero y evitar que ese socio se apropie del valor que aporta a la alianza la compañía que es foco de atención.¹¹¹

La figura 5.5 presenta el comportamiento competitivo de las compañías que compiten en mercados de ciclo rápido. La dinámica de la competencia en este tipo de mercados conlleva acciones y respuestas orientadas a las introducciones de productos continuas y rápidas, y al desarrollo de una serie de ventajas competitivas que no cesan de cambiar. La compañía lanza un producto con el propósito de obtener una ventaja competitiva y a continuación explota esa ventaja durante la mayor cantidad de tiempo posible. Sin embargo, la compañía también tratará de crear otra ventaja competitiva temporal antes de que las competidoras puedan responder a la primera. Así, la dinámica de la competencia en los mercados de ciclo rápido con frecuencia resulta en actualizaciones de productos y también productos innovadores.¹¹²

Como sugiere nuestra explicación, la innovación cumple una función muy importante en la dinámica competitiva en los mercados de ciclo rápido. Luego entonces, tratándose de las compañías individuales, la innovación es una fuente fundamental de ventaja competitiva. Gracias a la innovación, la compañía podrá canibalizar sus propios productos antes de que las competidoras consigan imitarlos y, no obstante, podrá mantener una ventaja con los productos de la siguiente generación.

5.7c Mercados de ciclo normal

Los **mercados de ciclo normal** son aquellos donde las ventajas competitivas de la compañía están parcialmente protegidas contra la imitación y donde esta es moderadamente costosa. Las ventajas competitivas son parcialmente sostenibles en los mercados de ciclo normal, pero solo si la compañía es capaz de actualizar en forma continua la calidad de sus capacidades como base para poder permanecer a la cabeza de las competidoras. Las acciones y las respuestas competitivas en los mercados de ciclo normal tienen por objeto conseguir participaciones de mercado de tamaño considerable, ganar la lealtad de los clientes por medio de los nombres de las marcas y controlar con mucho cuidado las operaciones de la compañía a efecto de proporcionar a los clientes la misma experiencia positiva en forma consistente.¹¹³

Las compañías que compiten en mercados de ciclo normal suelen atender a muchos clientes en mercados que, por lo general, presentan mucha competencia. Dado que las capacidades y las competencias centrales que son la base de sus ventajas competitivas no están muy especializadas, la imitación se presenta más rápido y es menos costosa para las compañías de ciclos normales que para las que compiten en mercados de ciclo lento. Sin embargo, la imitación es más lenta y más cara en estos mercados que en los de ciclo rápido. Por lo tanto, la dinámica competitiva en los mercados de ciclo normal está a medio camino entre las características de la dinámica en los mercados de ciclo lento y las de la dinámica en los de ciclo rápido. La imitación no se presenta tan rápido y es

Los **mercados de ciclo normal** son aquellos donde las ventajas competitivas de la compañía están parcialmente protegidas contra la imitación y donde esta es moderadamente costosa.

más costosa para las competidoras de ciclo normal cuando la compañía puede crear economías de escala combinando los procesos de producción y diseño, coordinados e integrados, con un volumen considerable de ventas de sus productos.

Dados los grandes volúmenes, el tamaño de los mercados masivos y la necesidad de crear economías de escala, la competencia para hacerse de participación de mercado es muy intensa en los mercados de ciclo normal. Esta forma de competencia es muy evidente en las batallas entre los productores de alimentos de consumo, como los fabricantes de chocolates y sus mayores competidoras: Hershey Company, Nestlé SA, Mondelez Internacional Inc. (el nuevo nombre de la que fuera Kraft Foods Inc.) y Mars. (De estas compañías, Hershey es la que depende más de las ventas de chocolates que todas las demás). El sabor y los ingredientes empleados para producirlos, las campañas de publicidad, el diseño de los empaques y la disponibilidad por medio de canales de distribución adicionales son algunas de las muchas dimensiones en las cuales estas competidoras luchan vigorosamente con el propósito de incrementar su participación del mercado de los chocolates, definido ampliamente.¹¹⁴

La innovación también dispara las acciones y las respuestas competitivas en los mercados de ciclo normal, en especial si la rivalidad es intensa. Algunas innovaciones en los mercados de ciclo normal se incrementan gradualmente y no son radicales (el capítulo 13 habla de las innovaciones radicales y de las que incrementan gradualmente). Por ejemplo, los productores de alimentos de consumo están innovando con sus líneas de productos saludables. Hoy en día, muchas compañías recurren a la innovación como medio para competir en los mercados de ciclo normal y para obtener rendimientos superiores al promedio.

En suma, la innovación ejerce una influencia sustancial en la dinámica competitiva porque afecta las acciones y las respuestas de todas las compañías que compiten en un mercado de ciclo lento, uno de ciclo rápido o uno de ciclo normal. En capítulos anteriores hemos subrayado la importancia que tiene la innovación para la competitividad estratégica de la compañía, y lo haremos de nueva cuenta en el capítulo 13. Estas explicaciones destacan la importancia que tiene la innovación para las compañías, independientemente de la dinámica competitiva que encuentren.

RESUMEN

- Las competidoras son aquellas empresas que compiten en el mismo mercado, que ofrecen productos similares y que se dirigen a clientes similares. La rivalidad competitiva se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas que se presentan en forma continua entre las competidoras cuando compiten entre sí para hacerse de una posición de ventaja en el mercado. Los resultados de la rivalidad competitiva influyen en la capacidad de la compañía para sostener sus ventajas competitivas, así como en la medida de sus rendimientos financieros (promedio, inferiores al promedio o superiores al promedio).
- El comportamiento competitivo se refiere al conjunto de acciones y respuestas competitivas que desarrolla una compañía cuando participa en la rivalidad competitiva. La dinámica competitiva se refiere al conjunto de acciones y respuestas que desarrollan todas las empresas que compiten dentro de un mercado particular.
- Las compañías estudian la rivalidad competitiva a efecto de prever las acciones y las respuestas competitivas que cada una de sus competidoras probablemente emprenderá. Las acciones competitivas son de índole estratégica o de índole táctica. La compañía emprende acciones competitivas para defender o crear sus ventajas competitivas o para mejorar su posición en el mercado. Las respuestas competitivas tienen por objeto contrarrestar los efectos de una acción competitiva de una competidora. Una acción o una respuesta estratégicas requieren que la compañía comprometa una cantidad significativa de recursos de la organización, es difícil de implementar con éxito y es difícil de revertir. De otro lado, una acción o una respuesta tácticas requieren menos recursos organizacionales y son más fáciles de implementar y revertir. Por ejemplo, en el caso de una línea aérea, el ingreso a nuevos mercados grandes es un ejemplo de una acción o una respuesta estratégica; el cambio de precios en un mercado particular es un ejemplo de una acción o una respuesta táctica.
- El análisis de las competidoras es el primer paso que da una compañía para poder predecir las acciones y las respuestas de sus competidoras. El capítulo 2 explicó lo que hacen las compañías para *conocer* a las competidoras. En este capítulo ampliamos la explicación para describir lo que hace la empresa para *predecir* las acciones de las competidoras basadas en el mercado. Por lo tanto, el conocimiento precede a la predicción. A efecto de realizar un análisis de las competidoras, las compañías estudian los mercados comunes (el número de los mismos mercados en los cuales participan las competidoras y su importancia para cada una de ellas) y la similitud de los recursos (lo equiparables que son los recursos de las competidoras en cuanto a tipo y volumen). En general, cuantos más mercados en común compartan las compañías y cuanto mayor sea la similitud de sus recursos, tanto más reconocerán que son competidoras directas.

- Los mercados comunes y la similitud de los recursos configuran el reconocimiento de la compañía (la medida en que ella y sus competidoras reconocen su interdependencia recíproca), la motivación (el incentivo que tiene una compañía para atacar o para responder) y la capacidad (la calidad de los recursos que la compañía tiene a su disposición para atacar o responder). La compañía que conoce estas características de una competidora preverá más atinadamente las acciones y las respuestas de esa competidora.
- Además de los mercados comunes, de la similitud de los recursos y del reconocimiento, la motivación y la capacidad, tres factores específicos más afectan la probabilidad de que una competidora emprenda acciones competitivas. El primero se refiere a los beneficios de la primera jugadora. Las primeras jugadoras, aquellas empresas que llevan a cabo la acción competitiva inicial, con frecuencia se hacen de clientes y obtienen rendimientos superiores al promedio hasta que las competidoras son capaces de responder debidamente a su acción. No todas las compañías pueden ser primeras jugadoras porque tal vez carezcan del reconocimiento, la motivación o la capacidad que se necesitan para observar esa clase de comportamiento competitivo. Es más, algunas compañías prefieren ser la segunda jugadora (la compañía que responde a la acción de la primera jugadora). Esto se explica porque las segundas jugadoras, en especial las que actúan con rapidez, pueden competir con éxito contra la primera jugadora. La segunda jugadora, mediante la evaluación del producto de la primera, las reacciones de los clientes ante ese producto y las respuestas que presentan otras competidoras a la primera jugadora, puede evitar los errores de esta y encontrar caminos para mejorar el valor que el bien o el servicio de la primera ha creado para los clientes. Las jugadoras tardías (las que responden mucho tiempo después de que se emprendió la acción original) por lo general registran peor desempeño y son mucho menos competitivas.
- El tamaño de la organización suele disminuir la variedad de acciones competitivas que desarrollan las compañías grandes, pero incrementa la variedad de acciones que emprenden las competidoras más pequeñas. En un plano ideal, una compañía prefiere iniciar un número considerable de acciones variadas cuando participa en la rivalidad competitiva. El tercer factor, la calidad, es el denominador básico para competir con éxito en la economía global; es un requisito indispensable para lograr la paridad competitiva; es condición necesaria, pero no suficiente, para establecer una ventaja.
- Las compañías estudian el tipo de acción (estratégica o táctica) que desarrolló la compañía, la reputación de la competidora debida a la naturaleza de su comportamiento competitivo y la dependencia de esa competidora del mercado donde emprendió la acción para predecir la respuesta que presentará la competidora ante la acción de la compañía. En general, las compañías presentan un número mayor de respuestas tácticas que de respuestas estratégicas. Las competidoras responden con más frecuencias a las acciones que desarrolla una compañía que tiene fama de observar un comportamiento competitivo predecible y comprensible, en especial si esa compañía es líder del mercado. En general, la compañía puede predecir que si, para obtener sus ingresos y rentabilidad, una competidora depende mucho del mercado donde esta compañía desarrolló una acción competitiva, es probable que esa competidora presente una respuesta fuerte. Sin embargo, es menos probable que las compañías que están más diversificadas en muchos mercados respondan a una acción particular que solo afecta a una de los mercados donde compiten.
- En los mercados de ciclo lento, donde es posible mantener las ventajas competitivas durante cierto tiempo cuando menos, la dinámica competitiva implica muchas veces que las compañías desarrollen acciones y respuestas que tienen por objeto proteger, mantener y extender sus ventajas de titulares de derechos. En los mercados de ciclo rápido, la competencia es considerable porque las compañías se concentran en desarrollar una serie de ventajas competitivas temporales. Este énfasis es necesario porque las ventajas de las compañías en los mercados de ciclo rápido no están sujetas a derechos de propiedad y, por lo tanto, sí lo están a una imitación rápida y relativamente económica. Los mercados de ciclo estándar presentan un grado de competencia que se ubica entre la competencia de los mercados de ciclo lento y la de los de ciclo rápido; las compañías están moderadamente protegidas contra la competencia en estos mercados porque utilizan capacidades que generan ventajas competitivas que son más o menos sostenibles. Las competidoras en los mercados de ciclo normal atienden a mercados masivos y tratan de crear economías de escala para aumentar su rentabilidad. La innovación es vital para el éxito competitivo en cada una de estos tres tipos de mercados. Las compañías deberían reconocer que los conjuntos de acciones y respuestas competitivas que desarrollan todas las compañías son diferentes dependiendo del tipo de mercado.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Quiénes son las competidoras? ¿Cómo define este capítulo los conceptos rivalidad competitiva, comportamiento competitivo y dinámica competitiva?
2. ¿Qué son los mercados comunes? ¿Qué es la similitud de los recursos? ¿Qué quiere decir que estos conceptos sientan las bases para un análisis de las competidoras?
3. ¿Por qué el reconocimiento, la motivación y la capacidad afectan el comportamiento competitivo de la compañía?
4. ¿Qué factores afectan la probabilidad de que una compañía emprenda una acción competitiva?
5. ¿Qué factores afectan la probabilidad de que una compañía ponga en práctica una respuesta competitiva ante la o las acciones de una competidora?
6. ¿Qué dinámica competitiva cabe esperar que se presente entre compañías que compiten en mercados de ciclo lento, de ciclo rápido y de ciclo normal?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

La tragedia de las tierras comunales representa un dilema que abarca elementos de la psicología social y del comportamiento competitivo, entre otros campos. El concepto apareció por primera vez en 1968, en un artículo firmado por Garrett Hardin en la revista *Science*. El dilema se presenta debido a una situación en la cual las personas actúan de modo que no siempre favorecerá los intereses de todo el mundo a largo plazo. En general, la tragedia de los comuneros se presenta cuando todas las personas tienen el mismo acceso a un recurso común y cuando cada individuo trata de sacar el máximo provecho personal de ese recurso. Un ejemplo contemporáneo del dilema es el caso del calentamiento global en general o de la contaminación localizada en uno particular: un país/estado/compañía deriva una clara ventaja de actos que contaminan, pero eso pone en peligro a la sociedad en su conjunto.

Como explica R. De Young (1999, *Tragedy of the commons*, en Alexander, D. E. y Fairbridge, R. W., [Eds.], *Encyclopedia of Environmental Science*, Hingham, Massachusetts, Kluwer Academic Publishers), la parábola ecologista de Garrett Hardin se refiere a un pastizal "a disposición de todo el mundo". El autor nos pide que imaginemos a animales pastando en un terreno comunal. Los individuos tienen motivos para aumentar sus rebaños a efecto de incrementar su patrimonio personal. Sin embargo, cada animal que se suma al total degrada un poco las tierras comunales. Si bien la degradación que provoca cada animal adicional es mínima en relación con la ganancia que obtiene su dueño, si todos los dueños siguen este patrón, al final de cuentas las tierras comunales quedarán destruidas. Además, como son actores racionales, todos los dueños tienen motivos para incrementar su rebaño:

Precisamente ahí radica la tragedia. Cada individuo está encerrado en un sistema que le impulsa a incrementar su rebaño sin límite alguno, pero en un mundo limitado. La ruina será el destino hacia el cual se dirigen todos los hombres, visto que cada uno persigue su interés personal en una sociedad que cree en la libertad de los comuneros (Hardin, 1968).

Para este ejercicio, el profesor requiere que participen cuatro voluntarios. Le pedirá a usted que pase al frente del grupo para demostrar el concepto por medio de un breve ejercicio.

Usted debe conocer la "Tragedia de las tierras comunales". Una biblioteca cualquiera contiene abundantes recursos y recomendamos que, antes de asistir a clases, usted lea el artículo original titulado "Tragedy of the Commons", escrito por Hardin en 1968 y publicado en la revista *Science*, volumen 162, páginas 1243-1248.

EJERCICIO 2: ¿LA PRIMERA JUGADORA GOZA POR LO GENERAL DE UNA VENTAJA?

Se cuenta que Henry Ford dijo en cierta ocasión que prefería ser el primero que el segundo. Estas palabras son extrañas viniendo de boca del

innovador del automóvil producido en masa en Estados Unidos. Luego entonces, ¿la ventaja del primer jugador en realidad es un mito o es algo que toda compañía debe luchar por alcanzar?

Por lo general se piensa que las primeras jugadoras son las que introducen inicialmente un producto o un servicio innovador a un segmento del mercado (en otras palabras, la primera en venderlo en un nuevo segmento). La idea que se asocia a las primeras jugadoras es que el hecho de ser la primera crea una ventaja competitiva prácticamente impenetrable y que las compañías que entren después tendrán dificultades para superarla. Sin embargo, la historia está llena de situaciones donde las segundas jugadoras o las tardías tienen éxito. Si el mejor camino para triunfar en el futuro es conocer el pasado, entonces seguramente será muy ilustrativo poder comprender por qué ciertas primeras jugadoras tuvieron éxito y otras fracasaron. En consecuencia, el ejercicio requiere que usted investigue a una primera jugadora y señale concretamente por qué sí o por qué no pudo sostener su ventaja de primera jugadora.

Parte uno

Esta asignación se puede cumplir de forma individual o en equipo. Elija una industria que le interese a usted o a su equipo. Investíguela y encuentre uno o dos casos de una primera jugadora; indague acerca de la introducción de un nuevo producto a nuevos segmentos del mercado. Por ejemplo, podría elegir los aparatos electrónicos de consumo y buscar compañías que fueron las primeras en introducir nuevos productos a nuevos segmentos del mercado. Su profesor debe primero dar su visto bueno a la industria que usted escoja para que no se repitan las industrias.

Parte dos

Cada persona o equipo deben presentar sus resultados con una explicación que cuando menos se refiera a:

1. Una breve historia y descripción de la industria que haya elegido (por ejemplo, si cuando la primera jugadora emprendió su acción estratégica el mercado era uno de ciclo rápido, normal o lento).
2. Cómo ha sucedido tradicionalmente la innovación de productos nuevos en esta industria: por medio de nuevas compañías que ingresan al mercado o en razón de que las empresas existentes lanzan ofertas nuevas.
3. Identificar a una o dos primeras jugadoras y reseñar lo que sucedió. Si se sigue considerando que el producto o la oferta son un éxito, describa por qué. En caso contrario, explique por qué no.
4. ¿Qué aprendió usted con este ejercicio? ¿Piensa que tratar de ser la primera jugadora es una acción competitiva aconsejable? ¿Su respuesta depende de la industria, de los tiempos o de la suerte?

CASO EN VIDEO *

ENFOQUE DIRIGIDO A LA DINÁMICA COMPETITIVA: HYUNDAI DE COREA DEL SUR

Ante el objetivo de "vender más autos a precios más bajos que los de la competencia", los consumidores han inundado las distribuidoras de Hyundai, lo cual ha provocado que en fecha reciente el volumen de ventas de la compañía registre un buen incremento en el mercado

de Estados Unidos. Los ejecutivos del ramo, de dentro y de fuera de la compañía, han reconocido la capacidad de Hyundai y su deseo de dominar el mercado en razón de una calidad de primera. La durabilidad, como muestran las garantías más largas, y el mayor reconocimiento de la marca por parte de los consumidores, en razón de una intensa publicidad, son la base del fuerte rebote de Hyundai.

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Prepárese para discutir los siguientes conceptos y preguntas en clase:

Conceptos

- Comportamiento competitivo
- Dinámica competitiva
- Competencia multimercados
- Respuesta competitiva
- Acciones estratégicas
- Jugadoras tardías

Preguntas

1. ¿Cómo describiría usted el comportamiento competitivo de Hyundai?
2. ¿Qué clase de dinámica competitiva esperaría usted en el caso de Hyundai y otros fabricantes de automóviles?
3. ¿Hyundai está compitiendo en múltiples mercados? Explique por qué.
4. ¿Qué efecto tendrán los mercados comunes para las respuestas competitivas dentro de la industria automotriz?
5. ¿Qué acciones o respuestas estratégicas se podrían presentar como consecuencia de su respuesta a la pregunta anterior?
6. ¿Cabe decir que Hyundai es una jugadora tardía? En tal caso, ¿por qué? Si decide que Hyundai es una jugadora tardía, ¿qué consecuencias debería tomar en cuenta la compañía por ser el resultado de ser una jugadora tardía?

NOTAS

1. S. Carnahan y D. Somaya, 2013, Alumni effects on relational advantage: The impact of outsourcing when your buyer hires employees from your competitors, *Academy of Management Journal*, en imprenta; M. J. Chen y D. Miller, 2012, Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform, *Academy of Management Annals*, 6: 135-210; M. J. Chen, 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 21: 100-134.
2. P. C. Patel, S. A. Fernhaber, P. P. McDougall-Covin y R. P. van der Have, 2013, Beating competitors to international markets: The value of geographically balanced networks for innovation, *Strategic Management Journal*, en imprenta.
3. J. Bloodgood, 2013, Crowdsourcing: Useful for problem solving, but what about value capture?, *Academy of Management Review*, 38: 455-457; T. Sabih y D. Lavie, 2013, Intra-industry diversification and firm performance, *Strategic Management Journal*, 34: 978-998; M. Chen, H. Lin y J. Michel, 2010, Navigating in a hypercompetitive environment: The roles of action aggressiveness and TMT integration, *Strategic Management Journal*, 31: 1410-1430.
4. P. T. M. Ingenbleek e I. A. van der Lans, 2013, Relating price strategies and price-setting practices, *European Journal of Marketing*, 47: 27-48; A. Eapen, 2012, Social structure and technology spillovers from foreign to domestic firms, *Journal of International Business Studies*, 43: 244-263.
5. F. J. Mas-Ruiz, F. Ruiz-Moreno y A. L. de Guevara Martínez, 2013, Asymmetric rivalry within and between strategic groups, *Strategic Management Journal*, en imprenta; P. J. Derfus, P. G. Maggitti, C. M. Grimm y K. G. Smith, 2008, The red queen effect: Competitive actions and firm performance, *Academy of Management Journal*, 51: 61-80; C. M. Grimm, H. Lee y K. G. Smith, 2006, *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Nueva York, Oxford University Press.
6. R. B. Mackay y R. Chia, 2012, Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive, *Academy of Management Journal*, 56: 1-13; D. Di Gregorio, D. Thomas y F. de Castilla, 2008, Competition between emerging market and multinational firms: Wal-Mart and Mexican retailers, *International Journal of Management*, 25: 532-545, 593.
7. M. Srivastava, A. Frankly y L. Martinette, 2013, Building a sustainable competitive advantage, *Journal of Technology Management & Innovation*, 8: 47-60; G. J. Kilduff, H. A. Elfenbein y B. M. Staw, 2010, The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition, *Academy of Management Journal*, 53: 943-969; D. G. Sirmon, S. Gove y M. A. Hitt, 2008, Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment, *Academy of Management Journal*, 51: 919-935.
8. S. J. Chang y S. H. Park, 2012, Winning strategies in China: Competitive dynamics between MNCs and local firms, *Long Range Planning*, 45: 1-15; S. K. Ethitaj y D. H. Zhu, 2008, Performance effects of imitative entry, *Strategic Management Journal*, 29: 797-817.
9. A. Nair y D. D. Selover, 2012, A study of competitive dynamics, *Journal of Business Research*, 65: 355-361; Grimm, Lee y Smith, *Strategy as Action*.
10. R. Chellappa, V. Sambarmurthy y N. Saraf, 2010, Competing in crowded markets: Multimarket contact and the nature of competition in the enterprise systems software industry, *Information Systems Research: Special Issue on Digital Systems and Competition*, 21: 614-630.
11. T. Yu, M. Subramaniam y A. A. Cannella, 2009, Rivalry deterrence in international markets: Contingencies governing the mutual forbearance hypothesis, *Academy of Management Journal*, 52: 127-147; K. G. W. J. Ferrier y H. Ndofor, 2001, Competitive dynamics research: Critique and future directions, en Hitt, M. A., Freeman, R. E. y Harrison, J. S. (Eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, Reino Unido, Blackwell Publishers: 326.
12. F. Bridoux, K. G. Smith y C. M. Grimm, 2011, The management of resources: Temporal effects of different types of actions on performance, *Journal of Management*, 33: 1281-1310; G. Young, K. G. Smith y C. M. Grimm, 1996, "Austrian" and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance, *Organization Science*, 73: 243-254.
13. M. Esteri, 2013, Big tobacco is about to dive into e-cigarettes, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 29 de mayo; C. Lobello, 2013, E-cigarettes: Could they change the tobacco industry forever?, *The Week*, www.wsj.theweek.com, 26 de abril.
14. R. Katila, E. L. Chen y H. Piezunka, 2012, All he right moves: How entrepreneurial firms compete effectively, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 116-132; J. Marcel, P. Barr e I. Duhaime, 2011, The influence of executive cognition on competitive dynamics, *Strategic Management Journal*, 32: 115-138.
15. R. Casadesus-Masanell y F. Zhu, 2013, Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models, *Strategic Management Journal*, 34: 464-482; M. J. Chen y D. C. Hambrick, 1995, Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior, *Academy of Management Journal*, 38: 453-482.
16. J. M. Mol y N. M. Wijnberg, 2011, From Resources to value and back: Competition between and within organizations, *British Journal of Management*, 22: 77-95.

17. V. K. Patel, T. M. Pieper y J. F. Hair, Jr., 2012, The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth, *Business Horizons*, 55: 231-239.
18. M. A. Abebe y A. Angriawan, 2013, Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms, *Journal of Business Research*, en imprenta; V. Rindova, W. Ferrier y R. Wiltbank, 2010, Value from gestalt: How sequences of competitive actions create advantages for firms in nascent markets, *Strategic Management Journal*, 31: 1474-1497; T. Yu y A. A. Cannella, Jr., Rivalry between multinational enterprises: An event history approach, *Academy of Management Journal*, 50: 665-686.
19. J. Villanueva, A. H. Van de Ven y H. Sapienza, 2012, Resource mobilization in entrepreneurial firms, *Journal of Business Venturing*, 27: 19-30; Smith Ferrier y Ndofor, Competitive dynamics research, 391.
20. C. Boone, F. C. Wezel y A. var Witteloostuijn, 2013, Joining the pack or going solo? A dynamic theory of new firm positioning, *Journal of Business Venturing*, 28: 511-527; H. Ndofor, D. G. Sirmon y X. He, 2011, Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry, *Strategic Management Journal*, 32: 640-657.
21. M. Gruber, I. C. MacMillan y J. D. Thompson, 2013, Escaping the prior knowledge corridor: What shapes the number and variety of market opportunities identified before market entry of technology start-ups?, *Organization Science*, 24: 280-300.
22. L. M. Ellram, W. L. Tate y E. G. Feitzinger, 2013, Factor-market rivalry and competition for supply chain resources, *Journal of Supply Chain Management*, 49: 29-46; D. G. Sirmon, M. A. Hitt, J. Arregle y J. Campbell, 2010, The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage: *Strategic Management Journal*, 31: 1386-1409.
23. S. Crowley, 2013, The smartphone market's radical shakeup, *CNNMoney*, www.money.cnn.com, 29 de enero.
24. W. Shi y J. E. Prescott, 2012, Rhythm and entrainment of acquisition and alliance initiative and firm performance: A temporal perspective, *Organization Studies*, 33: 1281-1310.
25. H. Rahmandad, 2012, Impact of growth opportunities and competition on firm-level capability development trade-offs, *Organization Science*, 34: 138-154; Y. Y. Kor y J. T. Mahoney, 2005, How dynamics, management, and governance of resource developments influence firm-level performance, *Strategic Management Journal*, 26: 489-496.
26. L. Mulotte, P. Dussauge y W. Mitchell, 2013, Does pre-entry licensing undermine the performance of subsequent independent activities? Evidence from the global aerospace industry, 1944-2000, *Strategic Management Journal*, 34: 358-372; K. G. Fouskas y D. A. Dorsos, 2010, The role of industry perceptions in competitive responses, *Industrial Management & Data Systems*, 110: 477-494.
27. L. K. S. Lim, 2013, Mapping competitive prediction capability: Construct conceptualization and performance payoffs, *Journal of Business Research*, 66: 1576-1586; J. C. Baum y A. Satorra, 2007, The persistence of abnormal returns at industry and firm levels: Evidence from Spain, *Strategic Management Journal*, 28: 707-722.
28. J. L. Arregle, T. L. Miller, M. A. Hitt y P. W. Beamish, 2013, Do regions matter? An integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of MNEs, *Strategic Management Journal*, 34: 910-934; B. I. Park y P. N. Ghauri, 2011, Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquired firms by small and medium sized local firms, *Journal of World Business*, 46: 116-125.
29. N. Zhou, S. H. Park y G. R. Ungson, 2012, Profitable growth: Avoiding the "growth fetish" in emerging markets, *Business Horizons*, 56: 473-481; Chen, Competitor analysis: 108.
30. O. Alexy, G. George y A. Salter, 2013, Cui Bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity, *Academy of Management Review*, en imprenta; Chen, Competitor analysis: 109.
31. T. Lawton, T. Rajwani y P. Reinmoeller, 2012, Do you have a survival instinct? Leveraging genetic codes to achieve fit in hostile business environments, *Business Horizons*, 55: 81-91; 2011, The power of blind spots. What companies don't know, surprises them. What they don't want to know, kills them, *Strategic Direction*, 27(4): 3-4; D. Ng, R. Westgren y S. Sonka, 2009, Competitive blind spots in an institutional field, *Strategic Management Journal*, 30: 349-369.
32. E. Matayer, 2013, How intelligent is your company?, *Competia*, www.competia.com, marzo.
33. J. Neff, 2011, P&G e-commerce chief sees blurring of sales, marketing, *Advertising Age*, 11 de abril: 8.
34. 2013, About YRC, página principal de YRC, www.yrc.com, 29 de mayo.
35. J. W. Upson, D. J. Ketchen, Jr., B. L. Connelly y A. L. Ranft, 2012, Competitor analysis and foothold moves, *Academy of Management Journal*, 55: 93-110; Chen, Competitor analysis, 106.
36. T. Yu y A. A. Cannella, Jr., 2013, A comprehensive review of multimarket competition research, *Journal of Management*, 39: 76-109; J. Anand, L. F. Mesquita y R. S. Vassolo, 2009, The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitation activities, *Academy of Management Journal*, 52: 802-821.
37. A. Nair y D. D. Selover, 2012, A study of competitive dynamics, *Journal of Business Research*, 65: 355-361.
38. W. Kang, B. Bayus y S. Balasubramanian, 2010, The strategic effects of multimarket contact: Mutual forbearance and competitive response in the personal computer industry, *Journal of Marketing Research*, 47: 415-427.
39. V. Bilotkach, 2011, Multimarket contact and intensity of competition: Evidence from an airline merger, *Review of Industrial Organization*, 38: 95-115; H. R. Greve, 2008, Multimarket contact and sales growth: Evidence from Insurance, *Strategic Management Journal*, 29: 229-249; J. Gimeno, 1999, Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out "spheres of influence" in the U.S. airline industry, *Strategic Management Journal*, 20: 101-128.
40. L. A. Costa, K. Kool e I. Dierickx, 2012, The competitive implications of the deployment of unique resources, *Strategic Management Journal*, 34: 445-463; Chen, Competitor analysis: 107.
41. J. Haleblan, G. McNamara, K. Kolev y B. J. Dykes, 2012, Exploring firm characteristics that differentiate leaders from followers in industry merger waves: A competitive dynamics perspective, *Strategic Management Journal*, 33: 1037-1052; Chen, Competitor analysis: 110.
42. C. Flammer, 2013, Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors, *Academy of Management Journal*, en imprenta.
43. J. Tang y B. S. C. Liu, 2012, Strategic alignment and foreign entry performance: A holistic approach of the impact of entry timing, mode and location, *Business and Systems Research*, 6: 456-478; R. S. Livengood y R. K. Reger, 2010, That's our turf! Identity domains and competitive dynamics, *Academy of Management Review*, 35: 48-66.
44. B. Tita, 2012, Caterpillar expected to cut 2012 forecasts, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 21 de abril.
45. Nair y Selover, *A study of competitive dynamics*; S. H. Park y D. Zhou, 2005, Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation, *Academy of Management Review*, 30: 531-534.
46. T. J. A. Peng, S. Pike, J. C. H. Yang y G. Roos, 2012, Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice, *British Journal of Management*, 23: 532-560; Chen, Competitor analysis, 113.
47. C. Williams y S. Lee, 2011, Entrepreneurial contexts and knowledge coordination within the multinational corporation, *Journal of World Business*, 46: 253-264; M. Leiblein y T. Madsen, 2009, Unbundling competitive heterogeneity: Incentive structures and capability influences on technological innovation, *Strategic Management Journal*, 30: 711-735.

48. R. Makadok, 2010, The interaction effect of rivalry restraint and competitive advantage on profit: Why the whole is less than the sum of the parts, *Management Science*, 56: 356-372.
49. C. M. Grimm y K. G. Smith, 1997, *Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination*, Cincinnati: South-Western Publishing Co., 125.
50. J. Alcacer, C. L. Dezso y M. Zhao, 2013, Firm rivalry, knowledge accumulation, and MNE location choices, *Journal of International Business Studies*, 44: 504-520; B. Markens, 2011, Be aware of your competition to increase market share, *Paperboard Packaging*, 96(1): 11.
51. G. Gavetti, 2012, Perspective-Toward a behavioral theory of strategy, *Organization Science*, 23: 267-285; B. L. Connely, L. Tihanyi, S. T. Certo y M. A. Hitt, 2010, Marching to the beat of different drummers: The influence of institutional owners on competitive actions, *Academy of Management Journal*, 53: 723-742.
52. 2011, Nokia and Microsoft announce plans for a broad strategic partnership to build a new global mobile ecosystem, página principal de Microsoft, www.microsoft.com, 10 de febrero.
53. M. J. Lee, 2013, Samsung makes space on Nokia's turf, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 30 de mayo; J. D. Stoll, 2013, Nokia loses lead in home market, *Walls Street Journal*, www.wsj.com, 28 de mayo.
54. J. Schumpeter, 1934, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
55. S. Bakker, H. van Lente y M. T. H. Meeus, 2012, Dominant in the prototyping phase-The case of hydrogen passenger cars, *Research Policy*, 41: 871-883.
56. L. Sleuwaegen y J. Onkelinx, 2013, International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures, *Journal of Business Venturing*, en imprenta; F. F. Suárez y G. Lanzolla, 2007, The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory, *Academy of Management Review*, 32: 377-392.
57. G. M. McNamara, J. Halebian y B. J. Dykes, 2008, The performance implications of participating in an acquisition wave: Early move advantages, bandwagon effects, and the moderating influence of industry characteristics and acquirer tactics, *Academy of Management Journal*, 51: 113-130.
58. R. K. Sinha y C. H. Noble, 2008, The adoption of radical manufacturing technologies and firm survival, *Strategic Management Journal*, 29: 943-962; D. P. Forbes, 2005, Managerial determinants of decision speed in new ventures, *Strategic Management Journal*, 26: 355-366.
59. H. R. Greve, 2009, Bigger and safer: The diffusion of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 30: 1-23; W. T. Robinson y S. Min, 2002, Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses, *Journal of Marketing Research*, 39: 120-128.
60. J. C. Short y G. T. Payne, 2008, First-movers and performance: Timing is everything, *Academy of Management Review*, 33: 267-270.
61. E. de Oliveira y W. B. Wether, Jr., 2013, Resilience: Continuous renewal of competitive advantages, *Business Horizons*, 56: 333-342.
62. N. M. Jakopin y A. Klein, 2012, First-mover and incumbency advantages in mobile telecommunications, *Journal of Business Research*, 65: 362-370.
63. H. Wang, J. Choi, G. Wan y J. Q. Dong, 2013, Slack resources and the rent-generating potential of firm-specific knowledge, *Journal of Management*, en imprenta; K. Mellahi y A. Wilkinson, 2010, A study of the association between level of slack reduction following downsizing and innovation output, *Journal of Management Studies*, 47: 483-508.
64. R. Mudambi y T. Swift, 2013, Knowing when to leap: Transitioning between exploitative and explorative R&D, *Strategic Management Journal*, 34, en imprenta; M. B. Lieberman y D. B. Montgomery, 1988, First-mover advantages, *Strategic Management Journal*, 9: 41-58.
65. A. Hawk, G. Pacheco-de-Almeida y B. Yeung, 2012, Fast-mover advantages: Speed capabilities and entry into the emerging submarket of Atlantic basin LNG, *Strategic Management Journal*, 34, en imprenta; G. Pacheco-de-Almeida, 2010, Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments, *Strategic Management Journal*, 31: 1498-1526.
66. F. Zhu y M. Iansiti, 2012, Entry into platform-based markets, *Strategic Management Journal*, 33: 88-106; S. Jonsson y P. Regné, 2009, Normative barriers to imitation: Social complexity of core competences in a mutual fund industry, *Strategic Management Journal*, 30: 517-536.
67. M. A. Stanko y J. D. Bohlmann, 2013, Demand-side inertia factors and their benefits for innovativeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, en imprenta; M. Poletti, B. Engelland y H. Ling, 2011, An empirical study of declining lead times: Potential ramifications on the performance of early market entrants, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(1): 27-38.
68. S. Bin, 2011, First-mover advantages: Flexible or not?, *Journal of Management & Marketing Research*, 7: 1-13; J. Gimeno, R. E. Hoskisson, B. B. Beal y W. P. Wan, 2005, Explaining the clustering of international expansion moves: A critical test in the U. S. telecommunications industry, *Academy of Management Journal*, 48: 297-319; K. G. Smith, C. M. Grimm y M. J. Gannon, 1992, *Dynamics of Competitive Strategy*, Newberry Park, CA: Sage Publications.
69. M. Weiker, 2013, Competitors challenge top rater Angie's List, *The Columbus Dispatch*, www.dispatch.com, 19 de mayo.
70. A. Yaprak, 2012, Market entry barriers in China: A commentary essay, *Journal of Business Research*, 65: 1216-1218; A. Fleury y M. Fleury, 2009, Understanding the strategies of late-movers in international manufacturing, *International Journal of Production Economics*, 122: 340-350; J. Li y R. K. Kozhikode, 2008, Knowledge management and innovation strategy: The challenge for latecomers in emerging economies, *Asia Pacific Journal of Management*, 25: 429-450.
71. F. Karakaya y P. Yannopoulos, 2011, Impact of market entrant characteristics on incumbent reactions to market entry, *Journal of Strategic Marketing*, 19(2):171-185; S. D. Dobrev y G. R. Carroll, 2003, Size (and competition) among organizations: Modeling scale-based selection among automobile producers in four major countries, 1885-1981, *Strategic Management Journal*, 24: 541-558.
72. W. Stam, S. Arzianian y T. Elfring, 2013, Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators, *Journal of Business Venturing*, en imprenta; L. F. Mesquita y S. G. Lazzarini, 2008, Horizontal and vertical relationships in developing economies: Implications for SMEs access to global markets, *Academy of Management Journal*, 51: 359-380.
73. C. Zhou y A. Van Witteloostuijn, 2010, Institutional constraints and ecological processes: Evolution of foreign-invested enterprises in the Chinese construction industry, 1993-2006, *Journal of International Business Studies*, 41: 539-556; M. A. Hitt, L. Bierman y J. D. Collins, 2007, The strategic evolution of U. S. law firms, *Business Horizons*, 50: 17-28; D. Miller y M. J. Chen 1966, The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis, *Strategic Management Journal*, 17: 419-440.
74. Young, Smith y Grimm, "Austrian" and industrial organization perspectives.
75. P. B. Crosby, 1980, *Quality is Free*, Nueva York, Penguin.
76. W. E. Deming, 1986, *Out of the Crisis*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
77. R. C. Ford y D. R. Dickson, 2012, Enhancing customer self-efficacy in co-producing service experiences, *Business Horizons*, 55: 179-188; G. C. Avery y H. Bergsteiner, 2011, Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, *Strategy & Leadership*, 39(3): 5-15.
78. L. A. Bettencourt y S. W. Brown, 2013, From goods to great: Service innovation in a product-dominated company, *Business Horizons*, 56: 277-283; X. Luo, 2010, Product competitiveness and beating analyst earnings target, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38: 253-264.
79. F. Pakdil, 2010, The effects of TQM on corporate performance, *The Business Review*, 15: 242-248; A. Azadegan, K. J. Dooley, P. L. Carter y J. R. Carter, 2008,

- Supplier innovativeness and the role of interorganizational learning in enhancing manufacturing capabilities, *Journal of Supply Chain Management*, 44(4): 14-35.
80. M. Terzivoski y P. Hermel, 2011, The role of quality management practice in the performance of integrated supply chains: A multiple cross-case analysis, *The Quality Management Journal*, 18(2): 10-25; K. E. Weick y K. M. Sutcliffe, 2001, *Managing the Unexpected*, San Francisco, Jossey-Bass: 81-82.
 81. D. P. McIntyre, 2011, In a network industry, does product quality matter?, *Journal of Product Innovation Management*, 28: 99-108; G. Macintosh, 2007, Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm, *Journal of Services Marketing*, 21: 150-159.
 82. Q. Liu y D. Zhang, 2013, Dynamic pricing competition with strategic customers under vertical product differentiation, *Management Science*, 59: 84-101; S. Thirumalai y K.K. Sinha, 2011, Product recalls in the medical device industry: An empirical exploration of the sources and financial consequences, *Management Science*, 57: 376-392.
 83. J. Chiu y D. Cameron, 2013, China clears Boeing 787 for commercial service, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 23 de mayo; P. Le Beau, 2013, Boeing dreamliners back in the air after lengthy grounding, *NBC News Business*, www.nbcnews.com, 20 de mayo; A. Pasztor, 2013, How Boeing rescued the 787, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 20 de abril.
 84. R. Aboulafia, 2013, 787 delays continue to boost Airbus, *Forbes*, www.forbes.com, 24 de mayo.
 85. M. Su y V. R. Rao, 2011, Timing decisions of new product preannouncement and launch with competition, *International Journal of Production Economics*, 129(1): 51-54.
 86. M. L. Sosa, 2013, Decoupling market incumbency from organizational prehistory: Locating the real sources of competitive advantage in R&D for radical innovation, *Strategic Management Journal*, 34: 245-255; T. R. Crook, D. J. Ketchen, J. G. Combs y S. Y. Todd, 2008, Strategic resources and performance: A meta-analysis, *Strategic Management Journal*, 29: 1141-1154.
 87. R. K. Kozhikode y J. Li, 2012, Political pluralism, public policies, and organizational choices: Banking Branch expansion in India, 1948-2003, *Academy of Management Journal*, 55: 339-359; C. Lutz, R. Kemp y S. Gerhard Dijkstra, 2010, Perceptions regarding strategic and structural entry barriers, *Small Business Economics*, 35: 19-33; M. J. Chen e I. C. MacMillan, 1992, Non response and delayed response to competitive moves, *Academy of Management Journal*, 35: 539-570.
 88. S. M. Ben-Menahern, Z. Kwee, H. W. Volberda y F. A. J. Van Den Bosch, 2013, Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change, *Long Range Planning*, 46: 216-235; M. J. Chen, K. G. Smith y C. M. Grimm, 1992, Action characteristics as predictors of competitive responses, *Management Science*, 38: 439-455.
 89. S. Ansari y P. Krop, 2012, Incumbent performance in the face of a radical innovation: Towards a framework for incumbent challenger dynamics, *Research Policy*, 41: 1357-1374; M. J. Chen y D. Miller, 1994, Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy valence framework, *Strategic Management Journal*, 15: 85-102.
 90. K. Muller, K. Huschelratch y V. Bilotkach, 2012, The construction of a low-cost airline network-facing competition and exploring new markets, *Managerial and Decision Economics*, 33: 485-499; N. Huyghebaert y L. M. van de Gucht, 2004, Incumbent strategic behavior in financial market and the exit of entrepreneurial start-ups, *Strategic Management Journal*, 25: 669-688.
 91. Smith, Ferrier y Ndofor, Competitive dynamics research: 333.
 92. V. Babic-Hodovic, M. Arlsanagic y E. Mehic, 2013, Importance of internal marketing for service companies corporate reputation and customer satisfaction, *Journal of Business Administration Research*, 2: 49-57; T. Obloj y L. Capron, 2011, Role of resource gap and value appropriation: Effect of reputation gap on price premium in online auctions, *Strategic Management Journal*, 32: 447-456; V. P. Rindova, A. P. Petkova y S. Kotha, 2007, Standing out: How firms in emerging markets build reputation, *Strategic Organization*, 5: 31-70.
 93. Q. Gu y X. Lu, 2013, Unraveling the mechanisms of reputation and alliance formation: A study of venture capital syndication in China, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta; D. D. Bergh y P. Gibbons, 2011, The stock market reaction to the hiring of management consultants: A signaling theory approach, *Journal of Management Studies*, 48: 544-567; P.W. Roberts y G. R. Dowling, 2003, Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*, 24: 1077-1093.
 94. B. Larraneta, S. A. Zahra y J. L. G. González, 2013, Strategic repertoire variety and new venture growth: The moderating effects of origin and industry dynamism, *Strategic Management Journal*, en imprenta; W. J. Ferrier, K. G. Smith y C. M. Grimm, 1999, The role of competitive actions in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers, *Academy of Management Journal*, 42: 372-388.
 95. R. Karlgaard, 2011, Transitions: Michael reinvents Dell, *Forbes*, www.forbes.com, 9 de mayo.
 96. 2013, Dell floats clout with "hyperscale" servers, *Wall Street Journal*, www.blogs.wsj.com, 21 de mayo.
 97. M. Fassnacht y S. El Hussein, 2013, EDLP versus Hi-Lo pricing strategies in retailing-a state of the art article, *Journal of Business Economics*, 83: 259-289; Smith, Grimm y Gannon, *Dynamics of Competitive Strategy*.
 98. J. Xia y S. Li, 2013, The divestiture of acquired subunits: A resource dependence approach, *Strategic Management Journal*, 34: 131-148; A. Karnani y B. Wernerfelt, 1985, Multiple point competition, *Strategic Management Journal*, 6: 87-97.
 99. L. Kwanghui, H. Chesbrough y R. Yi, 2010, Open innovation and patterns of R&D competition, *International Journal of Technology Management*, 52: 295-321; Smith, Ferrier y Ndofor, Competitive dynamics research: 330.
 100. C. O'Connor, 2013, Wal-Mart vs. Amazon: World's biggest e-commerce battle could boil down to vegetables, *Forbes*, www.forbes.com, 23 de abril.
 101. J. Wohl y A. Barr, 2013, Wal-Mart steps up its online game with help from stores, *Reuters*, www.reuters.com, 26 de marzo.
 102. A. Barr y J. Wohl, 2013, Exclusive: Wal-Mart may get customers to deliver packages to online buyers, *Reuters*, www.reuters.com, 28 de marzo.
 103. C. Boone, F. C. Wezel y A. van Witleloostuijn, 2013, Joining the pack or going solo? A dynamic theory of new firm positioning, *Journal of Business Venturing*, 28: 511-527; J. R. Williams, 1992, How sustainable is your competitive advantage?, *California Management Review*, 34(3): 29-51.
 104. R. A. D'Aveni, G. Dagnino y K. G. Smith, 2010, The age of temporary advantage, *Strategic Management Journal*, 31: 1371-1385; N. Pangarkar y J. R. Lie, 2004, The impact of market cycle on the performance of Singapore acquirers, *Strategic Management Journal*, 25: 1209-1216.
 105. K. Thomas, 2012, Pfizer races to reinvent itself, *New York Times*, www.nytimes.com, 1 de mayo.
 106. L.C. Hsu y C. H. Wang, 2012, Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability, *British Journal of Management*, 23: 179-205.
 107. 2003, How fast is your company?, *Fast Company*, 18 de junio.
 108. R. Klingebiel y A. De Meyer, 2013, Becoming aware of the unknown: Decision making during the implementation of a strategic initiative, *Organization Science*, 24: 133-153; C. Hall y D. Lundberg, 2010, Competitive knowledge and strategy in high velocity environments, *IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1-2): 7-17.
 109. G. Clarkson y P. Toh, 2010, "Keep out" signs: The role of deterrence in the competition for resources, *Strategic Management Journal*, 31: 1202-1225.
 110. M. Kumar, 2011, Are joint ventures positive sum games? The relative effects of cooperative and non cooperative behavior, *Strategic Management Journal*, 32: 32-54; D. Li, L. Eden, M. A. Hitt y R. D. Ireland, 2008,

- Friends, acquaintances or strangers? Partner selection in R&D alliances, *Academy of Management Journal*, 51: 315-334.
111. M. M. Larsen, S. Manning y T. Pedersen, 2013, Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience, *Strategic Management Journal*, 34: 533-552; F. Zirpoli y M. C. Becker, 2011, What happens when you outsource too much?, *MIT Sloan Management Review*, 52(2): 59-64.
112. D. Desai, 2013, The competitive advantage of adaptive networks: An extension of the dynamic capability view, *International Journal of Business Environment*, 5: 379-397; P. Carbonell y A. I. Rodríguez, 2006, The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance, *International Journal of Research in Marketing*, 23(1): 1-12.
113. S. P. Gudergan, T. Devinney, N. F. Richter y R. S. Ellis, 2012, Strategic implications for (non-equity) alliance performance, *Long Range Planning*, 45: 451-476; V. Kumar, F. Jones, R. Venkatesan y R. Leone, 2011, Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?, *Journal of Marketing*, 75: 16-30.
114. L. Josephs, 2011, Candy lovers face bitter Easter, *Wall Street Journal*, 18 de febrero: C10.

6

Estrategia al nivel de compañía

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1** Definir qué es la estrategia al nivel de compañía y explicar su propósito.
- 2** Describir los distintos grados de diversificación que se obtienen con la aplicación de diferentes estrategias al nivel de compañía.
- 3** Explicar las tres primeras razones que explican por qué se diversifican las compañías.
- 4** Describir el modo en que las compañías crean valor utilizando una estrategia de diversificación relacionada.
- 5** Explicar los dos caminos para crear valor con una estrategia de diversificación no relacionada.
- 6** Explicar los incentivos y los recursos que propician la diversificación.
- 7** Describir los motivos que llevan a los administradores a diversificar demasiado a la compañía.



GENERAL ELECTRIC: UN EJEMPLO CLÁSICO DE COMPAÑÍA DIVERSIFICADA



General Electric (GE) compete en múltiples industrias, desde las de los electrodomésticos, la aviación y los aparatos electrónicos de consumo hasta las de la energía eléctrica, los servicios financieros, los servicios de cuidado de la salud, el petróleo y las turbinas eólicas. Todas estas industrias son muy diferentes, pero varias de ellas presentan algunas similitudes. De hecho, los negocios de GE están agrupados en cuatro divisiones: Capital, Energía, Infraestructura tecnológica, y Soluciones para el hogar y negocios. En años recientes, los negocios de los servicios financieros de GE han generado más de 50% de sus ingresos anuales. No obstante, la compañía ha reducido su total de activos en los servicios financieros; la división Capital genera alrededor de la tercera parte del total de los ingresos de la compañía. Gran parte del incremento que registraron los ingresos de GE en 2012 se debió a la venta de motores para aviones que fabricó para las grandes líneas aéreas, así como a su creciente negocio en la industria del petróleo y el gas. En 2013, GE fue colocada en el octavo lugar (con base en datos correspondientes a 2012) de las 500 compañías más grandes del mundo dentro de la lista de la

revista *Fortune*. Además, ese mismo año apareció en el lugar 11 de las 50 compañías más admiradas de la lista publicada por esa misma revista. Luego entonces, cabe decir que GE ha sido una compañía muy exitosa.

La historia de GE es impresionante, amén de que se trata de una de las pocas compañías muy diversificadas que han tenido enorme éxito. GE es una compañía global sumamente influyente. El presidente de Estados Unidos, Obama, designó a Jeffrey Immelt, el CEO de GE, como la cabeza de un grupo de asesores sobre cuestiones económicas y creación de empleo. No obstante, la compañía ha tenido que “superar algunos baches” a lo largo de su camino. Eso no tiene nada de extraño porque administrar un conjunto de negocios tan grande y diversificado es muy difícil. Por ejemplo, sus intereses en NBC nunca alcanzaron el éxito esperado y GE los vendió en 2012. Además, los ingresos y las utilidades de sus negocios de servicios financieros disminuyeron significativamente durante los muchos problemas que se presentaron en esa industria a partir de 2008. GE Capital resurgió en 2012, cuando sus ingresos y utilidades volvieron a subir, pero con menos fuerza frente a los otros grupos de negocios de GE. Por último, y en

parte como consecuencia de los problemas mencionados, el valor de las acciones de la compañía bajó varias veces durante los primeros 10 años del siglo XXI.

GE se ha recuperado de esos problemas. Hoy por hoy, gracias a una serie de adquisiciones recientes, se está convirtiendo en un actor central del sector de equipo para producir energía. Además, está realizando cuantiosas inversiones para convertirse en un actor importante en el incipiente sector de la internet industrial que apenas ha iniciado su desarrollo. GE ha establecido un nuevo centro de I+D de software en San Francisco, el cual contará con 400 científicos y desarrolladores de software, además de que proyecta invertir mil millones de dólares para 2015. La compañía pretende desarrollar y comerciar máquinas conectadas a internet diseñadas para reunir datos y a continuación comunicarlos para distintos propósitos (por ejemplo, necesidades de prestación de servicios, control de calidad, etcétera). GE también ha empezado a registrar un claro crecimiento derivado de las inversiones que ha realizado en economías emergentes, como China, India y Brasil.

A lo largo de los años, GE ha empleado frecuentemente la estrategia de las fusiones y las adquisiciones para crecer (y diversificar)

ficarse). Por ejemplo, en 2013 adquirió Lufkin Industries por 3300 millones de dólares. Esta compañía ofrece equipo de apoyo para la producción de gas natural y petróleo. Además, debido a la venta de NBC Universal a Comcast, GE ahora dispone de entre 6 mil millones y 9 mil millones de dólares en efectivo para destinar a otras adquisiciones al corto plazo. GE también está revirtiendo su estrategia de *outsourcing* a efecto de estar segura de que cuenta con las partes necesarias para cumplir un volumen considerable de pedidos atrasados de motores para aviones. Por ejemplo, adquirió Avio, un proveedor italiano de partes, por 4400 millones de dólares. Además, la compañía tiene planes para expandir su nueva estrategia de integración vertical a sus otros negocios a fin de tener más control de la calidad y los tiempos de la producción.

Fuentes: 2013, General Electric, 2012 Annual Report, www.ge.com/ar2012/, consultado el 26 de abril; 2013, General Electric: The long game, *Financial Times*, www.ft.com, 8 de abril; De la Merced, M. J., 2013, GE to buy Lufkin Industries for \$3.3 billion, *New York Times DealBook*, <http://dealbooknytimes.com>, 8 de abril; 2013, The world's most admired companies, *Fortune*, 18 de marzo, 137: 142-147; Choudhury, S., 2013, GE expects India business to grow 15%-20%, *Wall Street Journal*, <http://wsj.com>, 22 de febrero; Benoit, D. y Sechler, B., 2013, GE has cash for \$6 billion to \$9 billion in 2013 acquisitions, *Wall Street Journal*, <http://wsj.com>, 13 de febrero; Linebaugh, K., 2013, GE brings engine work back, *Wall Street Journal*, <http://wsj.com>, 6 de febrero; 2013, Jet engines and energy equipment lift profit at GE, *New York Times*, www.nytimes.com, 18 de enero; Lohr, S., 2012, Looking to industry for the next digital disruption, *New York Times*, www.nytimes.com, 23 de noviembre.



Averigüe más acerca de Avio, otra compañía adquirida por GE, en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Nuestra explicación de las estrategias al nivel de negocio (capítulo 4) así como la de la rivalidad competitiva y la dinámica competitiva asociadas a esas estrategias (capítulo 5) se ha referido a compañías que compiten en una sola industria o mercado de productos.¹ En este capítulo presentaremos las estrategias al nivel de compañía, es decir, aquellas que las compañías emplean para *diversificar* sus operaciones, pasando de un solo negocio que compite en un solo mercado a abarcar varios mercados de productos y, más frecuentemente, varios negocios. Por lo tanto, la **estrategia al nivel de compañía** especifica las acciones que desarrolla una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y administración de un grupo de negocios diferentes que compiten en mercados de productos distintos. Las empresas utilizan las estrategias al nivel de compañía para elegir nuevas posiciones estratégicas, con la esperanza de que incrementen el valor de la compañía.² Como explica el Caso inicial, General Electric compite en una serie de industrias muy variadas. En efecto, como indica el título de ese caso, hay quienes consideran que GE es un ejemplo clásico de una compañía diversificada.³

Tal como lo hace GE, las empresas utilizan las estrategias al nivel de compañía como medio para incrementar los ingresos y las utilidades, pero además del crecimiento pueden tener otras intenciones estratégicas. Las compañías podrían aplicar estrategias defensivas u ofensivas que generen crecimiento, pero que además tienen otras intenciones estratégicas. Las compañías también pueden tratar de desarrollar mercados, para lo cual ingresarían a diferentes mercados geográficos (el capítulo 8 aborda este planteamiento). Asimismo, las compañías podrían adquirir otras competidoras (integración horizontal) o comprar una empresa proveedora o un cliente (integración vertical). Como explica el Caso inicial, GE ha adquirido una proveedora de partes para los motores de avión que fabrica, incrementando así la integración vertical en ese negocio. El capítulo 7 habla de estas estrategias. La estrategia básica de la compañía es el tema de este capítulo, enfocado a la diversificación.

La decisión de las compañías de tratar de crecer no está exenta de riesgos. De hecho, como explicó el Caso inicial, GE afrontó bastantes dificultades con sus negocios de medios, en especial con NBC, y a la larga los vendió. Los ingresos de sus negocios de servicios financieros también sufrieron una caída considerable y, en consecuencia, la compañía disminuyó sus activos en ese renglón y optó por perseguir el crecimiento en otros negocios, como el del equipo para la industria petrolera y el equipo para utilizar la internet industrial. Las compañías efectivas ponderan con detenimiento sus opciones para crecer (incluso las diferentes estrategias al nivel de compañía) antes de comprometer sus recursos en alguna de ellas.

Dado que una compañía diversificada opera en varios mercados solos de productos y, probablemente, en varios negocios, formula dos tipos de estrategias: al nivel de compañía (para la corporación entera) y al nivel de negocio (para competir).⁴ La estrategia al nivel de compañía aborda dos cuestiones fundamentales: en cuáles mercados de productos y negocios debería competir la compañía matriz y de qué manera debería administrar esos negocios.⁵ Una compañía diversificada debe elegir una estrategia al nivel de negocio (véase el capítulo 4) para cada uno de los negocios en los que haya decidido competir. En este sentido, cada una de las divisiones de productos de GE aplica diferentes estrategias al nivel de negocio; es decir, si bien la mayor parte se concentran en la diferenciación, su negocio de aparatos electrónicos de consumo incluye productos que compiten en nichos de mercado, de modo que incluye algunos destinados a atender al consumidor que percibe ingresos promedio. Por lo tanto, la compañía también debe considerar el costo, aunado a cierto grado de calidad.

La **estrategia al nivel de compañía** especifica las acciones que desarrolla una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y administración de un grupo de negocios diferentes que compiten en mercados de productos distintos.

Como sucede en el caso de una estrategia al nivel de negocio, la empresa espera que la estrategia al nivel de compañía la ayude a obtener rendimientos superiores al promedio en razón de que crea valor.⁶ Hay quienes afirman que pocas estrategias al nivel de compañía en efecto crean valor.⁷ Como apunta el Caso inicial, sí es posible realizar valor con una estrategia corporativa, pero conseguirlo es todo un reto. De hecho, GE es una de las pocas compañías grandes muy diversificadas que ha sido exitosa a lo largo de los años.

Hay pruebas que indican que el valor de una estrategia al nivel de compañía es determinado, al final de cuentas, por la medida en que “el valor de los negocios del portafolio es mayor cuando son administrados por la compañía que cuando son administrados por cualquier otro dueño”.⁸ Por lo tanto, una buena estrategia al nivel de compañía genera, con todos sus negocios, rendimientos agregados por un monto que excede al que obtendría sin esa estrategia,⁹ y además contribuye a la competitividad estratégica de la empresa y a la posibilidad de que obtenga rendimientos superiores al promedio.¹⁰

Una forma básica de las estrategias al nivel de compañía es la diversificación en cuanto a los productos y se refiere tanto a la dimensión de los mercados y las industrias donde compite la compañía, como al “motivo por el cual los administradores compran, crean y venden diferentes negocios con el propósito de empatar las habilidades y las fortalezas de la compañía con las oportunidades que se le presentan”.¹¹ Además, la compañía espera que una diversificación exitosa disminuya las variaciones en su rentabilidad porque los ingresos son generados por distintos negocios.¹² La diversificación también puede brindar a las compañías la flexibilidad necesaria para dirigir sus inversiones a mercados donde podrán obtener rendimientos más altos en general, en lugar de solo depender de uno o unos cuantos de ellos.¹³ Dado que las compañías contraen costos por el desarrollo y el monitoreo cuando se diversifican, el portafolio ideal de negocios equilibra los costos y los beneficios de la diversificación. Los CEO y sus equipos de directores administrativos son los encargados de determinar cuál sería el mejor portafolio para su compañía.¹⁴

Este capítulo empieza con una exposición de los distintos grados de diversificación (de poco a mucho). Después de exponer las distintas razones que llevan a las compañías a diversificar sus operaciones, nos concentramos en dos clases de diversificación con negocios relacionados (la cual significa un grado de diversificación entre mediano y alto para la compañía). Estas estrategias, aplicadas correctamente, contribuyen a crear valor en la compañía diversificada, sea porque se comparten recursos (la estrategia de sujetarse a negocios relacionados) o porque transfieren competencias centrales a todos los negocios de la compañía (la estrategia de negocios relacionados ligados). A continuación hablamos de la diversificación con negocios no relacionados, o sea, otra estrategia al nivel de compañía que crea valor. A continuación, el capítulo aborda el tema de los recursos y los incentivos que estimulan una diversificación ajena al valor. Sin embargo, los motivos de los administradores para diversificar a la compañía, que es el tema final de este capítulo, pueden destruir parte del valor de ella.

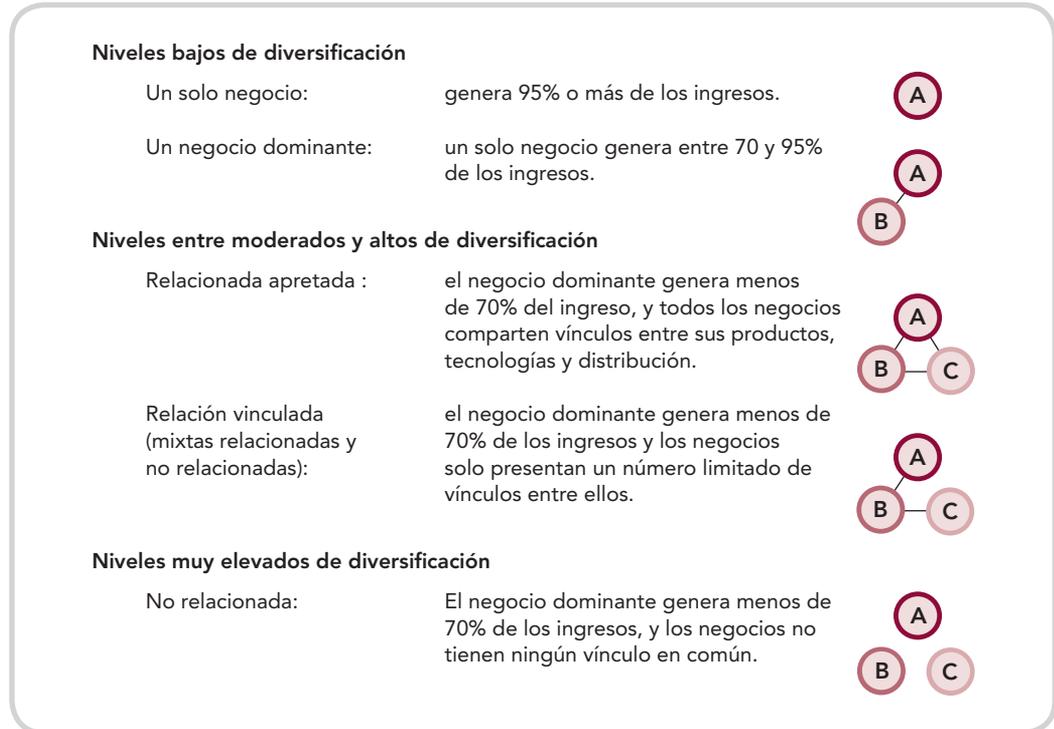
6.1 Niveles de diversificación

Las compañías diversificadas no presentan el mismo nivel de diversificación ni las mismas conexiones entre sus negocios. La figura 6.1 enumera y define cinco categorías de negocios con base en niveles crecientes de diversificación. Las categorías de un negocio único y dominante denotan la ausencia de diversificación o una de grado relativamente bajo; las empresas más diversificadas caben en las categorías de negocios relacionados o no relacionados. Una compañía se diversifica con negocios relacionados cuando estos se vinculan de distintas maneras; por ejemplo, los negocios pueden compartir mercados de productos (bienes o servicios), tecnologías o canales de distribución. Cuantos más vínculos existan entre los negocios, tanto más “apretado” estará su grado de diversificación. Cuando hablamos de “negocios no relacionados” nos referimos a que no existen vínculos directos entre los negocios.

6.1a Niveles bajos de diversificación

La compañía que desea diversificarse en grado mínimo utiliza una estrategia de diversificación al nivel de compañía con un solo negocio o con uno dominante. La *estrategia de diversificación con un*

Figura 6.1 Niveles y tipos de diversificación



Fuente: Adaptado de Rumelt, R. P., 1974, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston, Harvard Business School.

solo negocio es aquella con la cual la compañía genera 95% o más de sus ingresos por ventas en el área de su negocio central.¹⁵ Por ejemplo, a lo largo de su historia, Wm. Wrigley Jr. Company, el productor de goma de mascar más grande del mundo, utilizó la estrategia de un solo negocio, mientras operó en un número relativamente pequeño de mercados del producto. Spearmint, Doublemint y Juicy Fruit son algunas marcas de goma de mascar que lucen la marca registrada Wrigley’s, pero la compañía también fabrica otros productos. En 1984 introdujo la goma de mascar sin azúcar Extra, que actualmente tiene la participación más grande del mercado estadounidense de la goma de mascar.

En 2005, Wrigley abandonó su estrategia tradicional enfocada a una meta cuando adquirió los activos del ramo de caramelos de Kraft Foods Inc., entre ellos algunas marcas tan conocidas como Life Savers y Altoids. Cuando Wrigley se expandió, su intención tal vez era utilizar la estrategia de diversificación con un negocio dominante para llevar sus líneas de productos más allá de la goma de mascar; sin embargo, en 2008, Wrigley fue adquirida por Mars, una compañía privada global del ramo de los chocolates (fabricante de Snickers y M&M).¹⁶

Con la *estrategia de diversificación con un negocio dominante*, la compañía genera entre 70 y 95% de su total de ingresos en una sola área de negocios. United Parcel Service (UPS) utiliza esta misma estrategia. En fecha reciente, UPS generó 61% de sus ingresos con su negocio de entrega de paquetería en Estados Unidos y 22% con el de paquetería internacional, y el 17% restante provino del negocio de la compañía ajeno a la paquetería.¹⁷ Aun cuando el negocio de paquetería en Estados Unidos genera el porcentaje más alto de los ingresos por ventas de UPS, la compañía espera que en el futuro sus otros dos negocios representen la mayor parte del crecimiento de los ingresos. Esta expectativa sugiere que UPS se podría diversificar más, tanto en el terreno de sus bienes y servicios como en el número de países donde ofrecerá estos.

Las compañías que se concentran en uno o unos cuantos negocios y mercados obtienen rendimientos positivos porque desarrollan capacidades útiles para esos mercados y ofrecen un servicio superior a sus clientes. Además, administrar uno o unos cuantos negocios resulta menos difícil si se permite que alcancen economías de escala y si se utilizan sus recursos con eficiencia.¹⁸ Los negocios familiares o los controlados por una familia suelen estar menos diversificados. Prefieren ser el foco de atención porque la fama de la familia está estrechamente relacionada con la del negocio. Por lo tanto,

Enfoque estratégico

GLOBALIZACIÓN

Los negocios centrales de Sany están altamente relacionados



Vista del interior de una de las instalaciones fabriles de Sany, compañía global que opera en el ramo de la maquinaria para construcción.

Sany Heavy Industry Company, Limited es el fabricante de maquinaria pesada más grande de China. De hecho, por su tamaño, la compañía ocupa el quinto lugar mundial entre los fabricantes de esta clase de maquinaria. En 2012, los ingresos por ventas de Sany sumaron un total de 12 900 millones de dólares, cifra muy inferior a los 65 900 millones de dólares que realizó Caterpillar, la líder de la industria. Sin embargo, Sany persigue la meta de destronar a Caterpillar a la larga y proyecta realizar ventas por 47 mil millones dentro de un plazo de 10 años. En los mercados internos de China, ya ha superado a Caterpillar.

Los negocios centrales de Sany son cuatro: 1) grúas, 2) maquinaria para la construcción de caminos, 3) maquinaria portuaria y 4) maquinaria de bombeo. Si bien cada negocio es diferente, la producción y la maquinaria utilizan algunas tecnologías similares. Es más, estas permiten algunas similitudes en los procesos de producción y en la maquinaria para fabricar algunas partes. Por lo tanto, entre los negocios se presenta una transferencia de conocimiento. Además, los clientes y los mercados tienen ciertas similitudes porque todos ellos están relacionados con alguna forma de construcción. Por lo anterior, en Estados Unidos, Sany se ha convertido en uno de los principales patrocinadores de Chevrolet en el circuito NASCAR de carreras de automóviles. El director de marketing de Sany en ese país, Joe Hanneman, comentó que ciertas investigaciones mostraban que las carreras de la NASCAR eran el evento recreativo más importante para las personas de la industria de la construcción de Estados Unidos.

Sany invierte 5% de sus ventas anuales en I+D con el propósito de mejorar continuamente la calidad de los productos existentes, de identificar nuevas tecnologías y de desarrollar nuevos productos. Como resultado de sus actividades de I+D, a finales de 2012 Sany era titular de 3303 patentes. Una señal de que la compañía pretende ser líder en la tecnología de su industria es que ha establecido nuevos centros de investigación para atraer a científicos con grado de doctorado e interesados en las investigaciones. En 2013, la compañía recibió el Premio Nacional al Invento Tecnológico por su tecnología de "super-length-boom".

Sany ha seguido creciendo tanto orgánicamente como por medio de adquisiciones. Por ejemplo, en 2012 adquirió Putzmeister, un conocido fabricante de revolvedoras de concreto. Además, ha establecido subsidiarias en muchos países, entre ellos Estados Unidos y Brasil, para elevar sus ventas internacionales de maquinaria y ampliar su penetración en los mercados. En gran medida debido a su gran meta de internacionalizarse, ha trasladado la oficina matriz de la compañía de Changsha a Beijing para tener más conexiones internacionales.

Fuentes: 2012, Sany Heavy Industry Co. Ltd., sitio web, www.sanygroup.com, consultado el 26 de abril; 2012, Yellow Table Survey: Sany ranks no. 5 among construction machinery manufacturers in 2012, China Construction Machinery Online, www.cmbol.com, 15 de abril; Barris, M., 2013, Sany turns to NASCAR to fuel sales, *China Daily*, www.chinadaily.com, 4 de abril; 2013, Awarded National Technology Intention Prize, *Get to Know Sany*, núm. 15, 15 de febrero; Hooks, L., Davis, P.J., y Munshi, N., 2013, Caterpillar digs into trouble in China, *Financial Times*, www.ft.com, 12 de febrero; Hagerty, J.R., y Murphy, C., 2013, Sany Heavy Industry Co. Ltd: Sany Group's top 10 events in 2012, *S-traders*, www.4-traders.com, 22 de enero; Yangpeng, Z. y Zhiwei, F., 2012, Sany to move HQ to Beijing from Changsha, *China Daily*, <http://usa.chinadaily.com>, 11 de noviembre.



Averigüe más acerca de
Zoomlion Co. en
www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra
disponible solo en inglés.

los miembros de la familia prefieren utilizar la estrategia enfocada a una meta porque esta les permite ofrecer bienes y servicios de calidad.¹⁹

El recuadro Enfoque estratégico habla de Sany, una compañía que, al parecer de algunos, emplea una estrategia corporativa de un solo negocio porque se concentra en la producción de maquinaria pesada. En tal caso, la compañía tiene una serie de productos diferenciados y estaría siguiendo una estrategia de proliferación de productos. Esta estrategia es una forma de diversificación dentro de una industria.²⁰ Sin embargo, Sany también cuenta con cuatro divisiones de negocios, una para cada tipo de maquinaria pesada que fabrica. Por lo tanto, algunos también podrían pensar que la compañía presenta un grado moderado de diversificación, del tipo que en la forma de una diversificación restringida altamente relacionadas.

6.1b Niveles moderados y altos de diversificación

Cuando más de 30% de los ingresos de una compañía es generado por negocios que no son su negocio dominante y los cuales están relacionados de alguna manera entre sí, esa empresa está utilizando una estrategia corporativa de diversificación con negocios relacionados. Si los vínculos entre los negocios de la compañía diversificada son más bien directos, decimos que se trata de una *estrategia de diversificación sujeta a negocios relacionados*. Campbell Soup, Procter & Gamble y Merck & Company usan una estrategia sujeta a negocios relacionados. Con esta estrategia, los recursos y las actividades de la compañía son compartidos por todos sus negocios.

Por ejemplo, el Publicis Groupe utiliza una estrategia sujeta a negocios relacionados y deriva valor de la sinergia potencial que generan sus distintos grupos, en especial de las capacidades digitales para el negocio de la publicidad. Dado su desempeño reciente, esta estrategia restringida ha creado valor para los clientes y para los accionistas de Publicis.²¹

La compañía diversificada que tiene un portafolio de negocios que solo presentan unos cuantos vínculos entre ellos representaría el caso de una corporación mixta, con negocios relacionados y no relacionados, que utiliza una *estrategia de diversificación con negocios relacionados vinculados* (véase la figura 6.1). Como explicó el Caso inicial, GE utiliza una estrategia de diversificación al nivel de compañía con negocios relacionados vinculados. En comparación con las compañías que usan la estrategia sujeta a negocios relacionados, aquellas que utilizan la de negocios relacionados vinculados no tienen muchos recursos y activos compartidos entre sus negocios; pero, en cambio, se concentran en la transferencia de conocimiento y competencias centrales entre ellos. GE tiene cuatro unidades estratégicas de negocios (véase el capítulo II para una definición de UEN) que llama “divisiones”, cada una de ellas compuesta por negocios relacionados. Las relaciones entre las unidades estratégicas de negocios solo se presentan en el interior de las mismas, pero no entre ellas. Como sucede en el caso de las compañías que utilizan los distintos tipos de estrategias de diversificación, aquellas que implementan la de negocios vinculados relacionados nunca cesan de ajustar la mezcla de su portafolio de negocios ni de tomar decisiones sobre cómo administrarlos.²² Administrar una compañía tan diversificada como GE es todo un reto, pero dado su éxito, cabría decir que GE ha sido bien administrada a lo largo de los años.

Una compañía muy diversificada con negocios que no están relacionados aplica una *estrategia de diversificación con negocios no relacionados*. United Technologies, Textron, Samsung y Hutchison Whampoa Limited (HWL) son ejemplos que utilizan esta clase de estrategia al nivel de compañía. Muchas veces, cuando hablamos de compañías que utilizan esta estrategia decimos que son *conglomerados*. HWL es una importante compañía internacional que tiene cinco negocios centrales: los puertos y servicios derivados; los bienes inmuebles y los hoteles; las ventas minoristas; la energía, la infraestructura, las inversiones y otros, y las telecomunicaciones. Estos negocios no guardan relación alguna entre sí y la compañía no intenta en absoluto que compartan actividades ni que transfieran competencias centrales en su interior ni entre ellos. Cada uno de estos cinco negocios es bastante grande; por ejemplo, el ramo minorista del negocio de la producción y las ventas minoristas tiene más de 9300 tiendas en 33 países. Algunas de las categorías de productos que ofrecen esos establecimientos son: abarrotes, cosméticos, aparatos electrónicos, bebidas alcohólicas y boletos de avión. El tamaño y la diversidad de esta compañía indican lo difícil que resulta administrar debidamente la estrategia de diversificación con negocios no relacionados. Sin embargo, Li Ka-shing, el CEO de Hutchison, no solo ha tenido éxito al realizar adquisiciones inteligentes, sino que también ha sabido escoger el momento oportuno para deshacerse de negocios.²³

6.2 Razones para la diversificación

Una empresa escoge por distintas razones la estrategia de diversificación al nivel de compañía (véase la tabla 6.1). Por lo habitual, la compañía utiliza una estrategia de diversificación a efecto de incrementar su valor mejorando su desempeño general. Las compañías crean valor por medio de una diversificación con negocios relacionados o de una con negocios no relacionados cuando la aplicación de esas estrategias al nivel de negocios puede generar un incremento de los ingresos o una reducción de los costos de los negocios.²⁴

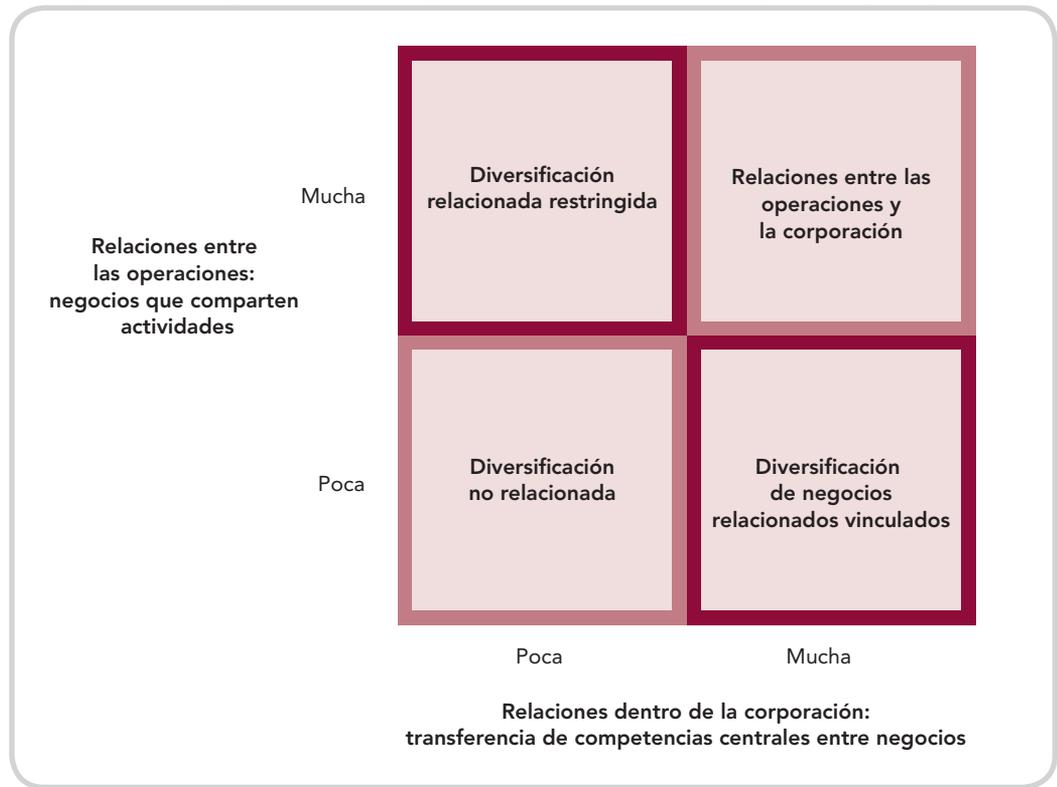
Otras razones para emplear una estrategia de diversificación quizá no tengan nada que ver con incrementar el valor de la compañía; de hecho, la diversificación puede tener un efecto neutro o incluso disminuir el valor de la compañía. Algunas razones para diversificarse, ajenas al valor, serían el deseo de igualar el poder de mercado de una competidora para neutralizarlo (por ejemplo, neutralizar la ventaja de otra compañía mediante la adquisición de un canal similar de distribución). La decisión de expandir el portafolio de negocios de una compañía para reducir el riesgo administrativo podría tener un efecto negativo para su valor. Un número mayor de diversificaciones disminuye el riesgo administrativo porque si uno de los negocios de una compañía diversificada fracasara, el ejecutivo máximo de ese negocio no colocaría a la corporación entera en peligro de fracasar. Por lo tanto, eso no expondría tanto a los otros ejecutivos máximos a la posibilidad de perder su empleo. Además, dado que la diversificación incrementa el tamaño de la compañía y, por lo tanto, la remuneración de sus administradores, estos tienen motivos para diversificarla a tal grado que disminuya su valor.²⁵ Más adelante, en este mismo capítulo, hablaremos de las lógicas para diversificarse que pudiesen tener un efecto neutro o negativo para el valor de una compañía.

Las estrategias de diversificación pueden crear valor por el camino de las operaciones relacionadas o por el de las compañías relacionadas (véase la figura 6.2). Los estudios en torno a estas dimensiones independientes de lo relacionado señalan que los recursos y las competencias centrales son muy importantes.²⁶ La dimensión vertical de la figura describe las posibilidades para que los negocios compartan las actividades de sus operaciones (operaciones relacionadas) y la dimensión horizontal presenta las posibilidades para transferir competencias centrales al nivel de la corporación entera (compañías relacionadas). La compañía que sabe administrar muy bien la sinergia de las operaciones, en especial porque comparte los activos entre todos sus negocios, se ubica en el cuadrante superior del lado izquierdo, el cual también representa que los activos son compartidos de forma vertical en

Tabla 6.1 Razones para diversificarse

Diversificación que crea valor
<ul style="list-style-type: none"> • Economías de alcance (diversificación relacionada) <ul style="list-style-type: none"> • Actividades compartidas • Transferencia de competencias centrales • Poder de mercado (diversificación relacionada) <ul style="list-style-type: none"> • Bloquear el paso a las competidoras mediante la competencia en muchos puntos • Integración vertical • Economías financieras (diversificación no relacionada) <ul style="list-style-type: none"> • Asignación eficiente del capital interno • Reestructuración de los negocios
Diversificación neutral del valor
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes antimonopolios • Leyes fiscales • Bajo desempeño • Flujos monetarios futuros inciertos • Reducción del riesgo para la compañía • Recursos tangibles • Recursos intangibles
Diversificación que disminuye el valor
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar el riesgo para los empleos de los administradores • Incrementar la remuneración de los administradores

Figura 6.2 Estrategias de diversificación para crear valor: relaciones entre las operaciones y la corporación



© Cengage Learning

razón de una integración vertical. El cuadrante inferior del lado derecho representa que la corporación entera tiene una capacidad muy desarrollada para transferir una o varias competencias centrales a todos los negocios.

Esta capacidad reside principalmente en la oficina matriz de la compañía. La figura 6.2 también ilustra la diversificación no relacionada en el cuadrante inferior del lado izquierdo. En las compañías que utilizan la estrategia de diversificación de negocios no relacionados, la fuente para crear valor no son las relaciones entre las operaciones ni las relaciones dentro de la corporación, sino las economías financieras (como veremos más adelante).

6.3 Diversificación que crea valor: diversificación relacionada restringida y la relacionada vinculada

Con una estrategia al nivel de compañía para una diversificación de negocios relacionados, la compañía se basa o extiende sus recursos y capacidades para conseguir una ventaja competitiva mediante la creación de valor para los clientes.²⁷ La compañía que emplea esta estrategia tiene la intención de crear y explotar las economías de alcance en razón de sus múltiples negocios.²⁸ De hecho, incluso las organizaciones sin fines de lucro han encontrado que una diversificación con negocios relacionados cuidadosamente planeada e implementada les genera valor.²⁹ Las compañías que operan en múltiples industrias o mercados de productos generan **economías de alcance**, las cuales se refieren al ahorro de costos que realiza la compañía cuando comparte, dentro de la corporación, algunos de sus recursos y capacidades o cuando transfiere una o varias competencias centrales que fueron desarrolladas en uno de sus negocios a otros negocios también suyos.³⁰

Como ilustra la figura 6.2, las compañías buscan crear valor por medio de las economías de alcance con dos tipos básicos de economías en las operaciones: compartiendo actividades (operaciones relacionadas) o transfiriendo competencias centrales a la corporación (relaciones dentro de la compañía). La diferencia entre compartir actividades y transferir competencias está en la medida en que la compañía utiliza juntos recursos separados a efecto de crear economías derivadas del alcance.

Las **economías de alcance** se refieren al ahorro de costos que realiza la compañía cuando comparte, dentro de la corporación entera, algunos de sus recursos y capacidades o cuando le transfiere una o varias competencias centrales que fueron desarrolladas en uno de sus negocios a otros negocios también suyos.

A efecto de crear economías de alcance, la compañía debe compartir con frecuencia sus recursos tangibles, como la planta y la maquinaria u otros activos físicos de las unidades de negocios. Además, podría compartir recursos menos tangibles, como las tecnologías y el conocimiento técnico para la producción.³¹ Sin embargo, si transfiere el conocimiento técnico a actividades separadas que no implican recursos tangibles o físicos estará transfiriendo una competencia central a la corporación entera, pero no compartiendo las actividades de las operaciones.³²

6.3a Relaciones entre las operaciones: actividades compartidas

Las relaciones entre las operaciones de las compañías nacen de una actividad primaria (como los sistemas de entrega de inventarios) o de una actividad de apoyo (como las prácticas de adquisiciones) (véase la explicación de la cadena de valor en el capítulo 3). Las compañías que utilizan una estrategia de diversificación sujeta a negocios relacionados comparten actividades con el propósito de crear valor. Procter & Gamble utiliza esta estrategia al nivel de compañía. Sany, la compañía descrita en el recuadro Enfoque estratégico, también comparte actividades. Por ejemplo, sus distintos negocios comparten las actividades de marketing porque todos ellos venden su maquinaria a compañías de la industria de la construcción. El hecho de que patrocine un auto en la NASCAR, en un intento por llegar a los ejecutivos de las constructoras, demuestra lo anterior.

Asimismo, las actividades compartidas conllevan riesgos porque las relaciones entre los negocios de la compañía también ligan sus resultados. Por ejemplo, si la demanda para el producto de un negocio disminuye, este tal vez no genere ingresos suficientes para cubrir los costos fijos necesarios para operar las instalaciones compartidas. Esta clase de dificultades organizacionales disminuirá el éxito de las actividades compartidas. Además, para compartir actividades es preciso coordinar con sumo cuidado a todos los negocios involucrados. Para poder compartir las actividades con provecho es preciso manejar correctamente los problemas que plantea su coordinación.³³

Si bien las actividades compartidas no están exentas de riesgos, las investigaciones demuestran que son un camino para crear valor. Por ejemplo, algunos estudios en torno a las adquisiciones de empresas de una misma industria (adquisiciones horizontales), como la banca y la industria del software, encontraron que el hecho de compartir recursos y actividades, creando con ello economías de alcance, contribuyó a elevar el desempeño después de la adquisición así como a rendimientos más altos para los accionistas.³⁴ Además, se ha visto que las compañías que vendieron unidades relacionadas, en casos donde los recursos compartidos ofrecían una fuente de economías de alcance, registraron rendimientos más bajos que las que vendieron negocios que no estaban relacionados con el negocio central de la compañía.³⁵ Otra investigación encontró que las empresas que tienen negocios estrechamente relacionados conllevan menos riesgo.³⁶ Estos resultados sugieren que, para reducir el riesgo y crear valor, es importante que la compañía comparta actividades entre todos los negocios para crear economías de alcance. Además, las compañías obtendrán resultados más atractivos cuando una oficina matriz corporativa fuerte facilita las actividades compartidas.³⁷

Las **competencias centrales de la corporación entera** son conjuntos complejos de recursos y capacidades que vinculan a los diferentes negocios principalmente por medio de la experiencia, la pericia y el conocimiento tecnológico y administrativo.

6.3b Relaciones en la corporación : transferencia de competencias centrales

Con el transcurso del tiempo, los recursos intangibles de una compañía, como su conocimiento técnico, se convierten en el fundamento de las competencias centrales. Las **competencias centrales de la corporación** son conjuntos complejos de recursos y capacidades que vinculan a los diferentes negocios principalmente por medio de la experiencia, la pericia y el conocimiento tecnológico y administrativo.³⁸ Las compañías que desean crear valor por medio de las relaciones en la corporación utilizan la estrategia de diversificación con negocios relacionados vinculados, como muestra el ejemplo de GE.

La estrategia de diversificación mediante negocios relacionados vinculados ayuda a las compañías a crear valor

En 2012, Sany America fue patrocinadora asociada del equipo Tommy Baldwin Racing en la NASCAR. Este patrocinio ilustra el modo en que los negocios de Sany comparten sus actividades de marketing para llegar a ejecutivos de diferentes segmentos de la industria de la construcción.



© Jared Wickerham/Getty Images

cuando menos en dos sentidos.³⁹ En primer lugar, dado que el gasto por desarrollar una competencia central ya ha sido contraído en uno de los negocios de la compañía, al transferir esta competencia a otro negocio no es necesario que este asigne recursos para desarrollarla. El carácter intangible de algunos recursos es la otra fuente para crear valor por medio de las relaciones en la corporación. Las competidoras tienen dificultad para conocer y para imitar los recursos intangibles. Dada esta dificultad, la unidad a la cual se transfiere una competencia de la corporación consigue muchas veces de inmediato tener una ventaja competitiva frente a sus rivales.⁴⁰

Una serie de compañías han transferido exitosamente una o varias competencias centrales de la corporación a todos sus negocios. Virgin Group Ltd. transfiere su competencia central de marketing a sus negocios de líneas aéreas, cosméticos, música, bebidas, teléfonos móviles, gimnasios y varios más.⁴¹ Honda ha desarrollado una competencia en el diseño y la fabricación de motores y la ha transferido a sus negocios que fabrican productos como motocicletas, podadoras de césped y automóviles y camiones. Los directivos de la compañía afirman que Honda es un importante fabricante de motores y que se concentra en ofrecer productos para todas las formas de movilidad humana.⁴²

Un camino que siguen los administradores para facilitar la transferencia de las competencias de la corporación es colocar a personal clave en puestos administrativos diferentes de los que ocupan.⁴³ Sin embargo, el administrador de un negocio que es más antiguo tal vez no esté muy decidido a transferir a personas clave que han acumulado conocimiento y experiencia fundamentales para el éxito de ese negocio. Por lo tanto, los administradores que podrían facilitar la transferencia de una competencia central es probable que deban pagar un precio o las personas involucradas quizá no deseen ser transferidas. Además, los directores administrativos del negocio que los transfiere tal vez no quieran transferir las competencias a un nuevo negocio de la compañía que busca alcanzar el objetivo de la diversificación.⁴⁴ Las investigaciones también sugieren que, cuando existe una dependencia excesiva del *outsourcing*, ello podría restar la utilidad de las competencias centrales y, por consiguiente, reducir la utilidad de su transferencia a otras unidades de negocios de la compañía diversificada.⁴⁵

6.3c Poder de mercado

Las compañías que utilizan la estrategia de diversificación con negocios relacionados podrían aumentar su poder de mercado sea que usen una estrategia sujeta solo a negocios relacionados o una de negocios relacionados vinculados. El **poder de mercado** de una compañía se presenta cuando puede vender sus productos a precios superiores a los del nivel existente en la competencia, puede reducir los costos de sus actividades primarias y las de apoyo por debajo del nivel de la competencia, o las dos cosas.⁴⁶ Mars adquirió los activos de Wrigley como parte de su estrategia de diversificación sujeta a negocios relacionados y agregó participación de mercado, dado que la compañía integrada Mars-Wrigley registró 14.4% de la participación de mercado. Esto impulsó a Mars-Wrigley por encima de Cadbury y Nestlé que, a la sazón, registraron 10.1 y 7.7% de la participación de mercado, respectivamente, y dejó a Hershey con solo 5.5% del mercado.⁴⁷

Como explica el recuadro Enfoque estratégico, Ericsson tiene la participación más grande del mercado global de equipos de telecomunicaciones y durante muchos años su posición de liderazgo ha dotado a la compañía de un poder de mercado considerable. Ese poder de mercado y su posición de liderazgo en la investigación le sirvieron para firmar, en 2012, grandes contratos de equipo de telecomunicaciones con cuatro de los prestadores de redes de banda ancha para móviles más grandes de Estados Unidos (Verizon, AT&T, Sprint y T-Mobile).⁴⁸

Además de su esfuerzo por aumentar de escala como medio para incrementar el poder de mercado, las compañías pueden crear poder de mercado por medio de la competitividad en múltiples puntos y la integración vertical. La **competitividad en múltiples puntos** tiene lugar cuando dos o más compañías diversificadas compiten de modo simultáneo en las mismas áreas de productos o de mercados geográficos.⁴⁹ Las acciones desarrolladas por UPS y FedEx en dos mercados —la entrega inmediata y los envíos por tierra— ilustran la competitividad en múltiples puntos. UPS ingresó al terreno de las entregas inmediatas, el bastión de FedEx, y a su vez, FedEx adquirió camiones y activos para embarques terrestres con el propósito de ingresar en el campo de los envíos por tierra, el bastión de UPS. Es más, también está la competencia geográfica por incrementos de mercado. La compañía de paquetería más fuerte en Europa es DHL. Las tres competidoras (UPS, FedEx y DHL) entraron en los grandes mercados extranjeros para hacerse de participación o para expandir la que ya tienen.

El **poder de mercado** de una compañía se presenta cuando puede vender sus productos a precios superiores a los del nivel existente en la competencia, puede reducir los costos de sus actividades primarias y las de apoyo por debajo del nivel de la competencia, o las dos cosas.

La **competitividad en múltiples puntos** tiene lugar cuando dos o más compañías diversificadas compiten de modo simultáneo en las mismas áreas de productos o de mercados geográficos.

Enfoque estratégico

TECNOLOGÍA

El considerable poder de mercado de Ericsson



Oficinas de Ericsson en Mississauga, Ontario, Canadá. Ericsson realiza cuantiosas inversiones en investigación y desarrollo como camino para conservar su poder de mercado.

Ericsson fue fundada en Suecia, en 1876, como taller de reparación de equipo telegráfico. La compañía, desde aquel humilde inicio, fue creciendo hasta convertirse en el fabricante de equipo para redes de telecomunicaciones móviles más grande del mundo que es hoy. En 2012, su participación del mercado global para equipo de telecomunicaciones fue 38%. Hoy opera en más de 180 países y sus sistemas de apoyo para unidades de negocios ofrecen servicios de facturación y cobranza a 1600 millones de personas. Ericsson también tiene la participación de mercado más grande en el terreno de los servicios globales.

Ericsson tiene tres negocios primarios: redes para unidades de negocios, sistemas de apoyo para unidades de negocios y servicios globales para unidades de negocios. Hasta 2012, también tuvo una unidad de negocios de “aparatos”, que era una joint venture con Sony para producir teléfonos móviles, así como tarjetas y accesorios para computadoras PC. Sin embargo, ese mercado está muy competido por los iPhone de Apple así como por los teléfonos inteligentes de Samsung, Nokia y otros que registran muy buenas ventas. Por lo anterior, Ericsson vendió su parte del negocio a Sony. Si bien cada una de las otras tres unidades de negocios se refiere a un mercado de negocios por separado, todos ellos se complementan y, por lo tanto, Ericsson puede crear sinergia. Dado que están muy interrelacionados, Ericsson utiliza una estrategia de diversificación sujeta a negocios relacionados a efecto de crear sinergia con todas las unidades de negocios y así acumular más poder de mercado.

Ericsson tiene varias competidoras fuertes, pero las dos principales son Huawei y Samsung. Huawei ocupa el segundo lugar por

su participación del mercado del equipo de telecomunicaciones. El total de ingresos por ventas de Ericsson y el de Huawei son muy similares, pero las compañías cubren algunos mercados distintos. Por ejemplo, Huawei realiza muchas ventas de teléfonos inteligentes y redes de comunicación de compañías, mientras que 43% de las ventas de Ericsson provienen de la administración de redes inalámbricas. Sin embargo, las ventas de equipo de telecomunicaciones de Huawei están creciendo.

Uno de los caminos que ha elegido Ericsson para enfrentarse a la competencia es realizar cuantiosas inversiones en investigación y desarrollo. Esa investigación tiene el propósito de desarrollar nuevas tecnologías y productos que le sirvan a la compañía para mantener su ventaja competitiva. Por ejemplo, los investigadores de Ericsson han pronosticado que, para 2020, el acceso inalámbrico 5G será una necesidad. Los científicos de I+D también están dedicados a desarrollar una nube de redes de identidad para ofrecer servicios como computación, almacenamiento y conexiones de redes. Por último están tratando de desarrollar comunicaciones visuales en 3D. Por lo tanto, la líder del mercado tiene la intención de mantener su poder de mercado sosteniendo su ventaja competitiva.

Fuentes: 2013, Ericsson Annual Report, 2012, Ericsson, www.ericsson.com, consultado el 26 de abril; 2012, Ericsson, Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/ericsson>, consultado el 26 de Abril; 2013, What's next in Ericsson research, sitio web de Ericsson, www.ericsson.com, consultado el 26 de abril; O'Brien, K. J., 2012, Ericsson finds a Chinese rival hot on its wheels, *New York Times*, www.nytimes.com, 24 de febrero; McCarthy, B. y Thomas, D., 2012, Ericsson shows signs of recovery, *Financial Times*, www.ft.com, 31 de enero; 2012, Samsung hits back at Ericsson with its own request for U.S., import ban over wireless patents, Foss patents, www.fosspatents.com, 24 de diciembre.



Averigüe más acerca de Sony en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Si una de estas compañías consigue ganar posiciones fuertes en varios mercados mientras compite contra sus rivales, su poder de mercado se incrementará. Es interesante señalar que DHL tuvo que abandonar el mercado estadounidense porque le resultó muy difícil competir contra UPS y FedEx, que son las dominantes ahí.

Algunas compañías que aplican una estrategia de diversificación con negocios relacionados optan por su integración vertical para aumentar su poder de mercado. La **integración vertical** se presenta cuando una compañía produce sus propios insumos (integración hacia atrás) o cuando es dueña de la fuente para la distribución de sus productos (integración hacia adelante). Las compañías, en algunos casos, integran sus operaciones en parte y, para ello, utilizan sus propios negocios, así como fuentes externas, para producir y vender sus productos.⁵⁰

Por lo habitual, una compañía utiliza la integración vertical en su negocio central para tener más poder de mercado que sus rivales. La compañía se hace de poder de mercado cuando desarrolla su capacidad para ahorrar en sus operaciones, evitar costos de mercado, mejorar la calidad de sus productos, proteger su tecnología contra la posibilidad de que la imiten sus rivales, y para poder explotar las capacidades subyacentes en los mercados. Las compañías integradas verticalmente están en mejor posición para mejorar la calidad de sus productos y para mejorar o crear nuevas tecnologías que las compañías especializadas porque tienen acceso a más información y conocimiento que se complementan.⁵¹ Las compañías también aumentan su poder de mercado cuando existen fuertes nexos entre aquellos de sus activos que no tienen precio de mercado. Establecer ese precio significaría elevados costos de transacción y de investigación, por lo cual las compañías procuran su integración vertical, en lugar de conservar la forma de negocios separados.⁵²

La integración vertical tiene sus límites. Por ejemplo, un proveedor externo podría crear un producto a costo más bajo. Por lo tanto, las transacciones internas debidas a la integración vertical resultarían costosas y disminuirían la rentabilidad en relación con la de las competidoras.⁵³ Además, la integración vertical puede conllevar costos burocráticos.⁵⁴ Dado que esta integración podría requerir inversiones sustanciales en tecnologías específicas, reduciría la flexibilidad de la compañía, en especial si la tecnología cambia con rapidez. Por último, los cambios en la demanda generan problemas para el equilibrio de la capacidad y la coordinación. Si un negocio está fabricando una parte para otro negocio interno, pero para obtener economías de escala es preciso que la primera división fabrique volúmenes que el comprador interno no puede absorber, tendría que vender las partes a negocios internos y también a externos. Por lo tanto, si bien la integración vertical puede crear valor, en especial en razón del poder de mercado sobre las competidoras, no deja de tener sus riesgos y costos.⁵⁵

Más o menos a principios del siglo XXI, la desintegración fue el punto de atención de la mayor parte de las compañías fabriles, como Intel y Dell, y también de algunas empresas automovilísticas grandes, como Ford y General Motors, que procuraron crear redes de proveedores independientes.⁵⁶ Flextronics es un importante fabricante de aparatos electrónicos que trabaja por contrato y ayuda a respaldar este planteamiento para la administración de la cadena de suministro.⁵⁷ Esta clase de compañías administran con frecuencia líneas enteras de productos de sus clientes y ofrecen servicios que van desde la administración de inventarios hasta la entrega y los servicios después de la venta. Sin embargo, es interesante señalar que algunas compañías están optando por reintegrarse a efecto de recuperar el control sobre la calidad y los tiempos de sus suministros. El Caso inicial habló de las acciones GE que ha desarrollado para reintegrar algunas áreas de sus negocios (por ejemplo, la fabricación de motores para aviones) a efecto de garantizar el cumplimiento de sus obligaciones contractuales en cuanto a la entrega de los bienes.

6.3d Relaciones simultáneas entre las operaciones y la corporación

Como apunta la figura 6.2, algunas compañías buscan las relaciones entre sus operaciones y dentro de la corporación a efecto de crear economías de alcance.⁵⁸ Las competidoras tienen dificultad para comprender y para aprender a imitar la capacidad para crear economías de alcance mediante las actividades compartidas (relaciones entre las operaciones) y al mismo tiempo mediante la transferencia de competencias centrales (relaciones dentro de la corporación). Sin embargo, cuando los beneficios que producen las relaciones de los dos tipos no compensan su costo, el resultado serán las desventajas, porque el costo de la organización y la estructura de incentivos es muy elevado.⁵⁹

La **integración vertical** se presenta cuando una compañía produce sus propios insumos (integración hacia atrás) o cuando es dueña de la fuente para la distribución de sus productos (integración hacia adelante).

Walt Disney Co. emplea una estrategia de diversificación con negocios relacionados para crear economías de alcance por medio de las relaciones de las operaciones y, al mismo tiempo, las de la corporación. Disney tiene cinco negocios separados, pero relacionados: Redes de medios, Parques y centros vacacionales, Entretenimiento de estudio, Productos de consumo y Medios interactivos. Por ejemplo, en su negocio de Entretenimiento de estudio, Disney puede obtener economías de alcance porque comparte las actividades de sus diferentes compañías distribuidoras de películas, como Touchstone Pictures, Hollywood Pictures y Dimension Films. Disney depende de lo mucho y lo muy bien que conoce a sus clientes como capacidad para desarrollar competencias centrales al nivel de la compañía entera para la publicidad y el marketing. Con estas competencias, Disney crea economías de alcance en razón de las relaciones dentro de la corporación porque realiza ventas cruzadas de productos que aparecen en sus películas por medio de canales de distribución que forman parte de su negocio de Parques y centros vacacionales y el de Productos de consumo. Así, los personajes creados para las películas se convierten en figuras que son vendidas por medio de las tiendas minoristas de Disney (que forman parte del negocio de Productos de consumo). Además, los temas establecidos en las películas se vuelven fuente de nuevos paseos en los parques temáticos de la compañía, los cuales son parte del negocio de Parques y centros vacacionales, y proporcionan temas para ropa y otros productos del negocio minorista.⁶⁰

Por lo tanto, Walt Disney Co. ha utilizado muy bien la diversificación con negocios relacionados como estrategia al nivel de compañía porque le ha permitido crear economías de alcance en razón de que comparte algunas actividades y transfiere competencias centrales. Sin embargo, los inversionistas tendrían dificultad para identificar el valor creado por una compañía (como Walt Disney Co.) en razón de que comparte actividades y transfiere competencias centrales. Por lo tanto, los inversionistas descuentan con frecuencia el valor de los activos de una compañía que utiliza la estrategia de diversificación para crear economías de alcance.

6.4 Diversificación no relacionada

Las compañías no persiguen las relaciones entre sus operaciones ni dentro de la corporación cuando utilizan la estrategia al nivel de compañía para una diversificación no relacionada. Una estrategia de diversificación no relacionada (véase la figura 6.2) crea valor por medio de dos tipos de economías financieras. Las **economías financieras** se entienden como el ahorro de costos que se realiza en razón de una mejor asignación de los recursos financieros basada en inversiones dentro o fuera de la compañía.⁶¹

La asignación eficiente del capital interno conduce a las economías financieras. Las asignaciones eficientes de capital interno disminuyen el riesgo de todos los negocios de la compañía; por ejemplo, porque propician el desarrollo de un portafolio de negocios que presentan diferentes perfiles de riesgo. La otra clase de economía financiera se refiere a la reestructuración de los activos adquiridos. En este caso, la compañía diversificada compra otra compañía, reestructura sus activos de modo que le permitan operar de forma más rentable y después la vende en el mercado externo obteniendo una ganancia.⁶² A continuación explicaremos con más detenimiento las dos clases de economías financieras.

6.4a Asignación eficiente del capital en el mercado interno

En una economía de mercado, se supone que los mercados de capitales asignan el capital de forma eficiente. La eficiencia es el resultado de que los inversionistas toman posiciones de acciones (participación en la propiedad) que prometen valores futuros elevados para los movimientos de efectivo. El capital también es asignado por medio de deuda, dado que los accionistas y los titulares de esta tratan de aumentar el valor de sus inversiones adquiriendo intereses de negocios con perspectivas de gran crecimiento y rentabilidad.



Averigüe más acerca de la integración vertical en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Las **economías financieras** se entienden como el ahorro de costos que se realiza en razón de una mejor asignación de los recursos financieros basada en inversiones dentro o fuera de la compañía.

El conocido letrero de Hollywood en Los Ángeles, California. Walt Disney Co. emplea una estrategia de diversificación con negocios relacionados para crear economías de alcance en razón de que transfiere competencias centrales y comparte actividades dentro de sus negocios enfocados hacia el entretenimiento.



© Dan Breckwoldt/Shutterstock.com

En las compañías diversificadas grandes, la oficina matriz de la corporación distribuye el capital entre sus negocios con el propósito de crear valor para la corporación entera. La índole de estas distribuciones genera ganancias con las asignaciones del mercado interno de capitales que exceden a las ganancias que obtendrían los accionistas si su capital fuera asignado por el mercado externo de capitales.⁶³ Dado que las personas que laboran en la oficina matriz corporativa tienen por lo habitual acceso a una información exacta y detallada sobre el desempeño presente, y el potencial futuro, del portafolio de negocios de la compañía, cuentan con muy buena información para tomar decisiones respecto de la distribución del capital.

En comparación con el personal de la oficina matriz, los inversionistas del exterior cuentan con un acceso relativamente limitado a la información interna y solo están en posición de estimar los desempeños de los negocios individuales y sus perspectivas para el futuro. Es más, aun cuando los negocios que buscan capital deben proporcionar información a los proveedores en potencia (como los bancos o las compañías de seguros, las compañías que tienen mercados internos de capitales gozan cuando menos de dos ventajas en cuanto a la información. En primer término, la información que los reportes anuales y otras fuentes proporcionan a los mercados de capitales tal vez no incluyan información negativa y, en cambio, podrían subrayar las perspectivas y los resultados positivos. Las fuentes externas de capital pueden solo conocer una parte limitada de la dinámica de las operaciones que se presenta en las organizaciones grandes. Es poco probable que siquiera los accionistas externos que tienen acceso a información obtengan una revelación completa y detallada.⁶⁴ En segundo, aun cuando una compañía está obligada a difundir información, esta queda también a disposición de las competidoras presentes y potenciales de la compañía. Con los conocimientos derivados de estudiar esa información, las competidoras podrían tratar de replicar la estrategia de la empresa para crear valor. Por lo tanto, la capacidad para signar con eficiencia el capital por medio de un mercado interno ayuda a la compañía a proteger las ventajas competitivas que desarrolla cuando emplea su estrategia al nivel de compañía así como sus distintas estrategias al nivel de unidades de negocios.

Si se requiere la intervención proveniente de fuera de la compañía para hacer correcciones en las asignaciones de capital, solo se podrán efectuar cambios significativos, porque el poder que tienen los agentes externos para hacer cambios suele ser indirecto (por ejemplo, por medio de los miembros del consejo de administración). Los agentes externos tal vez traten de hacer cambios llevando a la compañía a la quiebra o cambiando al equipo de la dirección administrativa. De otro lado, en un mercado interno de capitales la oficina matriz de la corporación puede afinar sus correcciones, por ejemplo, puede optar por ajustar los incentivos para los administradores o propiciar los cambios estratégicos en alguno de los negocios de la compañía.⁶⁵ Por lo tanto, podrá asignar el capital con base en criterios más específicos de lo que es posible en el caso de las asignaciones del mercado externo. Dado que cuenta con información menos exacta, el mercado externo de capitales podría no asignar los recursos correctamente a inversiones de gran potencial. La oficina matriz corporativa de una compañía diversificada puede desempeñar con más efectividad tareas como disciplinar a los equipos de administradores que están registrando un desempeño deficiente mediante las asignaciones de recursos.⁶⁶ GE (como explica el Caso inicial) ha realizado un muy buen trabajo con la asignación de capital a sus muchos negocios. Si bien se trata de una compañía con negocios relacionados vinculados, asigna el capital de forma diferente a sus cuatro unidades de negocios estratégicos principales. GE Capital generó elevados rendimientos para GE en décadas recientes, pero recibió un buen monto de capital de las asignaciones internas. Sin embargo, como explica el caso, en años recientes su desempeño no ha sido muy bueno y GE ha reducido los recursos que proporciona a ese negocio (incrementando los recursos destinados a otros negocios, como el de la energía).

Los negocios grandes muy diversificados padecen con frecuencia lo que se conoce como “descuento de conglomerado”. Este descuento se debe a que los analistas no siempre saben valorar una amplia serie de negocios grandes que presentan informes financieros complejos. A efecto de superar este descuento, muchos conglomerados industriales o diversificados con negocios no relacionados han tratado de convencer a los inversionistas de que la compañía está fuerte y que producirá buenos rendimientos. Por ejemplo, United Technologies aumentó el dividendo que pagó a sus accionistas y se deshizo de algunos negocios que no estaban relacionados estrechamente con alguno de sus cinco negocios. La carta del CEO a los accionistas, publicada en el Informe Anual de 2012, decía que estos cambios y la adquisición de negocios que complementaban su portafolio actual, y la nueva estructura corporativa instituida en 2011, regresarían a la compañía a un crecimiento de dos dígitos en poco

tiempo.⁶⁷ A pesar de las dificultades que conlleva, diversas compañías siguen utilizando la estrategia de diversificación con negocios no relacionados, en especial en Europa y en los mercados emergentes. Por ejemplo, Siemens es un conglomerado alemán muy grande y diversificado, que se diversifica considerablemente a efecto de equilibrar su riesgo económico. En épocas de desaceleración económica, la diversificación puede ayudar a algunas compañías a mejorar su desempeño futuro.⁶⁸

El talón de Aquiles de las compañías que utilizan una estrategia de diversificación con negocios no relacionados en una economía desarrollada es que las competidoras pueden imitar las economías financieras con más facilidad de la que necesitan para replicar el valor derivado de las economías de alcance desarrolladas por medio de las relaciones de las operaciones y de las relaciones dentro de la corporación. Este asunto no es un problema tan grande en las economías emergentes, donde la ausencia de una “infraestructura blanda” (incluso los intermediarios financieros efectivos, las reglas sólidas y las leyes de contrato) apoya y fomenta el uso de la estrategia de diversificación con negocios no relacionados.⁶⁹ De hecho, en las economías emergentes, como las de Corea, India y Chile, las investigaciones han demostrado que la diversificación mejora el desempeño de las compañías afiliadas a grupos grandes diversificados con muchos negocios.⁷⁰

6.4b Reestructuración de los activos

Las compañías también obtienen economías financieras cuando aprenden a crear valor mediante la compra de otras compañías, reestructurándolas y a continuación vendiendo los activos de las empresas reestructuradas en el mercado externo.⁷¹ Como sucede en el negocio de los bienes inmuebles, la compra de activos a un precio bajo para reestructurarlos y después venderlos a un precio superior a lo que costaron genera un rendimiento positivo sobre el capital invertido por la compañía.

Las compañías que aplican una estrategia de diversificación con negocios no relacionados buscan crear economías financieras mediante la adquisición y la reestructuración de los activos de otras compañías, pero ello implica intercambios bastante significativos. Por ejemplo, el éxito de Danaher precisa que la compañía se enfoque a negocios fabriles maduros debido a que la demanda de productos de alta tecnología es muy incierta. Desde 1984 ha adquirido 400 negocios, aplicando el Danaher Business System para reducir costos y crear una organización esbelta.⁷² En los negocios de alta tecnología las decisiones en función de la asignación de recursos son muy complejas y, con frecuencia, crean la sobrecarga en el procesamiento de información en las oficinas matrices de las compañías pequeñas que suelen ser comunes en las diversificadas con negocios no relacionados. Los negocios de alta tecnología dependen por lo habitual de los recursos humanos, y esas personas pueden abandonar la empresa o exigir una remuneración más alta y, con ello, agotar o apropiarse del valor de una compañía adquirida.⁷³

También es difícil comprar y reestructurar activos de servicios con el propósito de venderlos, con una ganancia, en el mercado externo. Luego entonces, tanto en el caso de las compañías de alta tecnología como en el de las de servicios, los activos tangibles que se pueden reestructurar para crear valor y vender con una ganancia son relativamente pocos. Es difícil reestructurar activos intangibles, como el capital humano y las relaciones efectivas que se han ido creando a lo largo del tiempo entre los compradores (clientes) y los vendedores (el personal de la compañía). En un plano ideal, los ejecutivos aplican la estrategia de comprar negocios cuando los precios están bajos, como en medio de una recesión, y de venderlos en las etapas avanzadas de una expansión.⁷⁴ Dado el incremento de la actividad en la economía global, que incluye más adquisiciones en otros países, también se presenta un número creciente de desinversión por venta de activos y de reestructuraciones de compañías extranjeras en los mercados internos (por ejemplo, la privatización total o parcial de compañías paraestatales). Las desinversiones por venta de activos de empresas extranjeras son incluso más complejas que las nacionales y se deben manejar con suma cautela.⁷⁵

6.5 Diversificación neutral del valor: incentivos y recursos

Los objetivos que persiguen las compañías con las estrategias de diversificación con negocios relacionados y no relacionados tienen potencial para ayudar a la compañía a crear valor por medio de

la estrategia al nivel de compañía. Sin embargo, esas estrategias, así como las de diversificación con un solo negocio o con uno dominante, en ocasiones son utilizadas para perseguir objetivos ajenos al valor. En ocasiones existen varios motivos para la diversificación, y la calidad de los recursos de la compañía tal vez solo permita una diversificación neutral del valor, en lugar de una que crea valor.

6.5a Incentivos para la diversificación

Los incentivos de una compañía para diversificarse provienen de su entorno externo y también del interno. Los incentivos externos incluyen las leyes antimonopolios y las leyes de impuestos. Los incentivos internos incluyen el mal desempeño, los movimientos monetarios futuros inciertos y la búsqueda de sinergia y la reducción del riesgo para la compañía.

Leyes antimonopolios y de impuestos

Las políticas públicas antimonopolios y las leyes de impuestos ofrecieron incentivos a las compañías estadounidenses para diversificarse en las décadas de 1960 y 1970.⁷⁶ Las leyes antimonopolios que prohibían las fusiones que crearan un mayor poder de mercado (por vía de la integración vertical o la horizontal) fueron aplicadas estrictamente en aquellos años.⁷⁷ La Ley antimonopolios Celler-Kefauver (1950) fomentó las actividades de fusiones que tenían por objeto diversificar los conglomerados y desalentó las fusiones horizontales y verticales. Por lo tanto, muchas de las fusiones que tuvieron lugar en aquellos años fueron en forma de “conglomerados”, e involucraron a compañías que perseguían líneas de negocios diferentes. Entre 1973 y 1977, 78.1% de las fusiones fueron en forma de conglomerados.⁷⁸

En la década de 1980, la aplicación de las leyes antimonopolios se relajó, por lo cual hubo un número mayor de fusiones horizontales más largas (adquisiciones de compañías meta dentro de la misma línea de negocios, como la fusión de dos compañías petroleras).⁷⁹ Además, la banca de inversión se abrió más a los tipos de fusiones que permitieron los cambios en la normatividad; como consecuencia, las absorciones se incrementaron a un número sin precedente.⁸⁰ Los conglomerados, o las empresas muy diversificadas, de las décadas de 1960 y 1970 afinaron más su “enfoque” en la de 1980 y a principios de la de 1990 porque las restricciones para las fusiones se relajaron y las reestructuraciones se implementaron.⁸¹

En la década de 2000, las preocupaciones antimonopolios volvieron a surgir ante el volumen considerable de fusiones y adquisiciones que se registró (véase el capítulo 7).⁸² Hoy en día, las fusiones son sometidas a un escrutinio más estricto que en la década de 1980, la de 1990 y la de 2000.⁸³

Los efectos impositivos de la diversificación no solo se deben a los cambios en la tributación de las compañías, sino también a los de las tasas del impuesto sobre la renta de las personas. Algunas compañías (en especial las maduras) generan con sus operaciones más dinero del que pueden rein-

vertir de forma rentable. Hay personas que opinan que los *flujos de efectivo libre* (activos financieros líquidos cuya inversión en los negocios corrientes ha dejado de ser viable en términos económicos) deben ser redistribuidos en forma de dividendos entre los accionistas.⁸⁴ Sin embargo, en las décadas de 1960 y 1970 los dividendos estaban gravados con una tasa más alta que la de las ganancias de capital. Por lo tanto, antes de 1980, los accionistas preferían que las compañías utilizaran los flujos de efectivo libre para comprar y edificar compañías en industrias de desempeño elevado. Si el valor de las acciones de la compañía se apreciaba en el largo plazo, los accionistas podrían recibir un rendimiento más alto sobre tales fondos que si estos hubiesen sido redistribuidos en forma de dividendos, porque las ganancias sobre la venta de las acciones estaban sujetas a un gravamen más bajo que el de los dividendos.

Sin embargo, con la Ley de la Reforma Fiscal de 1986, la tasa normal del ingreso sobre la renta de las

Larry Page, CEO de Google, presentando su declaración en una audiencia que tuvo lugar en el Senado de Estados Unidos en torno a la política antimonopolios.



personas físicas bajó de 50 a 28%, y el impuesto especial gravado a las ganancias de capital cambió de modo que las ganancias de capital recibirían el trato de ingreso normal. Estos cambios significaron un incentivo para que los accionistas dejaran de fomentar que las compañías retuvieran fondos para destinarlos a la diversificación. Estos cambios en la ley fiscal también influyeron en el incremento en desinversiones por la venta de unidades de negocios no relacionados a partir de 1984. Por lo tanto, mientras que las tasas del impuesto sobre la renta de las personas físicas en el caso de las ganancias de capital y los dividendos crearon un incentivo para que los accionistas incrementaran la diversificación antes de 1986, también fomentaron un número menor de diversificaciones después de ese año, a no ser que estuviesen financiadas con deuda deducible de impuestos. Sin embargo, después de la década de 1980, las tasas máximas del impuesto sobre la renta de las personas físicas han sufrido cambios. La tasa máxima ha variado de 31% en 1992 a 39.6% en 2013. Las tasas que gravan las ganancias de capital también han registrado algunos cambios.

Las leyes del impuesto sobre la renta de las personas morales también afectan la diversificación. Las adquisiciones incrementan por lo normal las reservas de activos depreciables. Esa mayor depreciación (un gasto no monetario) baja el monto del ingreso gravable y, por consiguiente, se convierte en un incentivo adicional para las adquisiciones. En algún momento, las adquisiciones fueron un camino atractivo para obtener beneficios fiscales, pero los cambios que recomendó el Financial Accounting Standards Board eliminaron la “agrupación de intereses” como método para reportar los activos de la compañía adquirida. Ese organismo también eliminó la cancelación por concepto de investigación y desarrollo en proceso, con lo cual redujo algunos de los incentivos para hacer adquisiciones, en especial las relacionadas con la industria de alta tecnología (el capítulo 7 aborda con más detenimiento estos cambios).⁸⁵

Luego entonces, los cambios normativos como los antes descritos crean incentivos para la diversificación o la desincentivan. Es interesante señalar que las leyes antimonopolios de Europa han sido por lo normal más estrictas en lo tocante a las fusiones horizontales que las de Estados Unidos, pero ahora se han vuelto más parecidas.⁸⁶

Bajo desempeño

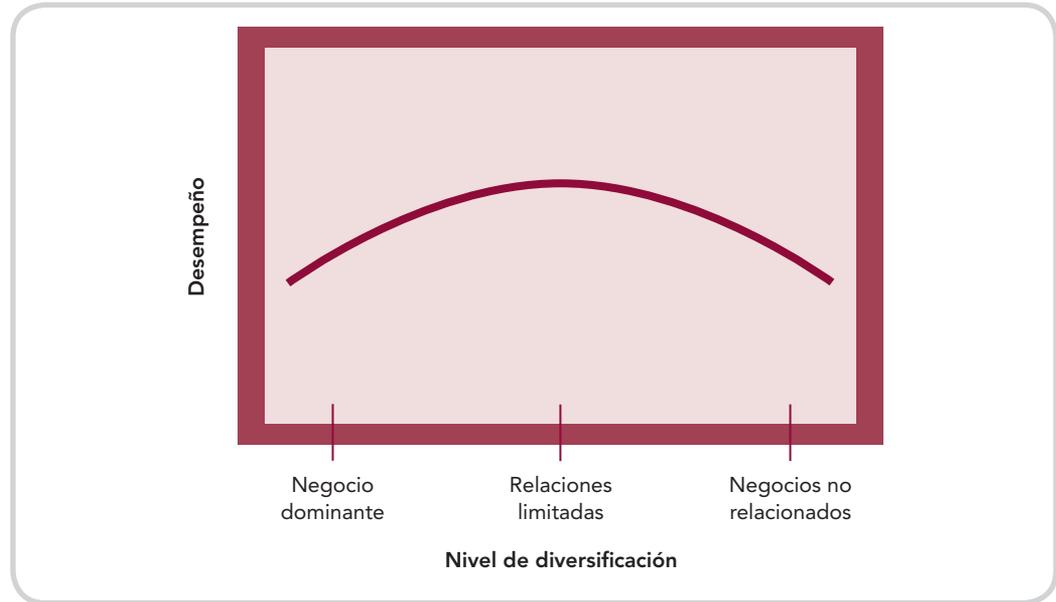
Algunas investigaciones muestran que los rendimientos bajos guardan una relación con grados más elevados de diversificación.⁸⁷ Si un desempeño positivo dicta que no se necesita una mayor diversificación, entonces un desempeño deficiente podría ser un incentivo para diversificarse. En 2005, eBay adquirió Skype por 3100 millones de dólares con la esperanza de crear sinergias y de mejorar la comunicación entre compradores y vendedores. Sin embargo, a los tres años, eBay decidió vender Skype porque no había incrementado el flujo de dinero para su negocio central del *e-commerce* ni se habían realizado las sinergias esperadas. En 2011, eBay vendió Skype a Microsoft por 8500 millones de dólares. Si bien los analistas pensaban que la prima que pagó Microsoft había sido demasiado alta, un artículo publicado en el *Financial Times* sugería que Skype desempeñaría un papel destacado en la estrategia de multimedia de Microsoft. Por lo tanto, las sinergias potenciales entre Skype y Microsoft podrían ser superiores a las que se crearon con eBay.⁸⁸ El bajo desempeño tal vez se haya debido a algunos errores que cometieron los directores administrativos (como la adquisición original de Skype por parte de eBay), pero eso condujo a las desinversiones mediante ventas similares al caso de eBay.⁸⁹

Los resultados de investigaciones y la experiencia vivida por una serie de compañías sugieren que tal vez exista una relación curvilínea general entre la diversificación y el desempeño, como muestra la figura 6.3.⁹⁰ Si bien el bajo desempeño puede ser un incentivo para diversificarse, las compañías que están más diversificadas en comparación con sus competidoras quizá registren un desempeño general más bajo.

Flujos monetarios futuros inciertos

Cuando la línea de productos de una compañía madura o que está madurando se ve amenazada, la diversificación podría ser una estrategia defensiva importante.⁹¹ Las empresas pequeñas y las compañías que están en industrias maduras o que están madurando encuentran a veces que deben diversificarse para poder sobrevivir a largo plazo.⁹²

La diversificación en otros mercados de productos u otros negocios disminuye la incertidumbre en torno a los flujos monetarios futuros de una empresa. Merck decidió expandirse al negocio de los productos biosimilares (a la producción de fármacos similares a los autorizados) con la esperanza

Figura 6.3 Relación curvilínea entre la diversificación y el desempeño

de estimular su negocio de medicinas patentadas, porque esperaba resultados más bajos en razón de que las patentes de muchas de sus medicinas expirarían.⁹³ Por lo tanto, en 2009 compró el portafolio de productos genéricos de Inmed por 130 millones de dólares. La compañía se encargará de desarrollar fármacos para prevenir infecciones en enfermos de cáncer que están recibiendo quimioterapia. Uno de estos fármacos, el INS-19, está en la etapa de las pruebas finales, mientras que el INS-20 está en las primeras etapas de desarrollo.⁹⁴

Sinergia y reducción del riesgo para la compañía

Las compañías diversificadas que buscan economías de alcance realizan muchas veces inversiones que son demasiado inflexibles para permitir que las unidades de negocios generen sinergias. Por tal razón, podrían surgir diversos problemas. La **sinergia** ocurre cuando el valor que crean las unidades de negocios operando juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades trabajando de forma independiente. Sin embargo, a medida que se incrementan las relaciones entre las unidades de negocios de la compañía, también aumenta el riesgo de que esta fracase, porque la sinergia genera una interdependencia entre los negocios que limita la flexibilidad que necesita la compañía para responder. Esta amenaza puede llevar a dos decisiones básicas.

En primer término, la compañía puede reducir la medida de su cambio tecnológico optando por operar en entornos menos inciertos. Esta conducta permitiría a la compañía evitar riesgos y, por lo tanto, no perdería el interés por perseguir nuevas líneas de productos que guardan potencial, pero que no han sido probadas. De otro lado, la compañía puede limitar la cantidad de actividades que comparte y renunciar a los beneficios potenciales de la sinergia. Una de las dos decisiones, o ambas, podrían conducir a una mayor diversificación.⁹⁵ La primera de ellas conducirá probablemente a una diversificación con negocios relacionados en industrias donde exista mayor certidumbre,⁹⁶ mientras que la otra podría producir una diversificación adicional, pero de negocios no relacionados. Las investigaciones sugieren que la compañía que utiliza una estrategia de diversificación con negocios no relacionados propende más a ofrecer un precio demasiado alto, porque es menos probable que la compañía que presenta una oferta para un negocio no relacionado cuente con plena información acerca de la compañía adquirida.⁹⁷ No obstante, tanto las compañías que utilizan una estrategia de diversificación con negocios relacionados como las que utilizan una de negocios no relacionados deben conocer las consecuencias de pagar precios extraordinariamente altos.⁹⁸ Estos problemas llevan muchas veces a los administradores a evitar más los riesgos y a concentrarse en obtener rendimientos a corto plazo. Cuando es así, es poco probable que se interesen por los problemas sociales y por hacer inversiones a largo plazo (por ejemplo, para desarrollar innovaciones). De otro lado, las compañías diversificadas (con negocios relacionados o no relacionados) suelen ser innovadoras.⁹⁹

La **sinergia** ocurre cuando el valor creado por las unidades de negocios operando juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades trabajando de forma independiente.

6.5b Recursos y diversificación

Hemos dicho que, para diversificarse, las compañías podrían tener varios incentivos ajenos al valor, además de aquellos que crean valor (como la posibilidad de crear economías de alcance). Sin embargo, incluso cuando la compañía tiene incentivos para diversificarse, siempre debe contar con las clases y los volúmenes de recursos y capacidades necesarios para utilizar correctamente una estrategia de diversificación al nivel de compañía.¹⁰⁰ Si bien los recursos tangibles y los intangibles facilitan la diversificación, la posibilidad de que unos u otros creen valor no es la misma. De hecho, la medida en que los recursos sean valiosos, singulares, difíciles de imitar y no sustituibles (véase el capítulo 3) influye en la capacidad de la compañía para crear valor por medio de la diversificación. Por ejemplo, los flujos de efectivo disponible son un recurso financiero tangible que la compañía puede utilizar para diversificarse. Sin embargo, la diversificación fundada en recursos financieros, en comparación con la basada en recursos intangibles, es mucho más visible para las competidoras y, por lo tanto, más imitable, además de que es menos probable que cree valor a largo plazo.¹⁰¹ Los recursos tangibles incluyen por lo habitual la planta y el equipo necesarios para fabricar un producto y suelen ser activos menos flexibles. Con frecuencia, el exceso de capacidad solo se puede usar para productos estrechamente relacionados, en especial aquellos que requieren tecnologías de producción muy similares. Por ejemplo, los grandes fabricantes de computadoras, como Dell y Hewlett-Packard, subestimaron la demanda para las computadoras tipo tableta, en especial la iPad de Apple. Muchos suponen que, a la larga, la iPad reemplazará a la computadora personal (PC). De hecho, las ventas de PC de HP y de Dell han ido bajando desde la introducción de la iPad. Las ventas de esta tableta de Apple para el último trimestre de 2012 y el primero de 2013 sumaron 42.4 millones de unidades. Samsung y otras competidoras han desarrollado “tabletas” rivales y están vendiendo muchas unidades. La mayor parte de los analistas piensan que la computadora personal tiene los días contados, lo cual sugiere que Dell y HP se deben diversificar en otras líneas de productos para compensar los ingresos que han dejado de percibir por la baja de ventas de las computadoras portátiles.¹⁰²

La compañía puede usar el exceso de capacidad de otros recursos tangibles, como la fuerza de ventas, para diversificarse con más facilidad. De nueva cuenta, el exceso de capacidad en la fuerza de ventas es más efectivo cuando se trata de una diversificación con negocios relacionados, porque la compañía la puede utilizar para vender productos en mercados similares (por ejemplo, los mismos clientes). Además, tratándose de productos relacionados, la fuerza de ventas tendría más conocimiento de las características, los clientes y los canales de distribución.¹⁰³ Los recursos tangibles podrían generar relaciones entre los recursos para producción, marketing, adquisiciones y tecnología, o como definimos antes, podrían compartir actividades. Los recursos intangibles son más flexibles para facilitar la diversificación que los activos físicos tangibles. Si bien el hecho de compartir los recursos tangibles podría inducir a la diversificación, los recursos intangibles, como el conocimiento tácito, podrían propiciar una diversificación incluso mayor.¹⁰⁴

Sin embargo, en algunas ocasiones no se realizan los beneficios que se esperaban al usar los recursos para diversificar a la compañía, sea para crear valor o por razones ajenas al valor.¹⁰⁵ Por ejemplo, los ejecutivos de Sara Lee descubrieron que los elementos del portafolio diversificado de la compañía no generaban sinergia y, más adelante, se deshicieron de negocios (los cuales representaban 40% de los ingresos de la compañía) para solo concentrarse en productos del ramo de los alimentos, y relacionados con ellos, para generar sinergia con más facilidad.¹⁰⁶



6.6 Diversificación que disminuye el valor: razones de los administradores para optar por la diversificación

Los administradores pueden tener motivos para la diversificación más allá de las razones ajenas al valor (es decir, incentivos y recursos) y las razones para crear valor (por ejemplo, economías de alcance). El deseo de los administradores de percibir una remuneración más alta y de estar expuestos a menos riesgo son dos razones que llevarían a los directores ejecutivos a diversificar a su compañía más allá de los niveles que crean valor o que son ajenos al valor.¹⁰⁷ En otras palabras, los directores ejecutivos podrían diversificar la compañía con la intención de diversificar el riesgo de su propio empleo, siempre y cuando la rentabilidad no sufra en exceso.¹⁰⁸

La diversificación proporciona a los directores administrativos algunos beneficios que no recaen en los accionistas. Las investigaciones indican que la diversificación y el tamaño de la compañía guardan una elevada correlación; a medida que el tamaño de la compañía se incrementa, también lo hace la remuneración de los ejecutivos.¹⁰⁹ Dado que las compañías grandes son organizaciones complejas y difíciles de administrar, los directores administrativos perciben por lo habitual remuneraciones muy altas por dirigir las, pero los montos varían de un país a otro.¹¹⁰ Los niveles considerables de diversificación incrementan la complejidad de la compañía y el resultado es que los ejecutivos reciben una remuneración cada vez más elevada por dirigir una organización muy diversificada. Los mecanismos de gobierno (como el consejo de administración), la vigilancia de los dueños, las prácticas para remunerar a los ejecutivos y el mercado para el control de la compañía podrían limitar la tendencia de los administradores a diversificar la compañía en exceso. El capítulo 10 aborda con más detenimiento estos mecanismos.

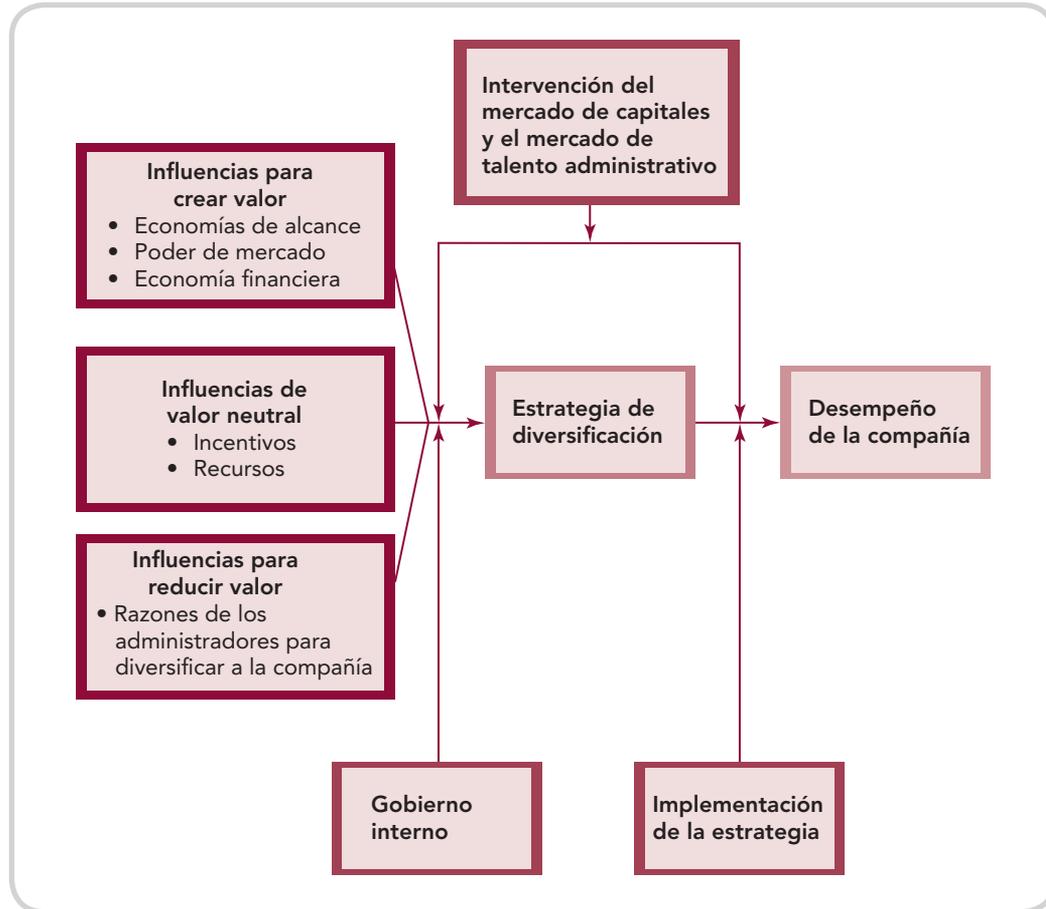
Sin embargo, en algunos casos, los mecanismos de gobierno de una compañía podrían no ser muy fuertes, permitiendo así que los ejecutivos diversifiquen a la compañía al punto donde ni siquiera generará rendimientos promedio.¹¹¹ La falta de un gobierno interno adecuado podría dar por resultado un desempeño relativamente malo, lo cual despertaría la amenaza de una venta para absorción, o una compra hostil. Si bien las absorciones mejoran en ocasiones la eficiencia porque los equipos de administradores ineficientes son cambiados por otros, también es cierto que los administradores podrían evitar las absorciones empleando tácticas defensivas, como las “píldoras de veneno”, o podrían reducir su propia exposición mediante contratos de “paracaídas de oro”.¹¹² Por lo tanto, aun cuando la amenaza de un gobierno externo podría frenar a los administradores, no controlará impecablemente las razones de los administradores para optar por la diversificación.

La mayor parte de las compañías públicas son rentables porque los administradores que las dirigen son buenos comisarios de los recursos de la compañía y porque muchas de sus acciones estratégicas, incluso las referentes a elegir la estrategia de diversificación al nivel de compañía, contribuyen al éxito de la empresa.¹¹⁴ Como hemos señalado, es preciso diseñar mecanismos de gobierno que aborden excepciones a las normas administrativas para tomar decisiones y desarrollar acciones que incrementen la capacidad de la compañía para obtener rendimientos superiores al promedio. Por lo tanto, es demasiado pesimista suponer que los administradores actúan por lo habitual en pro de sus intereses personales, en lugar de hacerlo para provecho de sus compañías.¹¹⁵

La preocupación de los directores ejecutivos por su reputación también controla sus decisiones para diversificar a la compañía. Así como una reputación positiva facilita que los administradores desarrollen poder y lo usen, una mala reputación lo podría impedir. Asimismo, el hecho de que el mercado externo busque talentos administrativos podría disuadir a los administradores de perseguir una diversificación inconveniente.¹¹⁶ Además, una compañía diversificada podría adquirir a otras compañías que no están bien administradas con el propósito de reestructurar su propia base de activos. El hecho de saber que sus compañías podrían ser adquiridas si no están bien administradas propicia que los ejecutivos empleen estrategias de diversificación que crean valor.

Como muestra la figura 6.4, el grado de diversificación que promete el potencial más grande para tener repercusiones positivas en el desempeño está basado en parte en los efectos de la interacción entre los recursos, las razones de los administradores y los incentivos para la adopción de estrategias de diversificación particulares. Como señalamos antes, cuanto más grandes sean los incentivos y cuanto más flexibles sean los recursos, tanto mayor será el grado de diversificación que se puede

Figura 6.4 Modelo que resume la relación entre la diversificación y el desempeño de la compañía



Fuente: Adaptado de Hoskisson, R. E. y Hitt, M. A., 1990, Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives, *Journal of Management*, 16: 498.

esperar. Los recursos financieros (los más flexibles) deben tener una relación más fuerte con el grado de diversificación que los recursos tangibles o los intangibles. Los recursos tangibles (los más inflexibles) son útiles principalmente para la diversificación con negocios relacionados.

Como explicamos ya en este capítulo, las compañías crean más valor cuando utilizan las estrategias de diversificación de forma efectiva. Sin embargo, el gobierno de la compañía debe mantener controlada la diversificación (véase el capítulo 10). Los instrumentos adecuados para implementar la estrategia, como las estructuras organizacionales, también son importantes para que las estrategias tengan éxito (véase el capítulo 11).

En este capítulo hemos descrito las estrategias al nivel de compañía, y en el siguiente hablaremos de las fusiones y las adquisiciones como los principales medios que emplean las compañías para diversificarse y crecer de forma rentable. Estas tendencias hacia una mayor diversificación por medio de adquisiciones, que se han revertido debido en parte a las reestructuraciones (véase el capítulo 7), indican que las estrategias de diversificación al nivel de compañía han sido una enseñanza para las empresas.¹¹⁷ Por lo tanto, las compañías que se diversifican lo deben hacer con cautela, optando por concentrarse en un número relativamente pequeño de negocios, y no en muchos. De hecho, las investigaciones señalan que si bien la diversificación con negocios no relacionados ha disminuido, la de negocios relacionados se ha incrementado, posiblemente debido a las reestructuraciones que tuvieron lugar en la década de 1990 y principios del siglo XXI. Esta secuencia de la diversificación seguida por una reestructuración ha tenido lugar en Europa y en países como Corea, siguiendo las acciones de compañías de Estados Unidos y el Reino Unido.¹¹⁸ Las compañías mejoran su competitividad estratégica cuando aplican un grado de diversificación que corresponde a los recursos (en especial los financieros) y las competencias centrales que poseen, así como a las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno de las instituciones y la competencia en sus respectivos países.¹¹⁹

RESUMEN

- La meta principal que persigue una empresa al utilizar una estrategia al nivel de compañía para diversificarse más es crear valor adicional. Utilizar una estrategia al nivel de compañía con un solo negocio o uno dominante podría ser preferible a otra que busca mayor diversificación, a no ser que la compañía pueda desarrollar economías de alcance o economías financieras entre los negocios, o a no ser que pueda hacerse de poder de mercado en razón de niveles más elevados de diversificación. Las economías de alcance y el poder de mercado son las fuentes principales para crear valor cuando la empresa utiliza una estrategia al nivel de compañía para diversificarse en un nivel moderado o alto.
- La estrategia de diversificación al nivel de compañía con negocios relacionados permite crear valor mediante las actividades compartidas por los diferentes negocios del portafolio de la compañía o transfiriéndoles competencias.
- Las actividades compartidas requieren por lo habitual que los negocios compartan recursos tangibles. La transferencia de competencias necesita que las competencias centrales que ha desarrollado un negocio sean transferidas a otros. También podría implicar que la oficina matriz de la compañía transfiera competencias a una unidad de negocios.
- Las actividades compartidas están ligadas por lo habitual a la estrategia de diversificación al nivel de compañía sujeta a negocios relacionados. Las actividades compartidas son difíciles de implementar y coordinar, tal vez no creen los mismos beneficios para todas las divisiones que las comparten y pueden provocar en los administradores un comportamiento de tomar menos riesgos.
- La transferencia de competencias centrales va ligada con frecuencia a una diversificación con negocios relacionados vinculados (o una mezcla de relacionados y no relacionados), pero las compañías que comparten actividades y que además transfieren competencias centrales también podrían utilizar la estrategia de los negocios relacionados vinculados.
- La asignación eficiente de los recursos o la reestructuración de los activos de una compañía meta, para sujetarlos a estrictos controles financieros, ofrecen dos caminos para tener éxito con una diversificación con negocios no relacionados. Las compañías que utilizan la estrategia de diversificación con negocios no relacionados se concentran en crear economías financieras para generar valor.
- Las compañías se diversifican en ocasiones por razones ajenas al valor. Los incentivos que ofrecen las políticas fiscales y antimonopolios, el bajo desempeño o la incertidumbre de los flujos monetarios en el futuro son algunos ejemplos de razones ajenas al valor que llevan a las compañías a optar por diversificarse.
- Los motivos de los administradores para optar por la diversificación (incluso el incremento de su remuneración) podrían conducir a una diversificación excesiva y a la consecuente disminución de la capacidad de la compañía para crear valor. Sin embargo, la evidencia indica que muchos directores ejecutivos procuran ser buenos comisarios de los activos de la compañía y que no diversifican a la compañía de modo que destruya su valor.
- Cuando los administradores toman decisiones respecto del nivel óptimo de diversificación para su compañía deben tomar en cuenta la organización interna de esta así como su entorno externo. Por supuesto que los recursos internos determinan en gran medida el curso que debería seguir la diversificación. Sin embargo, las condiciones del entorno externo de la compañía podrían facilitar grados mayores de diversificación, al igual que las amenazas inesperadas que representan las competidoras.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es la estrategia al nivel de compañía y por qué es importante?
2. ¿Cuáles son los distintos niveles de diversificación que buscarían las compañías cuando aplican las diferentes estrategias al nivel de compañía?
3. ¿Cuáles son las tres primeras razones que explican por qué las compañías deciden diversificar sus operaciones?
4. ¿Cómo crean valor las compañías cuando utilizan una estrategia de diversificación con negocios relacionados?
5. ¿Cuáles serían dos caminos para obtener economías financieras cuando se utiliza una estrategia de diversificación con negocios no relacionados?
6. ¿Qué incentivos y recursos alientan la diversificación?
7. ¿Qué motivos podrían llevar a los administradores a diversificar en exceso a la compañía?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: ¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA AL NIVEL DE COMPAÑÍA QUE HE UTILIZADO Y CÓMO LLEGUÉ A ELLA?

El texto define la estrategia al nivel de compañía como "las acciones que desarrolla una compañía para hacerse de una ventaja competitiva

mediante la selección y la administración de un grupo de negocios diferentes que compiten en diferentes mercados de productos". Sin embargo, estas acciones son dinámicas y longitudinales; es decir, evolucionan con el transcurso del tiempo. ¿Cómo llegaron Ford Motor Company o IBM a las estrategias al nivel de negocios que emplean actualmente y cuáles son esas estrategias?

Parte uno

Formen equipos de cuatro o cinco estudiantes y seleccionen una compañía registrada en la bolsa, de preferencia una que exista desde hace varias décadas. El sitio web Investor Guide (<http://www.investorguide.com/stock-list.php>) y los vínculos a la página principal de cada compañía y otros datos financieros presentan una lista de todas las compañías públicas de Estados Unidos. También podrían consultar los registros de la SEC en su biblioteca o accediendo al sitio web de la Securities and Exchange Commission (<http://www.sec.gov/edgar.shtml>).

Parte dos

Preparen un cartelón, que presentarán en clase, sobre la compañía y su evolución desde tanto tiempo atrás como puedan representar en ese cartelón. El propósito es destacar el inicio de la compañía, sus adquisiciones y las ventas para despojarse de ellas, así como su tránsito de una estrategia al nivel de compañía a otra. Tendrán que investigar bastante acerca de la compañía para poder identificar los vínculos comunes entre las unidades operativas.

Prepárense para responder las preguntas siguientes:

- ¿Cómo ha evolucionado con el transcurso del tiempo la estrategia al nivel de compañía de esta empresa?
- ¿Cuál es la estrategia al nivel de compañía que usa actualmente y qué vínculos existen, en su caso, entre las unidades operativas?
- Critiquen la estrategia al nivel de compañía que usa actualmente (demasiada diversificación, muy poca o en justa medida, y expliquen por qué).

EJERCICIO 2: ¿QUÉ QUIERE DECIR ESTE ANUNCIO?

Con frecuencia, la forma 8-K de la Securities and Exchange Commission se conoce como el informe actual, porque esa Comisión requiere que las

compañías reporten o anuncien todos los hechos importantes que deben conocer los accionistas. En muchas ocasiones, los reportes son bastante comunes, por ejemplo hablan de que un ejecutivo ha salido de la compañía o que hay un nuevo auditor. Sin embargo, un aviso importante de una compañía en su registro 8-K se debe a que anuncia una fusión o una adquisición que, como explicó este capítulo, tendrá un efecto significativo para la estrategia al nivel de compañía.

Este ejercicio requiere que los equipos de estudiantes analicen registros 8-K de los 12 meses pasados. Pueden encontrar muchas fuentes para esta información, pero un buen lugar para empezar es la biblioteca de la universidad. Pidan a su bibliotecaria que les proporcione sitios de análisis y bases de datos que les servirán para identificar con eficiencia a algunos candidatos idóneos. Los equipos deben escoger un registro 8-K que contenga el anuncio de una adquisición de la compañía. No es demasiado importante si la adquisición se consumó o no, con el anuncio basta. Cuando el equipo haya identificado la adquisición, se debe preparar para contestar cuando menos las preguntas siguientes, pensando que tendrá que presentar las contestaciones ante el grupo entero:

1. Describan a la compañía adquirente en razón de su estrategia al nivel de compañía.
2. Analicen los boletines de prensa de la compañía que hablen de la adquisición anunciada. ¿Cómo clasifica este hecho la compañía?
3. Describan a la empresa meta en términos de su estrategia al nivel de compañía.
4. Ahora analicen la adquisición anunciada en términos de su nueva estrategia al nivel de compañía. ¿Cómo clasifican ustedes la entidad propuesta? ¿Su clasificación coincide con los reportes de la prensa?
5. Califiquen la adquisición. En su opinión, ¿tiene sentido la combinación de estas dos compañías?

CASO EN VIDEO *

EL CAMINO HACIA LA DIVERSIFICACIÓN

Barry Diller/Director ejecutivo/IAC

Barry Diller, expresidente del consejo y CEO de Paramount Pictures y Fox, e interesado en el comercio interactivo, adquirió la compañía QVC, pero la perdió cuando trató de adquirir otros negocios, en particular con su oferta para comprar Paramount. Cuando fracasó su oferta para hacerse dueño de Paramount y de otras organizaciones, Barry Diller adquirió QVC, competidora de HSN, e inició un conglomerado interactivo, desde los servicios financieros hasta los servicios para encontrar pareja, como Match.com. Por el camino, Diller descubrió que sus múltiples negocios estaban relacionados entre sí y unió todas sus marcas bajo una oficina matriz corporativa. Impulsado por su visión y la capacidad para captar conceptos difíciles y novedosos, Barry Diller insiste en que IAC/InterActiveCorp es, marca por marca, una compañía que posee una lista interminable de productos muy similar a Procter & Gamble.

Prepárese para discutir los conceptos y las preguntas siguientes en clase:

Conceptos

- Estrategia al nivel de compañía
- Niveles de diversificación

- Diversificación que crea valor
- Relaciones entre las operaciones y dentro de la compañía entera
- Diversificación con negocios relacionados y no relacionados
- Motivos para una diversificación excesiva

Preguntas

1. Describa la estrategia al nivel de compañía que sigue Diller.
2. Describa el nivel de diversificación de IAC.
3. En su opinión, ¿cuál fue el motivo de Diller para diversificar a la compañía?
4. ¿El planteamiento de Diller es la diversificación para crear valor? ¿Por qué?
5. Explique las relaciones que existen entre los negocios y las marcas de IAC. ¿Presentan una diversificación con negocios relacionados?
6. ¿Diller está en posición de diversificar a la compañía en exceso?

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

NOTAS

1. M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, Nueva York, The Free Press, xvi.
2. M. D. R. Chari, S. Devaraj y P. David, 2008, The impact of information technology investment and diversification strategies on firm performance, *Management Science*, 54: 224-234; A. Pehrsson, 2006, Business relatedness and performance: A study of managerial perceptions, *Strategic Management Journal*, 27: 265-282.
3. J. Joseph y W. Ocasio, 2012, Architecture, attention and adaptation in the multibusiness firm: General Electric from 1951 to 2001, *Strategic Management Journal*, 33: 633-660.
4. M. E. Porter, 1987, From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, 65(3): 43-59.
5. *Ibid.*; M. E. Raynor, 2007, What is corporate strategy, really?, *Ivey Business Journal*, 71(8): 1-3.
6. W. P. Wan, R. E. Hoskisson, J. C. Short y D. W. Yiu, 2011, Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities, *Journal of Management*, 37(5): 1335-1368; A. A. Calart y J. E. Ricart, 2007, Corporate strategy: An agent-based approach, *European Management Review*, 4: 107-120.
7. K. Lee, M.W. Peng y K. Lee, 2008, From diversification Premium to diversification discount during institutional transitions, *Journal of World Business*, 43(1): 47-65; M. Ammann y M. Verhofen, 2006, The conglomerate discount: A new explanation based on credit risk, *International Journal of Theoretical & Applied Finance*, 9(8): 1201-1214; S. A. Mansi y D. M. Reeb, 2002, Corporate diversification: What gets discounted?, *Journal of Finance*, 57: 2167-2183.
8. A. Campbell, M. Goold y M. Alexander, 1995, Corporate strategy: The question for parenting advantage, *Harvard Business Review*, 73(2): 120-132.
9. K. Favaro, 2013, We're from corporate and we are here to help: Understanding the real value of corporate strategy and the head office, *Strategy-Business Online*, www.strategy-business.com, 8 de abril; D. Collis, D. Young y M. Goold, 2007, The size, structure, and performance of corporate headquarters, *Strategic Management Journal*, 28: 283-405.
10. G. Kenny, 2012, Diversification: Best practices of the leading companies, *Journal of Business Strategy*, 33: 12-20; D. Miller, 2006, Technological diversity, related diversification performance, *Strategic Management Journal*, 27: 601-619.
11. D. D. Bergh, 2001, Diversification strategy research at a crossroads: Established, emerging and anticipated paths, en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, Reino Unido, Blackwell Publisher: 363-383.
12. S. F. Matusik y M. A. Fitzgibbon, 2012, Diversification in the venture capital industry: Leveraging knowledge under uncertainty, *Strategic Management Journal*, 33: 407-426; H. C. Wang y J. B. Barney, 2006, Employee incentives to make firm-specific investments: Implications for resource-based theories of corporate diversification, *Academy of Management Journal*, 31: 466-476.
13. A. Kaul, 2012, Technology and corporate scope: Firm and rival innovation as antecedents of corporate transactions, *Strategic Management Journal*, 33: 347-367; K.Z. Zhou y F. Wu, 2010, Technological capability, strategic flexibility and product innovation, *Strategic Management Journal*, 31: 547-561.
14. J. J. Marcel, 2009, Why top management team characteristics matter when employing a chief operating officer: A strategic contingency perspective, *Strategic Management Journal*, 30(6): 647-658; A. J. Ward, M. J. Lankau, A. C. Amason, J. A. Sonnenfeld y B. R. Agle, 2007, Improving the performance of top management teams, *MIT Sloan Management Review*, 48(3): 85-90.
15. R. P. Rumelt, 1974, *Strategy Structure, and Economic Performance*, Boston, Harvard Business School; L. Wrigley, 1970, *Divisional Autonomy and Diversification* (tesis de doctorado), Harvard Business School.
16. P. Gogoi, N. Arndt y J. Crown, 2008, A bittersweet deal for Wrigley: Selling the family business wasn't William Wrigley Jr's plan, but the Mars offer was too good to refuse, *BusinessWeek*, 12 de mayo: 34.
17. 2013, United Parcel Service 2010 Annual Report, www.ups.com, 7 de mayo.
18. R. Rumelt, 2011, *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*, Nueva York, Crown Business Publishing.
19. M. Spriggs, A. Yu, D. Deeds y R. L. Sorenson, 2012, Too many cooks in the kitchen: Innovative capacity, collaborative network orientation and performance in small family businesses, *Family Business Review*, 26: 32-50; L. R. Gómez-Mejía, M. Makri y M. L. Kintana, 2010, Diversification decisions in family controlled firms, *Journal of Management Studies*, 47: 223-252.
20. A. Barroso y M. S. Giarratana, 2013, Product proliferation strategies and firm performance: The moderating role of product space complexity, *Strategic Management Journal*, en imprenta.
21. 2013, Publicis Groupe, Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Publicis>, 8 de mayo.
22. J. L. Stimpert, I. M. Duhaime y J. Chesney, 2010, Learning to manage a large diversified firm, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17: 411-425.
23. 2012, Hutchison Whampoa Limited 2012 Annual Report, www.hutchisonwhampoa.com, consultado el 8 de mayo; 2012, Hutchison Whampoa Limited, Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Hutchison_Whampoa_Limited, consultado el 8 de mayo.
24. C. N. Chen y W. Chu, 2012, Diversification, resource concentration and business group performance: Evidence from Taiwan, *Asia Pacific Journal of Management*, 29: 1045-1061.
25. D. H. Ming Chng, M.S. Rodgers, E. Shih y X. B. Song, 2012, When does incentive compensation motivate managerial behavior? An experimental investigation of the fit between incentive compensation, executive core self-evaluation and firm performance, *Strategic Management Journal*, 33: 1343-1362; J. E. Core y W. R. Guay, 2010, Is CEO pay too high and are incentives too low? A wealth-based contracting framework, *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 5-19; I. Filatotchev y D. Allcock, 2010, Corporate governance and executive remuneration: A contingency framework, *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 20-33.
26. D. G. Sirmon, M. A. Hitt, R. D. Ireland y B. A. Gilbert, 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycle effects, *Journal of Management*, 37(5): 1390-1412; D. J. Miller, M. J. Fern y L. B. Cardinal, 2007, The use of knowledge for technological innovation with diversified firms, *Academy of Management Journal*, 50: 308-326.
27. R. A. D'Aveni, G. B. Dagnino y K. G. Smith, 2010, The age of temporary advantage, *Strategic Management Journal*, 31: 1371-1385; H. Tanriverdi y C. H. Lee, 2008, Within-industry diversification and firm performance in the presence of network externalities: Evidence from the software industry, *Academy of Management Journal*, 51(2): 381-397.
28. M. E. Graebner, K. M. Eisenhardt y P. T. Roundy, 2010, Success and failure of technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers, *Academy of Management Perspectives*, 24(3): 73-92; M. D. R. Chari, S. Devaraj y P. David, 2008, The impact of information technology investments and diversification strategies on firm performance, *Management Science*, 54(1): 224-234.
29. G. M. Kistruck, I. Qureshi y P. W. Beamish, 2012, Geographic and product diversification in charitable organizations, *Journal of Management*, 39: 496-530.
30. F. Neffke y M. Henning, 2013, Skill relatedness and firm diversification, *Strategic Management Journal*, 34: 297-316.
31. M. Makri, M. A. Hitt y P. J. Lane, 2010, Complementary technologies, knowledge relatedness and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions, *Strategic Management Journal*, 31: 602-628.
32. N. Shin, 2009, Information technology and diversification: How their relationship affects firm performance, *International Journal of E-Collaboration*, 5(1): 69-83; D. Miller, 2006, Technological diversity, related

- diversification, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 27: 601-619.
33. M. V. S. Kumar, 2013, The costs of related diversification: The impact of core business on the productivity of related segments, *Organizational Science*, en imprenta; Y. M. Zhou, 2011, Synergy, coordination costs, and diversification choices, *Strategic Management Journal*, 32: 624-639.
 34. M. A. Hitt, D. King, H. Krishnan, M. Makri, M. Schijven, K. Shimizu y H. Zhu, 2012, Creating value through mergers and acquisitions: Challenges and opportunities, en D. Faulkner, S. Teerikangas y R. Joseph (Eds.), *Oxford Handbook of Mergers and Acquisitions*, Oxford, Reino Unido, Oxford University Press, 2012: 71-113; P. Puranam y K. Srikanth, 2007, What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions, *Strategic Management Journal*, 28: 805-825.
 35. L. B. Lien, 2012, Can the survivor principle survive diversification?, *Organization Science*, en imprenta; D. D. Bergh, 1995, Size and relatedness of units sold: An agency theory and resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 16: 221-239.
 36. M. Lubatkin y S. Chatterjee, 1994, Extending modern portfolio theory into the domain of corporate diversification: Does it apply?, *Academy of Management Journal*, 37: 109-136.
 37. E. Dooms y A. A. Van Oijen, 2008, The balance between tailoring and standardizing control, *European Management Review*, 5(4): 245-252; T. Kono, 1999, A Strong head office makes a strong company, *Long Range Planning*, 32(2): 225.
 38. I. C. Hsu y Y.S. Wang, 2008, A model of intraorganizational knowledge sharing: Development and initial test, *Journal of Global Information Management*, 16(3): 45-73; Puranam y Srikanth, What they know vs. what they do; F.T. Rothaermel, M. A. Hitt y L. A. Jobe, 2006, Balancing vertical integration and strategic outsourcing: Effects on product portfolio, product success, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 27: 1033-1056.
 39. A. Rodríguez-Duarte, F. D. Sandulli, B. Minguela-Rata y J. I. López-Sánchez, 2007, The endogenous relationship between innovation and diversification, and the impact of technological resources on the form of diversification, *Research Policy*, 36: 652-664; L. Capron y N. Pistre, 2002, When do acquirers earn abnormal returns?, *Strategic Management Journal*, 23: 781-794.
 40. Miller, Fern y Cardinal, The use of knowledge for technological innovation within diversified firms; J. W. Spencer, 2003, Firm's knowledge-sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat panel display industry, *Strategic Management Journal*, 24: 217-233.
 41. J. Thottam, 2008, Branson's flight plan, *Time*, 28 de abril: 40.
 42. 2013, Operations overview, Honda Motor Company, www.honda.com, 9 de mayo.
 43. L. C. Thang, C. Rowley, T. Quang y M. Warner, 2007, To what extent can management practices be transferred between countries?: The case of human resource management in Vietnam, *Journal of World Business*, 42(1): 113-127; G. Stalk Jr., 2005, Rotate the core, *Harvard Business Review*, 83(3): 18-19.
 44. J. A. Martin y K. M. Eisenhardt, 2010, Rewiring: Cross-business unit collaborations in multibusiness organizations, *Academy of Management Journal*, 53: 265-301.
 45. S. Gupta, A. Woodside, C. Dubelaar y D. Bradmore, 2009, Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modeling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks, *Industrial Marketing Management*, 38(2): 219-227.
 46. A. Pehrsson, 2010, Business-relatedness and the strategy of moderations: Impacts on foreign subsidiary performance, *Journal of Strategy and Management*, 3: 110-133; S. Chatterjee y J. Singh, 1999, Are trade-offs inherent in diversification moves? A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions, *Management Science*, 45: 25-41.
 47. J. Wiggins, 2008, Mars' move for Wrigley leaves rivals trailing, *Financial Times*, 29 de abril: 24.
 48. K. J. O'Brien, 2013, Despite sales growth, Ericsson profit plunges, *New York Times*, www.nytimes.com, 24 de abril.
 49. L. Fuentelsaz y J. Gómez, 2006, Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic markets, *Strategic Management Journal*, 42: 239-259.
 50. T. A. Shervani, G. Frazier y G. Challagalla, 2007, The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: An empirical test in a forward channel integration context, *Strategic Management Journal*, 28: 635-652; R. Gulati, P. R. Lawrence y P. Puranam, 2005, Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict, *Strategic Management Journal*, 26: 415-440.
 51. N. Lahiri y S. Narayanan, 2013, Vertical integration, innovation and alliance portfolio size: Implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, 34: 1042-1064; D. J. Teece, 2012, *Strategy, Innovation and the Theory of the Firm*, Northampton, Massachusetts, Edward Elgar Publishing Ltd.
 52. R. Carter y G. M. Hodgson, 2006, The impact of empirical tests of transaction cost economics on the debate on the nature of the firm, *Strategic Management Journal*, 27: 461-476; O. E. Williamson, 1996, Economics and organization: A primer, *California Management Review*, 38(2): 131-146.
 53. R. Kapoor, 2013, Persistence of integration in the face of specialization: How firms navigated the winds of disintegration and shaped the architecture of the semiconductor industry, *Organization Science*, 24: 1195-1213; S. Novak y S. Tern, 2008, How does outsourcing affect performance dynamics? Evidence from the automobile industry, *Management Science*, 54: 1963-1979.
 54. E. Rawly, 2010, Diversification, coordination costs and organizational rigidity: Evidence from microdata, *Strategic Management Journal*, 31: 873-891.
 55. C. Wolter y F. M. Veloso, 2008, The effects of innovation on vertical structure: Perspectives on transaction costs and competences, *Academy of Management Review*, 33(3): 586-605; M. G. Jacobides, 2005, Industry change through vertical disintegration: How and why markets emerged in mortgage banking, *Academy of Management Journal*, 48: 465-498.
 56. T. Hutzschenreuter y F. Grone, 2009, Changing vertical integration strategies under pressure from foreign competition: The case of U. S. and German multinationals, *Journal of Management Studies*, 46: 269-307.
 57. 2011, Flextronics International Ltd., www.flextronics.com, 31 de mayo.
 58. K. M. Eisenhardt y D. C. Galunic, 2000, Coevolving: At last, a way to make synergies work, *Harvard Business Review*, 78(1): 91-111.
 59. P. David, J. P. O'Brien, T. Yoshikawa y A. Delios, 2010, Do shareholders or stakeholders appropriate the rents from corporate diversification? The influence of ownership structure, *Academy of Management Journal*, 53: 636-654; J. A. Nickerson y T. R. Zenger, 2008, Envy, comparison costs, and the economic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 13: 1429-1449.
 60. 2012, Corporate overview, Walt Disney company, http://corporate.disney.go.com, 10 de mayo; L. Greene, 2009, Adult nostalgia for childhood brands, *Financial Times*, www.ft.com, 14 de febrero; M. Marr, 2007, The magic kingdom looks to hit the road, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 8 de febrero.
 61. D. Lee y R. Madhavan, 2010, Divestiture and firm performance: A meta-analysis, *Journal of Management*, 36: 1345-1371; D. W. Ng, 2007, A modern resource-based approach to unrelated diversification, *Journal of Management Studies*, 44(8): 1481-1502; D. D. Bergh, 1997, Predicting divestiture of unrelated acquisitions: An integrative model of ex ante conditions, *Strategic Management Journal*, 18: 715-731.
 62. Porter, *Competitive Advantage*.
 63. S. Lee, K. Park, H. H. Shin, 2009, Disappearing internal capital markets: Evidence from diversified business groups in Korea, *Journal of Banking & Finance*, 33(2): 326-334; D. Collis, D. Young y M. Goold, 2007, The size, structure, and performance of corporate headquarters, *Strategic Management Journal*, 28: 283-405; O.E. Williamson, 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Nueva York, Macmillan Free Press.
 64. R. Aggarwal y N. A. Kyaw, 2009, International variations in transparency and capital structure: Evidence from European firms, *Journal of International Financial Management & Accounting*, 20(1): 1-34; R. J. Indjejikian, 2007, Discussion of accounting

- information, disclosure, and the cost of capital, *Journal of Accounting Research*, 45(2): 421-426.
65. J. T. Campbell, T.C. Campbell, D. G. Sirmon, L. Bierman y C. S. Tuggle, 2012, Shareholder influence over director nomination via proxy access: Implications for agency conflict and stakeholder value, *Strategic Management Journal*, 33: 1431-1451; A. Capezio, J. Shields y M. O'Donnell, 2011, Too good to be true: Broad structural independence as a moderator of CEO pay for performance, *Journal of Management Studies*, 48: 487-513.
66. A. Mackey, 2008, The effect of CEOs on firm performance, *Strategic Management Journal*, 29: 1357-1367; Dooms y Van Oijen, The balance between tailoring and standardizing control; D. Miller, R. Eisenstat y N. Foote, 2002, Strategy from the inside out: Building capability-creating organizations, *California Management Review*, 44(3): 37-54; M. E. Raynor y J. L. Bower, 2001, Lead from the center: How to manage divisions dynamically, *Harvard Business Review*, 79(5): 92-100.
67. 2013, Shareowner letter, United Technologies 2012 Annual Report, <http://2012ar.utc.com/letter>, consultado el 10 de mayo.
68. B. Quint, 2009, Companies deal with tough times through diversification, *Information Today*, 26(3): 7-8.
69. S. L. Sun, X. Zhao y H. Yang, 2010, Executive compensation in Asia: A critical review, *Asia Pacific Journal of Management*, 27: 775-802; A. Delios, D. Xu y P. W. Beamish, 2008, Within-country product diversification and foreign subsidiary performance, *Journal of International Business Studies*, 39(4): 706-724.
70. Lee, Park, Shin, Disappearing internal capital markets: Evidence from diversified business groups in Korea; A. Chakrabarti, K. Singh e I. Mahmood, 2006, Diversification and performance: Evidence from East Asian firms, *Strategic Management Journal*, 28: 101-120.
71. D. D. Bergh, R. A. Johnson y R. L. Dewitt, 2008, Restructuring through spin-off or sell-off: Transforming information asymmetries into financial gain, *Strategic Management Journal*, 29(2): 133-148; C. Decker y M. Mellewig, 2007, Thirty years after Michael E. Porter: What do we know about business exit? *Academy of Management Perspectives*, 2: 41-55; S. J. Chang y H. Singh, 1999, The impact of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms, *Strategic Management Journal*, 20: 1019-1035.
72. 2012, About us, Danaher, www.danaher.com, 10 de mayo.
73. R. Coff, 2003, Bidding wars over R&D-intensive firms: Knowledge, opportunism, and the market for corporate control, *Academy of Management Journal*, 46: 74-85.
74. J. Xia y S. Li, 2013, The divestiture of acquired subunits: A resource-dependence approach, *Strategic Management Journal*, 34: 131-148; C. Moschieri y J. Mair, 2012, Managing divestitures through time-Expanding current knowledge, *Academy of Management Perspectives*, 26(4): 35-50.
75. H. Berry, 2013, When do firms divest foreign operations?, *Organization Science*, en imprenta; D. Ma, 2012, A relational view of organizational restructuring: The case of transitional China, *Management and Organization Review*, 8: 51-75.
76. M. Lubatkin, H. Merchant y M. Srinivasan, 1997, Merger strategies and shareholder value during times of relaxed antitrust enforcement: The case of large mergers during the 1980s, *Journal of Management*, 23: 61-81.
77. D. P. Champlin y J. T. Knoedler, 1999, Restructuring by design? Government's complicity in corporate restructuring, *Journal of Economic Issues*, 33(1): 41-57.
78. R. M. Scherer y D. Ross, 1990, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin.
79. A. Shleifer y R. W. Vishny, 1994, Takeovers in the 1960s and 1980s: Evidence and implications, en R. P. Rumelt, D. E. Schenderl y D. J. Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy*, Boston, Harvard Business School Press: 403-422.
80. S. Chatterjee, J. S. Harrison y D. D. Bergh, 2003, Failed takeover attempts, corporate governance and refocusing, *Strategic Management Journal*, 24: 87-96; Lubatkin, Merchant y Srinivasan, Merger strategies and shareholder value; D. J. Ravenscraft y R. M. Scherer, 1987, *Mergers, Sell-Offs and Economic Efficiency*, Washington, DC, Brookings Institution: 22.
81. D. A. Zalewski, 2001, Corporate takeovers, fairness, and public policy, *Journal of Economic Issues*, 35: 431-437; P. L. Zweig, J. P. Kline, S. A. Forest y K. Gudridge, 1995, The case against mergers, *BusinessWeek*, 30 de octubre: 122-130.
82. E. J. López, 2001, New anti-merger theories: A critique, *Cato Journal*, 20: 359-378; 1998, The trustbusters' new tools, *The Economist*, 2 de mayo: 62-64.
83. D. Bush y D. D. Gelb, 2012, Anti-trust enforcement: An inflection point?, *Journal of Business Strategy*, 33(6): 15-21.
84. M. C. Jensen, 1986, Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers, *American Economic Review*, 76: 323-329.
85. M. A. Hitt, J. S. Harrison y R. D. Ireland, 2001, *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*, Nueva York, Oxford University Press.
86. M. T. Brouwer, 2008, Horizontal mergers and efficiencies; theory and antitrust practice, *European Journal of Law and Economics*, 26(1): 11-26.
87. T. Afza, C. Slahudin y M. S. Nazir, 2008, Diversification and corporate performance: An evaluation of Pakistani firms, *South Asian Journal of Management*, 15(3): 7-18; J. M. Shaver, 2006, A paradox of synergy: Contagion and capacity effects in mergers and acquisitions, *Academy of Management Journal*, 31: 962-976.
88. M. Palmer y T. Bradshaw, 2011, Skype can be the "glue" ion Microsoft's multimedia strategy, *Financial Times*, <http://blogs.ft.com>, 14 de mayo.
89. K. Shimizu y M. A. Hitt, 2011, Errors at the top of the hierarchy, en D.A. Hofmann y M. Friese (Eds.), *Errors in Organizations*, Nueva York, Routledge.
90. L. E. Palich, L. B. Cardinal y C. C. Millar, 2000, Curvilinearity in the diversification performance linkage: An examination of over three decades of research, *Strategic Management Journal*, 21: 155-174.
91. Sirmon, Hitt, Ireland y Gilbert, Resource orchestration to create competitive advantage; A. E. Bernardo y B. Chowdhry, 2002, Resources, real options, and corporate strategy, *Journal of Financial Economics*, 63: 211-234.
92. W. H. Tsai, Y. C. Kuo, J. H. Hung, 2009, Corporate diversification and CEO turnover in family businesses: Self-entrenchment or risk reduction?, *Small Business Economics*, 32(1): 57-76; N. W. C. Harper y S.P. Vigueirie, 2002, Are you too focused?, *McKinsey Quarterly*, Mid-Summer, 29-38.
93. L. Jarvis, 2008, Pharma strategies: Merck launches into the bio-similar business, *Chemical & Engineering News*, diciembre, 86(50): 7.
94. J. Carroll, 2009, Merck acquires bio-similars in \$130M pact, *Fierce Biotech*, www.viercebiotech.com, 12 de febrero.
95. T. B. Folta y J. P. O'Brien, 2008, Determinants of firm-specific thresholds in acquisition decisions, *Managerial and Decision Economics*, 29(2/3): 209-225.
96. N. M. Kay y A. Diamantopoulos, 1987, Uncertainty and synergy: Towards a formal model of corporate strategy, *Managerial and Decision Economics*, 8: 121-130.
97. R. W. Coff, 1999, How buyers cope with uncertainty when acquiring firms in knowledge-intensive industries: Caveat emptor, *Organization Science*, 10: 144-161.
98. P. B. Carroll y C. Muim, 2008, 7 ways to fail big, *Harvard Business Review*, 86(9): 82-91.
99. S. K. Kim, J. D. Arthurs, A. Sahaym y J. B. Cullen, 2013, Search behavior of the diversified firm: The impact of fit on innovation, *Strategic Management Journal*, 34: 999-1009; J. Kang, 2013, The relationship between corporate diversification and corporate social performance, *Strategic Management Journal*, 34: 94-109.
100. D. G. Sirmon, S. Gove y M. A. Hitt, 2008, Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment, *Academy of Management Journal*, 51(5): 919-935; S. J. Chatterjee y B. Wernerfelt, 1991, The link between resources and type of diversification: Theory and evidence, *Strategic Management Journal*, 12:33-48.
101. E. N. K. Lim, S. S. Das y A. Das, 2009, Diversification strategy, capital structure, and the Asian financial crisis (1997-1998): Evidence from Singapore firms, *Strategic Management Journal*, 30(6): 577-594; W. Keuslein, 2003, The Ebitda folly, *Forbes*, 17 de marzo, 165-167.

102. 2013, Apple's hot news, Apple Inc., www.apple.com, consultado el 10 de mayo.
103. L. Capron y J. Hull 1999, Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-base view, *Journal of Marketing*, 63(2): 41-54.
104. M. V. S. Kumar, 2009, The relationship between product and international diversification: The effects of short-run constraints and endogeneity, *Strategic Management Journal*, 30(1): 99-116; C. B. Malone y L. C. Rose, 2006, Intangible assets and firm diversification, *International Journal of Managerial Finance*, 2(2): 136-153.
105. C. Moschieri, 2011, The implementation and structuring of divestitures: The unit's perspective, *Strategic Management Journal*, 32: 368-401; K. Shimizu y M. A. Hitt, 2005, What constrains or facilitates divestitures of formerly acquired firms? The effects of organizational inertia, *Journal of Management*, 31: 50-72.
106. D. Cimilluca y J. Jargon, 2009, Corporate news: Sara Lee weighs sale of European business, *Wall Street Journal*, 13 de marzo: B3; J. Jargon y J. Vuocolo, 2007, Sara Lee CEO challenged on anti takeover defenses, *Wall Street Journal*, 11 de mayo: B4.
107. A. J. Nyberg, I. S. Fulmer, B. Gerhart y M. A. Carpenter, 2010, Agency theory revisited: CEO return, and shareholder interest alignment, *Academy of Management Journal*, 53: 1029-1049; J. G. Combs y M. S. Skill, 2003, Managerialist and human capital explanation for key executive pay premiums: A contingency perspective, *Academy of Management Journal*, 46: 63-73.
108. D. Souder, Z. Simsek y S. G. Johnson, 2012, The differing effects of agent and founder CEOs on the firm's market expansion, *Strategic Management Review*, 35: 294-314; R. E. Hoskisson, M. W. Castleton y M. C. Withers, 2009, Complementarity in monitoring and bonding: More intense monitoring leads to higher executive compensation, *Academy of Management Perspectives*, 23(2): 57-74.
109. Geiger y Cashen, Organizational size and CEO compensation; J. J. Cordeiro y R. Veliyath, 2003, Beyond pay for performance: A panel study of the determinants of CEO compensation, *American Business Review*, 21(1): 56-66; Wright, Kroll y Elenkov, Acquisition returns, increases in firm size, and chief executive officer compensation.
110. M. van Essen, P. P. Heugens, J. Otto y J. van Oosterhout, 2012, An institution based view of executive compensation: A multilevel meta-analytic test, *Journal of International Business Studies*, 43: 396-423; Y. Deutsch, T. Keil y T. Laamanen, 2011, A dual agency view of board compensation: The joint effects of outside director and EO options on firm risk, *Strategic Management Journal*, 32: 212-227.
111. A. J. Wowak y D. C. Hambrick, 2010, A model of person-pay interaction: How executives vary in their responses to compensation arrangements, *Strategic Management Journal*, 31: 803-821; J. Bogle, 2008, Reflections on CEO compensation, *Academy of Management Perspectives*, 22(2): 21-25.
112. M. Kahan y E. B. Rock, 2002, How I learned to stop worrying and love the pill: Adaptive responses to takeover law, *University of Chicago Law Review*, 69(3): 871-915.
113. R. C. Anderson, T. W. Bates, J. M. Bizjak y M. L. Lemmon, 2000, Corporate governance and firm diversification, *Financial Management*, 29(1): 5-22; J. D. Westphal, 1998, Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management, *Administrative Science Quarterly*, 43: 511-537.
114. S. M. Campbell, A. J. Ward, J. A. Sonnenfeld y B. R. Agle, 2008, Relational ties that bind: Leader-follower relationship dimensions and charismatic attribution, *Leadership Quarterly*, 19(5): 556-568; M. Wiersema, 2002, Holes at the top: Why CEO firings backfire, *Harvard Business Review*, 80(12): 70-77.
115. D. Allcock e I. Filatotchev, 2010, Executive incentive schemes in initial public offerings: The effects of multiple-agency conflicts and corporate governance, *Journal of Management*, 36: 663-686; J. M. Bizjak, M. L. Lemmon y L. Naveen, 2008, Does the use of peer groups contribute to higher pay and less efficient compensation?, *Journal of Financial Economics*, 90(2): 152-168; N. Wasserman, 2006, Stewards, agents, and the founder discount: Executive compensation in new ventures, *Academy of Management Journal*, 49: 960-976.
116. E. F. Fama, 1980, Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, 88: 288-307.
117. M. Y. Brennen y M. F. Peterson, 2009, Merging without alienating: Interventions promoting cross-cultural organizational integration and their limitations, *Journal of International Business Studies*, 40(3): 468-489; M. L. A. Hayward, 2002, When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995, *Strategic Management Journal*, 23: 21-39.
118. R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, L. Tihanyi y R. E. White, 2005, Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies, *Journal of Management*, 31: 941-965.
119. C. N. Chung y X. Luo, 2008, Institutional logics or agency costs: The influence of corporate governance models on business group restructuring in emerging economies, *Organization Science*, 19(5): 766-784; W. P. Wan y R. E. Hoskisson, 2003, Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 46: 27-45.

7

Estrategias de fusiones y adquisiciones

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos sobre la administración estratégica que se requieren para:

- 1** Explicar por qué las estrategias para las fusiones y las adquisiciones gozan de tanta popularidad entre las compañías que compiten en la economía global.
- 2** Exponer las razones que tienen las compañías para utilizar una estrategia de adquisiciones para llegar a la competitividad estratégica.
- 3** Describir siete problemas que entorpecen la posibilidad de alcanzar el éxito con una estrategia de adquisiciones.
- 4** Enumerar y describir los atributos de las adquisiciones efectivas.
- 5** Definir la estrategia de reestructuración y explicar sus formas más comunes.
- 6** Explicar los resultados, a corto y a largo plazo, de los distintos tipos de estrategias de reestructuración.



LAS ADQUISICIONES ESTRATÉGICAS Y SU INTEGRACIÓN ACELERADA SON UNA CAPACIDAD VITAL DE CISCO SYSTEMS



Cisco Systems es una compañía dedicada a crear la infraestructura que permite que internet funcione. Sin embargo, con la evolución de internet, las actividades de Cisco también tuvieron que cambiar a la par que ella. Cisco Systems ha utilizado una estrategia de adquisiciones para crear productos de redes y para extender su alcance a otras áreas relacionadas y no relacionadas. Al principio, la conectividad digital fue importante para el correo electrónico, la navegación y las búsquedas en la web. Ello se convirtió en una economía compuesta por las redes que facilitaron el *e-commerce*, las cadenas digitales de suministro y la colaboración digital. Más adelante, la fase de la interacción digital llevó a Cisco a desarrollar la infraestructura para los medios sociales, los dispositivos móviles y las nubes de cómputo, y el video digital. Al parecer, la siguiente etapa será "internet para todo" lo que conecte a las personas, los procesos, los datos y las cosas. Esto requerirá que el centro básico esté en los llamados *routing* y *switching*, así como en los servicios y en grandes centros de datos que faciliten la visualización por

medio de las nubes de cómputo. El video y la colaboración, así como la arquitectura básica del negocio, se transformarán para convertirse en los bloques básicos para construir negocios estratégicos. Es más, la necesidad suprema de una seguridad digital muy fuerte será primordial.

Cisco ha ingresado a muchos aspectos de este negocio por vía de las adquisiciones. Por ejemplo, en 2012, adquirió NDS, el desarrollador de software para televisión, por 5 mil millones de dólares. El Grupo NDS desarrolla software para redes de televisión. En particular, sus soluciones permiten que los proveedores de televisión de paga entreguen contenido digital a televisores, DVR, PC y otros aparatos multimedia. Además, proporciona soluciones que protegen el contenido digital de tal modo que solo los suscriptores de paga puedan tener acceso a él. Dado que los clientes son el foco de atención de Cisco, la compañía ha tratado de ayudar a sus clientes a capturar estas transiciones del mercado y de satisfacer sus necesidades particulares. Por supuesto que Cisco también fabrica los *routers* que permiten que los datos de los videos y las comunicaciones de correo

electrónico se reúnan por medio de sus servidores de hoja (servidores individuales y modulares que reducen las conexiones de cable). Estos *routers* y servidores sostienen las nubes de cómputo para dispositivos móviles que entregan el video que el software de NDS habilita en las computadoras de escritorio y los dispositivos móviles.

Además, en 2012, Cisco adquirió Meraki por 1200 millones de dólares. Meraki proporciona soluciones que optimizan los servicios de las nubes. Por ejemplo, ofrece a clientes de mediano tamaño la administración centralizada de Wi-Fi, *switching*, seguridad y dispositivos móviles desde un conjunto de servidores de nubes. Por ejemplo, si usted visita una universidad o alguna otra institución educativa que está apoyada por la compañía, puede entrar a la red con su propio dispositivo personal, lo cual permite al huésped conectarse a la red y proporciona los controles de aplicaciones. También administra *firewall* y otros servicios avanzados de redes para proteger la seguridad.

John Chambers, CEO de Cisco, ha ayudado a la compañía a transitar por muchos de los cambios antes mencionados. En el

sector de la TI, 90% de las adquisiciones fracasan. Sin embargo, como comenta Chambers: “a pesar de que Cisco sale mejor librada que cualquiera otra, sabemos que una tercera parte de nuestras adquisiciones no funcionarán”. Chambers trabajó antes en compañías que no efectuaron sus transiciones con éxito. Siendo ejecutivo de Wang Laboratorios dejó pasar una transición y, debido a esa experiencia, aprendió a vivir, como él mismo dice, “con una paranoia sana”, y agrega: “pero he tratado de que Cisco sea, sobre todo, una compañía capaz de vislumbrar las grandes transiciones y de cambiar”. Uno de los caminos para conseguir lo anterior consiste en “escuchar con suma atención a los clientes” para saber cuáles son los cambios que se necesitan.

En la transición de Cisco a la red para todo, la compañía no solo debe administrar la nube, sino también brindar servicio a los dispositivos móviles que operan en las redes de celulares. Por lo tanto, Cisco también adquirió Intucell, un desarrollador de software para redes que se optimiza solo, por 475 millones de dólares. También adquirió, por un precio que no fue revelado, Truviso, Inc., un proveedor de software para el análisis y de reportes de datos de redes, que en parte era propiedad de compañías de capital de riesgo y que se localizaba en Israel. En fecha más reciente adquirió Ubiquisys, que disminuye los costos de las operadoras de celulares “porque lleva el tráfico de las torres congestionadas a metas más específicas, ubicadas en oficinas, casas o espacios públicos, lo cual también incrementa la confiabilidad del servicio”. Este enfoque es especialmente eficiente cuando se trata de mejorar “la cobertura en áreas congestionadas, como estadios, centros de convenciones y estaciones del metro”. Estas adquisiciones ayudan a los clientes de redes de celulares a administrar con más eficiencia sus productos en la red para la entrega de servicios de datos, correo electrónico y video. Esta serie de adquisiciones nos deja ver que Cisco ha utilizado las adquisiciones estratégicamente para transitar a nuevas áreas conforme su entorno ha ido cambiando, para aprender más y para obtener conocimiento acerca de nuevas tecnologías a medida que pasa por estas transiciones.

En el tránsito por estos veloces cambios, la compañía ha desarrollado una capacidad distintiva para integrar las adquisiciones. Cuando Cisco considera una adquisición, además de la debida diligencia para realizar la auditoría financiera de la inversión planeada a efecto de saber si se está pagando el precio correcto, la compañía también prepara un plan detallado para su posible integración después de la fusión. Empieza por comunicar muy pronto a los grupos de interés cuáles son los planes para la integración y efectúa rigurosos estudios *post mortem* con el propósito de identificar caminos “para que las integraciones subsecuentes sean más eficientes y efectivas”. Una vez que ha realizado la transacción, todo lo anterior permite que la compañía esté bien parada en el momento cuando el trato se hace público. “Desde el primer día, Cisco está preparada para explicar cómo se unirán las dos compañías, por qué proporcionarán un valor único y cómo estará estructurado el esfuerzo mismo de la integración de modo que genere valor”. La compañía no “quiere que la organización [adquirida] se quede en el limbo”, cosa que podría suceder si el proceso de integración no estuviera bien concebido. Además, durante el proceso de integración es importante saber hasta dónde debe llegar esta. En ocasiones, la integración es demasiado profunda y destruye el valor que se pretendía obtener con la adquisición. Otras veces podría incluso ser más conveniente mantener el negocio separado de las otras operaciones de Cisco, de modo que pueda funcionar sin integrarlo hasta que haya realizado el aprendizaje necesario. “Cisco aprendió por la mala que las operaciones complejas requieren que uno sepa con gran detalle cómo creará valor”.

Fuentes: Capron, L., 2013, Cisco's corporate development portfolio: A blend of building, borrowing and buying, *Strategy & Leadership*, 41(2): 27-30; FitzGerald, D. y Chaudhuri, S., 2012, Corporate news: Cisco doubles down on small-cell transmitters with Ubiquisys, *Wall Street Journal*, 4 de abril, B7; Geron, T., 2012, Meraki-Cisco deal a boost for Sequoia, Google-connected VCs, *Forbes*, 19 de noviembre, 18; Karlgaard, R., 2012, Cisco's Chambers: Driving change, *Forbes*, 22 de febrero, 68; Moscaritolo, A., 2012, Cisco to acquire TV software developer NDS for \$5 billion, *PC Magazine*, 1 de marzo; Worthen, B., Cimilluca, D. y Das, A., 2012, Cisco hedges bet on video delivery, *Wall Street Journal*, 16 de marzo, B1; Myers, R., 2011, Integration acceleration, *CFO*, 27(1): 52-57.

En el capítulo 6 hablamos de la estrategia al nivel de compañía, concentrándonos en los tipos y los niveles de estrategias de diversificación que las compañías derivan de sus competencias centrales para crear ventajas competitivas y también valor para los grupos de interés. En ese capítulo dijimos que la diversificación permite que la compañía cree valor mediante el uso productivo de sus recursos excedentes para explotar nuevas oportunidades.¹ En este capítulo abordaremos las estrategias de las fusiones y las adquisiciones. Las compañías de todo el mundo utilizan estas estrategias, muchas veces en conjunto con las de diversificación, para diversificarse más. Como explica el Caso inicial, las estrategias de fusiones y de adquisiciones siguen gozando de gran popularidad como fuente de crecimiento de la compañía de modo que pueda afrontar nuevos desafíos y oportunidades y, cabe esperar, obtener rendimientos superiores al promedio.

La mayor parte de las compañías están muy familiarizadas con las estrategias de las fusiones y las adquisiciones. Por ejemplo, como explica el Caso inicial acerca de Cisco Systems, en la segunda parte del siglo xx las grandes compañías utilizaron estas estrategias para crecer y para encarar los desafíos de la competencia en sus mercados domésticos y los que presentaban las competidoras globales. Hoy



Averigüe más acerca de Meraki, otra compañía adquirida por Cisco, en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

día, las compañías pequeñas también están empleando las estrategias de fusiones y adquisiciones para crecer en los mercados existentes y para entrar en otros nuevos.²

No es extraño que algunas fusiones y adquisiciones no cumplan con lo que prometieron.³ Por lo tanto, una meta fundamental de este capítulo es explicar el modo en que las compañías pueden emplear correctamente las estrategias de fusiones adquisiciones con el propósito de crear valor para los grupos de interés.⁴ Para tal efecto, primero explicamos la popularidad continuada de las estrategias de fusiones y adquisiciones como una opción que las compañías evalúan cuando persiguen el crecimiento y la competitividad estratégica. Como parte de esa explicación, señalamos las diferencias que existen entre las fusiones, las adquisiciones y las compras apalancadas. A continuación exponemos algunas razones específicas que explican por qué las compañías deciden utilizar estrategias de adquisición y algunos de los problemas que las organizaciones podrían encontrar para aplicarlas. De ahí, pasamos a describir las características asociadas a las adquisiciones efectivas, antes de terminar el capítulo con una explicación de las distintas clases de estrategias de reestructuración. Por lo común, las compañías utilizan las estrategias de reestructuración para corregir o tratar con los resultados de las fusiones y las adquisiciones inefectivas.

7.1 La popularidad de las estrategias de fusiones y adquisiciones

Las estrategias de fusiones y adquisiciones (FyA) han gozado de enorme popularidad entre las compañías estadounidenses desde hace muchos años. Algunas personas piensan que estas estrategias desempeñaron un papel central en la reestructuración de los negocios estadounidenses durante las décadas de 1980 y 1990 y que siguen generando esta clase de beneficios en el siglo XXI.⁵

No obstante su justificada popularidad como una vía para crecer, con potencial para conducir a la competitividad estratégica, es importante subrayar que las condiciones cambiantes del entorno externo influyen en el tipo de actividad de FyA que desarrollan las compañías. Durante la reciente crisis financiera, la escasez de crédito en los mercados dificultó mucho que las compañías pudiesen realizar “megaoperaciones” (de 10 mil millones de dólares o más). Si bien el flujo de las transacciones se reavivó en Estados Unidos en 2011 y 2012, su flujo global no ha alcanzado el número ni el valor de las transacciones que se realizaron en 2007. En el primer trimestre de 2013, las transacciones por un valor superior a los 5 mil millones de dólares sumaron un total de 542 800 millones de dólares, o un incremento de 10% respecto de las de 2012. Sin embargo, “en el primer trimestre de 2013, fueron anunciadas más de 8100 transacciones en el mundo, es decir, una disminución de 16% respecto de 2012, representando el trimestre más flojo para las FyA por número de transacciones desde el tercer trimestre de 2004”.⁶ La preocupación por el déficit presupuestal de Estados Unidos, además de la confiscación y la salud general de las finanzas públicas en la zona europea, crearon incertidumbre respecto de la conveniencia de realizar transacciones. Sin embargo, como señaló un analista: “las compañías europeas presentan balances generales sólidos, con un crecimiento económico lento en sus mercados, lo cual significa que, para crecer, es preciso que efectúen adquisiciones”.⁷ Por ejemplo, la europea Heineken NV, una enorme fabricante de cerveza, reportó un incremento de ingresos en comparación con los de 2012, pero este incremento “se debió enteramente a adquisiciones, sobre todo a la de Asia Pacific Breweries, fabricante de la cerveza Tiger. Heineken adquirió el grueso de esa compañía por 6400 millones de dólares” a finales de 2012.⁸

Al final de cuentas, las compañías utilizan estrategias de fusiones y adquisiciones con el propósito de mejorar su capacidad para crear más valor para todos los grupos de interés, incluidos los accionistas. Como indica la figura 1.1 este razonamiento también es válido para todas las demás estrategias (por ejemplo, al nivel de negocio, al nivel de compañía, la internacional y la de cooperación) que la compañía pudiese formular y después implementar.

No obstante, algunas pruebas sugieren que es todo un reto utilizar estrategias de fusiones y adquisiciones de modo que creen valor de forma consistente. Lo anterior es especialmente cierto en el caso de las compañías adquirientes, porque los resultados de algunas investigaciones indican que, con las adquisiciones, los accionistas de las compañías adquiridas obtienen con frecuencia rendimientos superiores al promedio, mientras que los de las compañías adquirientes obtienen por lo normal

rendimientos prácticamente nulos.⁹ Es más, en cerca de dos terceras partes del total de adquisiciones, el precio de las acciones de la adquirente cae inmediatamente después de que se anuncia la transacción pretendida. Esta respuesta negativa refleja el escepticismo de los inversionistas respecto de la probabilidad de que la adquirente pueda realizar las sinergias necesarias para justificar la prima pagada.¹⁰ En ocasiones, las primas podrían parecer exorbitantes, como en la adquisición potencial de Illumina (compañía de biotecnología) por parte de Roche (una compañía farmacéutica suiza). Como comentara un analista: “Roche estaba dispuesta a pagar 30.1 veces más que los ingresos esperados para Illumina en 2012 y una prima de 61% para el precio de acciones antes de que la especulación de la compra hostil las afectara; es decir, una prima mucho más alta que en transacciones realizadas en fechas recientes por farmacéuticas”.¹¹ Es evidente que no es nada fácil crear la cantidad de valor que se requeriría para justificar una prima así. De hecho, al final de cuentas, Roche bajó su oferta porque el consejo de Illumina quería una prima incluso más alta. Franz Humer, presidente del consejo de Roche, comentó: “Roche no realiza adquisiciones que no creen valor agregado. Nos sujetamos a nuestra disciplina”.¹² Luego entonces, en general, las compañías líderes que utilizan estrategias de fusiones y adquisiciones deben reconocer que en verdad es muy difícil crear más valor para sus grupos de interés por medio de esas estrategias.¹³

Una **fusión** es una estrategia mediante la cual dos compañías convienen que integrarán sus operaciones en condiciones prácticamente de igualdad.

Una **adquisición** es una estrategia mediante la cual una compañía compra 100% de los intereses de otra, o una cantidad suficiente de ellos para tener el control, con la intención de convertirla en una subsidiaria dentro de su portafolio de negocios.

Una **compra hostil** es una forma especial de adquisición porque la compañía adquirida no solicita una oferta de compra a la adquirente; por lo tanto, las compras hostiles son adquisiciones no requeridas.

7.1a Fusiones, adquisiciones y compras hostiles: ¿qué diferencias existen entre ellas?

Una **fusión** es una estrategia mediante la cual dos compañías convienen que integrarán sus operaciones en condiciones prácticamente de igualdad. En febrero de 2012, Glencore y Xstrata anunciaron una “fusión entre iguales”. La suiza Glencore, una de las compañías mercantiles y de productos mineros más grandes del mundo, era la más grande de las dos. Xstrata, una compañía anglo-suiza, se concentraba en productos mineros como el carbón, el níquel y el cinc. Estas dos compañías integradas constituyen un actor muy poderoso en el terreno mercantil de los productos mineros.¹⁴

Aun cuando la transacción de Glencore y Xstrata parece una fusión, la realidad nos dice que en verdad ocurren muy pocas fusiones. Esto se explica, sobre todo, porque una de las partes de la transacción suele ser la que domina en distintas características; por ejemplo, en la participación de mercado, el tamaño de la empresa o el valor de sus activos. En el caso antes mencionado, la transacción se inclina más hacia el lado de Glencore.¹⁵

Una **adquisición** es una estrategia mediante la cual una compañía compra 100% de los intereses de otra, o una cantidad suficiente de ellos para tener el control, con la intención de convertirla en una subsidiaria dentro de su portafolio de negocios. Una vez realizada la transacción, la gerencia de la compañía adquirida deberá reportar a la administración de la adquirente.

Si bien la mayor parte de las fusiones que se realizan son amigables, algunas también podrían no serlo. Una **compra hostil** es una forma especial de adquisición porque la compañía adquirida no solicita una oferta de compra de la adquirente; por lo tanto, las compras hostiles son adquisiciones no requeridas. Como explicará el capítulo 10, las compañías han desarrollado defensas contra las compras hostiles (en su mayor parte se trata de dispositivos dentro del gobierno corporativo) para impedir estas adquisiciones cuando el consejo de administración de la compañía meta no desea recibir una oferta de compra.¹⁶ Por ejemplo, como sucedió en el caso antes mencionado de Roche cuando presentó una oferta de compra hostil con la intención de absorber a Illumina.

Algunas investigaciones han mostrado que “los rendimientos antes de que se anuncie [una compra hostil] son más bien los anticipados y en gran medida están asociados a un incremento significativo en los precios de las acciones de la compañía oferente y las de la meta”.¹⁷ Esta evidencia explica por qué algunas compañías están dispuestas a tratar de comprar a otra, a pesar de que esta no tenga interés en ser comprada. Muchas veces, la cuestión central para estas transacciones es determinar el precio que la adquirente

Oficina matriz de Glencore Company en Zug/Baar, Suiza.



está dispuesta a pagar por la “absorción” de la compañía meta. Como señalamos antes, la oferta de compra de Roche fracasó porque no fue posible llegar a un acuerdo sobre cuál era el precio correcto.

Las adquisiciones son comparativamente más comunes que las fusiones y las compras hostiles. Por lo tanto, dedicaremos el resto de este capítulo a explicar las adquisiciones.

7.2 Razones para las adquisiciones

En esta sección expondremos las razones que llevan a las compañías a decidir que comprarán a otra compañía. Si bien cada razón podría representar un argumento válido, las adquisiciones no siempre tienen el éxito que las partes interesadas desean que tengan. Más adelante, en este capítulo, hablaremos de los problemas que las compañías podrían encontrar cuando persiguen el crecimiento y la competitividad estratégica por medio de las adquisiciones.

7.2a Mayor poder de mercado

Una razón primordial para realizar adquisiciones es hacerse de mayor poder de mercado.¹⁸ Como definió el capítulo 6, el *poder de mercado* se presenta cuando una compañía puede vender sus bienes o servicios a precios por arriba del nivel competitivo o cuando los costos de sus actividades primarias o de apoyo son más bajos que los de sus competidoras. Por lo habitual, el poder de mercado se deriva del tamaño de la compañía y de sus recursos y capacidades para competir en los mercados;¹⁹ su participación de mercado también lo afecta. Por lo tanto, la mayor parte de las adquisiciones diseñadas para obtener más poder de mercado entrañan que la compañía adquirente compre a un competidor, un proveedor, un distribuidor o un negocio en una industria muy relacionada, de modo que le permita ejercitar una competencia central y hacerse de una ventaja competitiva en su mercado primario.

Si la compañía acumula suficiente poder de mercado, se podría convertir en una líder del mercado, objetivo que persiguen muchas compañías. Por ejemplo, en diciembre de 2012, Delta Airlines anunció que compraría 49% de las acciones de Virgin Atlantic Airways por 360 millones de dólares porque deseaba incrementar su participación de mercado de vuelos transatlánticos entre Europa y Estados Unidos.²⁰

A continuación explicaremos la forma en que las compañías utilizan las adquisiciones horizontales, las verticales y las relacionadas para incrementar su poder de mercado.

Adquisiciones horizontales

Una *adquisición horizontal* se refiere al caso en que una compañía (la adquirente) compra a otra (la adquirida) que compite en su misma industria. Las adquisiciones horizontales incrementan el poder de mercado de una compañía porque le permiten explotar las sinergias basadas en los costos y en los ingresos.²¹ Por ejemplo, la combinación de Delta y Virgin Atlantic que mencionamos antes reúne a estas dos grandes protagonistas de modo que incrementa la competitividad de las dos líneas aéreas cuando compiten contra otras.

Las investigaciones señalan que las adquisiciones horizontales mejoran más el desempeño cuando las compañías presentan características similares;²² por ejemplo, en sus estrategias, estilos administrativos y patrones para la asignación de recursos. La similitud de estas características, y la experiencia que hayan obtenido los administradores de alianzas anteriores, respalda los esfuerzos por integrar a la compañía adquirente y a la adquirida. Las adquisiciones horizontales suelen ser más efectivas cuando la adquirente integra los activos de la adquirida a los suyos, pero no lo hace sino hasta después de haber evaluado y liquidado el exceso de capacidad y los activos que no complementan las competencias centrales de la nueva compañía combinada.²³ La transacción de Glencore y Xstrata que mencionamos antes es una adquisición horizontal, pero también requiere que liquiden algunos activos para cumplir con las autoridades que vigilan que no se vaya a crear una competencia monopólica y que despidan a las personas que desempeñan las mismas funciones.

Adquisiciones verticales

Una *adquisición vertical* se presenta cuando una compañía compra a otra que es proveedora o distribuidora de uno o varios de los bienes o servicios de aquella. Con la adquisición vertical, la compañía recién formada controla partes adicionales de la cadena de valor (véanse los capítulos 3 y 6),²⁴ por lo cual esta clase de adquisiciones conlleva un incremento en el poder de mercado.

Bob Evans Farms, Inc. es conocida, sobre todo, por sus restaurantes Bob Evans y Mimi's. La compañía también produce carnes y guarniciones que vende en tiendas de abarrotes ubicadas en los 50 estados de la Unión Americana. En 2012, adquirió Kettle Creations, compañía que cofabricaba guarniciones sujetas a las especificaciones de Bob Evans. Se trató de una adquisición vertical porque Kettle Creations es proveedora de productos preparados para los restaurantes y para la venta minorista de productos con la etiqueta Bob Evans. En un entorno donde se pueden presentar fracturas en la cadena de suministro, las adquisiciones verticales permiten mayor capacidad de pronóstico y que ocurran menos alteraciones en la cadena, en especial cuando los negocios del segmento de los alimentos vendidos al menudeo y la cadena de restaurantes están creciendo lo bastante como para aguantar el incremento de la capacidad vertical. Kettle Creations ha fabricado puré de papas y macarrones con queso para Bob Evans desde 2009 y será integrada a BEF Foods Inc., una subsidiaria de Bob Evans Farms, Inc.²⁵

Adquisiciones relacionadas

Cuando una compañía compra a otra que opera en una industria muy relacionada decimos que se trata de una *adquisición relacionada*. Con estas adquisiciones, las compañías pretenden crear valor en razón de la sinergia que podría generar la integración de algunos de sus recursos y capacidades. Por ejemplo, Oracle ha realizado varias adquisiciones relacionadas en el campo de las telecomunicaciones. Oracle, un proveedor dominante de software, se ha especializado en software general para la administración de empresas, concentrándose en la administración de inventarios, los libros y otras operaciones de la empresa. Ahora ha empezado a dirigirse a ofrecer redes externas que los administradores de las compañías precisan usar. Por ejemplo, en fecha reciente adquirió Tekelec, que pertenecía a un conglomerado privado encabezado por Siris Capital Group LLC. Esta adquisición fue posterior a las transacciones para adquirir Acme Packet Inc. y Xsigo Systems Inc., productoras ambas de dispositivos para telecomunicaciones, con el propósito de ampliar su huella en el terreno del equipo para facilitar que los centros de datos de corporaciones grandes puedan manejar sus redes externas. Muchas de esas transacciones han sido con la intención de competir con las compañías que ofrecen nubes, como su competidora Salesforce.com Inc., que ofrece software para manejar internet, mismo que las compañías utilizan para manejar y dirigirse mejor a sus clientes meta por medio de las ventas y la distribución por internet.²⁶

Las adquisiciones horizontales, las verticales y las relacionadas que realizan las compañías para incrementar su poder de mercado están sujetas al visto bueno de las autoridades reguladoras y al análisis que harán los mercados financieros.²⁷ Por ejemplo, UPS propuso la adquisición de Thomas Nationwide Transport (TNT) Express por más de seis mil millones de dólares. No obstante, la Comisión Europea consideró que la fusión no cumplía las normas antimonopolios y que disminuiría la competencia en el ramo de la paquetería en Europa. Tras esta resolución, emitida en enero de 2013, United Parcel Service (UPS) se retractó oficialmente de su intención de adquirir TNT Express.²⁸ Luego entonces, para utilizar con éxito una estrategia de adquisiciones, las compañías que buscan crecer y aumentar su poder de mercado por medio de adquisiciones deben conocer el segmento político/jurídico del entorno general (véase el capítulo 2).

7.2b Superar las barreras para el ingreso

Las *barreras para el ingreso* (como explicamos en el capítulo 2) están compuestas por los factores asociados a un mercado, o a las empresas que operan en él, que incrementan el gasto y la dificultad que las nuevas compañías encuentran cuando tratan de ingresar a ese mercado en particular. Por ejemplo, las competidoras bien establecidas podrían gozar de economías de escala en la elaboración de sus productos o sus servicios. Además, las relaciones duraderas con los clientes crean muchas veces lealtades apegadas a los productos que las nuevas entrantes difícilmente podrán superar. Cuando las nuevas entrantes encuentran productos diferenciados, por lo habitual deben gastar una buena cantidad de recursos en publicidad para sus productos y, para poder atraer a nuevos clientes, quizás hasta tengan que venderlos a precios inferiores a los de las competidoras.

Ante las barreras para el ingreso que crean las economías de escala y los productos diferenciados, la nueva participante podría considerar que adquirir una compañía establecida es más efectivo que ingresar al mercado como competidora que ofrece un producto que no conocen los compradores presentes. De hecho, cuanto más elevadas sean las barreras para el ingreso al mercado, tanto mayor será la probabilidad de que una compañía adquiera una compañía existente para superarlas. Por ejemplo,

muchos consumidores de contenido de video quieren ver ese contenido en dispositivos móviles. Sin embargo, DirecTV y Dish Network, dos grandes compañías de televisión por satélite, no tienen manera de producir y distribuir contenido a dispositivos móviles, como los teléfonos inteligentes, por medio de sus redes satelitales. No obstante, algunas compañías lo hacen por vía de software. Comcast, una compañía de televisión por cable, utiliza su software de aplicación Xfinity para móviles para distribuir contenido televisivo a los dispositivos móviles de sus clientes de cable. Por lo tanto, para superar esta barrera para el ingreso, Dish Network ha propuesto la adquisición de Sprint Nextel, un proveedor de servicios a móviles. SoftBank también ha presentado una oferta para adquirir Sprint Nextel como vía para ingresar al mercado estadounidense como proveedor de servicios para móviles. Como veremos más adelante, por su tamaño, SoftBank ocupa el tercer lugar entre los operadores de dispositivos móviles más grandes de Japón.²⁹

Como denota esta explicación, una ventaja central de utilizar una estrategia de adquisiciones con la intención de superar las barreras para el ingreso es que la compañía adquiriente obtiene de inmediato acceso a un mercado. Esta ventaja podría ser particularmente atractiva para las compañías que desean superar las barreras para el ingreso que implica entrar en los mercados internacionales.³⁰ Las compañías multinacionales de economías en desarrollo tratan de entrar a otras economías desarrolladas y a algunas emergentes porque se cuentan entre las compañías del mundo que están creciendo a mayor velocidad.³¹ Como veremos a continuación, una empresa que adquiere a una compañía meta local en el exterior podrá entrar con rapidez en economías como estas que están creciendo a gran velocidad.

Adquisiciones interfronterizas

Cuando una compañía con sede en un país compra a otra ubicada en otro país, decimos que se trata de una *adquisición interfronteriza*.³² Por ejemplo, como señalamos antes, SoftBank, que por su participación de mercado es el tercer operador de móviles en Japón, quiere adquirir 70% de las acciones de Sprint Nextel por 20 100 millones de dólares. Softbank desea llegar más allá de su mercado interno porque el crecimiento de Japón es inferior al que están registrando otros países.³³

Están ocurriendo otros cambios interesantes en el terreno de la actividad para adquirir compañías en el exterior. A lo largo de su historia, las empresas estadounidenses y las europeas eran las que compraban más compañías fuera de sus mercados internos. Sin embargo, en el panorama actual de la competencia mundial, compañías de otros países están utilizando estrategias de adquisición con más frecuencia que sus congéneres en América del Norte y Europa. En este sentido, las compañías chinas en particular están muy bien posicionadas para realizar adquisiciones en el exterior. Como explica el recuadro Enfoque estratégico,³⁴ las compañías chinas están bien capitalizadas, tienen balances sólidos y reservas de efectivo, y han aprendido de sus fracasos en el pasado. Ese recuadro también habla de adquisiciones en el exterior realizadas por compañías de mercados emergentes y explica las diferencias de sus enfoques. Por ejemplo, en fecha reciente, la panificadora mexicana Bimbo compró Weston Foods, la panificadora que pertenecía a la estadounidense Sara Lee. Observe que muchas de las transacciones que hemos mencionado son adquisiciones horizontales, verticales o relacionadas, realizadas por las compañías adquirientes con la intención de incrementar su poder de mercado.

Como señala el recuadro Enfoque estratégico, las compañías con sede en economías de mediano desarrollo, como China y Brasil, ahora también están realizando más adquisiciones en el exterior que en el pasado. Un dólar estadounidense débil y las políticas públicas más propicias para las adquisiciones en el exterior apoyan el deseo que tienen esas compañías por globalizarse más con rapidez.

Las compañías que utilizan una estrategia de adquisiciones para comprar compañías en el exterior deben estar conscientes de que estas transacciones no están exentas de riesgos. Por ejemplo, las empresas que desean adquirir compañías en China deben saber que el entorno de ese país es todo un reto para los inversionistas extranjeros. Los obstáculos políticos y los jurídicos hacen que las adquisiciones en China sean difíciles y arriesgadas.³⁵ La debida diligencia para la auditoría financiera de la inversión planeada también es problemática porque los gobiernos de las compañías y la transparencia de los estados financieros con frecuencia son opacos. Por ejemplo, Caterpillar, la compañía que fabrica tractores, adquirió la compañía fabril china Siwei, pero después de la compra descubrió que la contabilidad de esa compañía estaba trucada y que, por lo tanto, el precio que había pagado estaba basado en declaraciones falsas de la administración.³⁶ Por lo tanto, las compañías que estén pensando en la posibilidad de realizar adquisiciones en el exterior deben estudiar con detenimiento los posibles beneficios, pero también los riesgos.

Enfoque estratégico

GLOBALIZACIÓN

Las compañías de economías emergentes realizan adquisiciones en el exterior: apalancan sus recursos para aumentar su poder de mercado y su huella global

A lo largo de la historia, las grandes compañías multinacionales de América del Norte y Europa han realizado adquisiciones internacionales en países en desarrollo y emergentes con el propósito de obtener economías de escala más grandes para sus marcas nacionales así como para encontrar oportunidades para abastecerse de recursos escasos. Aun cuando la economía española está deprimida, las compañías de ese país han utilizado esta estrategia desde hace relativamente poco para expandirse, primero en América Latina y después en otros países de Europa. Telefónica y Banco Santander son dos compañías españolas que han extendido su alcance, en especial por medio de adquisiciones en el exterior. Por ejemplo, ahora Telefónica es el quinto proveedor de telecomunicaciones del mundo en términos de sus ingresos, y Santander es el cuarto banco en razón de esa misma medida, además de que se ha convertido en el banco comercial más grande de América Latina.

A semejanza de las compañías españolas, muchas compañías de economías emergentes están tratando de crear una huella global por vía de las adquisiciones. Por ejemplo, después de que China fuera admitida a la Organización Mundial de Comercio en el año 2000, los chinos intentaron muchas fusiones y adquisiciones en el exterior. Sin embargo, muchas de las compañías chinas que realizaron esos primeros intentos de adquisiciones vieron que terminaban en fracaso. En 2003, 1600 millones de dólares fueron destinados a adquisiciones, cifra que se había disparado a 18 200 millones de dólares para 2006. Sin embargo, la adquisición de la francesa Thomson Electronics por parte de TCL Corporation, la adquisición de SAIC que absorbió la Ssangyong Motor Company de Corea del Sur, la inversión de Ping An en el Grupo belga-holandés Fortis de servicios financieros y la sociedad estratégica de Ningbo Bird con la francesa Sajan terminaron en rotundos fracasos donde los chinos se salieron o tuvieron que vender gran parte de los activos que habían adquirido. Sin embargo, los chinos han aprendido de sus errores. En lugar de comprar marcas globales, redes de ventas y el buen prestigio de productos de marca, ahora están tratando sobre todo de adquirir activos concretos, como depósitos de minerales, tecnologías de vanguardia e instalaciones de I+D. El gobierno fomentó esta estrategia después de retractarse de las adquisiciones fallidas antes mencionadas. Cuando la economía de todo el mundo depreciaba sus activos y a medida que el renminbi (la moneda oficial de China) se apreciaba frente a las monedas de los países desarrollados, la estrategia se concentró en activos sólidos porque tenía más sentido invertir en ellos, en lugar de tratar de comprar productos de marcas establecidas, dado que en ese caso no siempre contaban con la capacidad administrativa necesaria para que presentaran un desempeño exitoso. Es interesante señalar que las investigaciones indican que las compañías adquirentes de India (en comparación con las de China) se han concentrado en comprar a competidoras (adquisiciones horizontales) en países menos desarrollados para construir su poder de mercado global.



Telefónica, la compañía española del ramo de las telecomunicaciones, ha extendido su mercado por vía de adquisiciones en el exterior.

Bimbo, la panificadora más grande del mundo, fue constituida en 1945 por un español que migró a México. Al principio, Bimbo expandió sus operaciones a toda América Latina desde México. Sin embargo, en 1996 realizó su primera adquisición en Estados Unidos. Para 2012, había adquirido a más de una docena de compañías estadounidenses, entre ellas las operaciones de panificación Weston Foods de Sara Lee. Con Sara Lee a la cabeza, Weston Foods había declinado debido a que no se enfocó a la ejecución eficiente dentro del negocio, con márgenes muy bajos, del pan dulce y el salado. Los líderes de Bimbo están siempre de viaje buscando la manera de mejorar la productividad. Por ejemplo, en China utilizaron las entregas en pequeñas camionetas de tres ruedas en las zonas urbanas donde las calles son demasiado estrechas para que transiten camiones, recurriendo a una práctica que habían implementado y perfeccionado antes en América Latina. De otro lado, sus camiones están equipados con sofisticados sistemas de cómputo que optimizan las rutas de las entregas. En el proceso de mejorar la ejecución de las estrategias, también ha encontrado mejores caminos para integrar las nuevas adquisiciones a sus procedimientos operativos perfeccionados en economías emergentes. Por lo anterior, es probable que Bimbo incremente la eficiencia de las operaciones de la panificadora Weston.

De otro lado, Orascom, un conglomerado egipcio con sede en El Cairo, ha utilizado el negocio de la construcción como su plataforma básica y ha prosperado realizando adquisiciones en países que otros han despreciado. Orascom Group ha ingresado a varios países turbulentos, entre ellos Jordania, Yemen, Paquistán, Zimbabue, Argelia, Túnez, Iraq, Bangladesh, Corea del Norte, Burundi, República de África Central, Namibia y Líbano. Por ejemplo, su ingreso a Corea del Norte en 2007 se debió al deseo de utilizar mano de obra de ese país en un proyecto que estaba en curso en China. Orascom aceptó pagar 150 millones de dólares para modernizar una fábrica de cemento en Corea del Norte a cambio de un interés de 50% en la operación así como el permiso para emplear mano de obra norcoreana. Con este convenio, Orascom creó confianza en los funcionarios norcoreanos; pero, sobre todo, obtuvo información sobre

los planes de infraestructura de Corea. A partir de 2007, la compañía se ha diversificado y ahora es dueña parcial de un banco norcoreano y también ha participado en la construcción del Ryugyong Hotel, un rascacielos de 105 pisos en Pyongyang. Otras diversificaciones son un negocio grande de teléfonos móviles en Egipto así como en otras economías de países emergentes, principalmente por medio de adquisiciones y su desarrollo interno posterior.

Brasil es otro país que tiene una economía emergente muy grande, con compañías muy activas en las adquisiciones. En 2013, Natura Cosméticos, una empresa brasileña de productos de belleza, adquirió 65% de las acciones de la australiana Emeis Holdings, propietaria de la marca de cosméticos de lujo Aesop. Emeis vende productos de marca Aesop en más de 60 tiendas en 11 países. En 2010, Marfrig, una empacadora brasileña de carne, adquirió Keystone Foods por 1250 millones de dólares. Keystone es un importante proveedor de cadenas estadounidenses de restaurantes de comida rápida como Subway y McDonald's. JBS, actualmente la empacadora de carnes más grande del mundo, compró Pilgrim's Pride por 800 millones de dólares, y Swift por 1400 millones de dólares. Las dos compañías adquiridas son operaciones para el empaquetado de carne, lo cual brinda a JBS una exposición significativa en Estados Unidos. Estas adquisiciones fueron posibles, en gran parte, gracias al banco nacional de desarrollo de Brasil (BNDES), que apoya a las compañías brasileñas para que desarrollen sus operaciones internacionales.

Aun cuando las adquisiciones permiten que las compañías de los mercados emergentes entren en los mercados de países desarrollados y en industrias que están fuera de su mercado nacional, estas adquisiciones tienen su precio. Las investigaciones indican que las compañías de las economías emergentes pagan una prima más alta que otras compañías. Estas compañías tal vez piensan que deben pagar esa prima para poder ganar la operación y convencer a las

autoridades reguladoras de que no representan una amenaza, en especial en el caso de algunas industrias a las que las políticas internacionales califican de estratégicas. Gran parte de las investigaciones indican que el hecho de pertenecer al gobierno lleva a las compañías a pagar demasiado y que el pago excesivo disminuye el valor para los accionistas minoritarios (accionistas no gubernamentales). Muchas de estas adquisiciones han dejado de enfocarse tanto al desarrollo de infraestructura y ahora se concentran más en adquisiciones dentro del mercado de consumo, porque así las compañías no solo pueden extender su poder a las compañías de países desarrollados, sino que también pueden ayudar a mejorar la tecnología en su mercado interno, donde está surgiendo una enorme clase media de consumidores que tienen más poder adquisitivo. Se espera que esta tendencia de adquisiciones de las economías emergentes que compran en las economías desarrolladas no se suspenda.

Fuentes: Bonifacio, F., 2013, Natura acquires majority stake in Australian skin care company, *Global Cosmetic Industry*, 22-23 de marzo; Grant, B. y Stieglitz, G., 2013, Equipment maker crumbles as baking industry consolidates, *Journal of Corporate Renewal*, 26(3): 10-13; Chen, V., Li, J. y Shapiro, D. M., 2012, International reverse spillover effects on patent firms: Evidence from emerging-market MNEs in developed markets, *European Management Journal*, 30(3): 204-218; De Beule, F., y Duanmu, J., 2012, Locational determinants of internationalization: A firm-level analysis of Chinese and Indian acquisitions, *European Management Journal*, 30(3): 264-277; Guillén, M. F. y García-Canal, E., 2012, Execution as strategy, *Harvard Business Review*, 90(10): 103-107; Jones, G., 2012, The growth opportunity that lies next door, *Harvard Business Review*, 90(7/8): 141-145; Kedia, B., Gaffney, N. y Clampit, J., 2012, EMNEs and knowledge-seeking FDI, *Management International Review*, 52(2): 155-173; Nonis, S. A. y Relyea, C., 2012, Business innovations from emerging market countries into developed countries: Implications for multinationals from developed countries, *Thunderbird International Business Review*, 54(3): 291-298; Rabbiosi, L., Elia, S. y Bertoni, F., 2012, Acquisitions by EMNEs in developed markets, *Management International Review*, 52(2): 193-212; Williamson, P. J. y Raman, A. P., 2011, How China reset its global acquisition agenda, *Harvard Business Review*, 89(4): 109-114; Zhang, J., Zhou, C. y Ebbers, H., 2011, Completion of Chinese overseas acquisitions: Institutional perspectives and evidence, *International Business Review*, 20(2): 226-238.

© Vividfour / Shutterstock.com, © iStockphoto.com/mozcann

7.2c Costo de desarrollo de nuevos productos y la mayor velocidad para introducirlos al mercado

La capacidad para desarrollar nuevos productos internamente y después introducirlos en los mercados de modo que tengan éxito suele requerir que una compañía invierta una cantidad significativa de recursos, entre ellos tiempo, lo cual dificulta la posibilidad de que el rendimiento genere ganancias enseguida.³⁷ Se estima que 88% de las innovaciones no generan rendimientos adecuados y, por lo mismo, los administradores de las compañías también se ocupan de obtener rendimientos adecuados del capital que han invertido para desarrollar y comercializar nuevos productos. La imitación exitosa de alrededor de 60% de las innovaciones en un plazo de cuatro años después de que se han obtenido las patentes podría contribuir a estas tasas de rendimiento que distan mucho de ser deseables. Este tipo de resultados podría llevar a los administradores a pensar que desarrollar productos internamente es una actividad muy arriesgada.³⁸

Las adquisiciones son otro camino que utilizan las compañías para tener acceso a nuevos productos y a productos existentes que son nuevos para la compañía. En comparación con los procesos para el desarrollo interno de los productos, las adquisiciones proporcionan rendimientos más previsibles, así como un ingreso más rápido al mercado. Los rendimientos son más previsibles porque el desempeño de los productos de la compañía adquirida puede ser evaluado antes de realizar la adquisición.³⁹



Averigüe más acerca de Bimbo en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

© M. Stasy

Medtronic es el fabricante de dispositivos médicos más grande del mundo. Mientras que las compañías farmacéuticas inventan muchos de sus productos internamente, Medtronic compra la mayor parte de sus productos a cirujanos o a otros inventores en el exterior.⁴⁰ Las investigaciones confirman que una buena estrategia sería comprar productos en su primera etapa, en especial si la compañía cuenta con una sólida capacidad para la IyD, a pesar de que hacerlo conlleva riesgos e incertidumbre.⁴¹ Las adquisiciones permiten que las compañías entren con rapidez en los mercados y que incrementen la posibilidad de prever los rendimientos sobre sus inversiones.

7.2d Menor riesgo en comparación con el desarrollo de nuevos productos

Dado que es más fácil y exacto calcular los resultados de una adquisición que los de un proceso interno de desarrollo de productos, los administradores podrían pensar que las adquisiciones presentan menos riesgos.⁴² Sin embargo, las compañías deben ser cautas cuando utilizan las adquisiciones para reducir sus riesgos frente a los que corren cuando desarrollan internamente nuevos productos. De hecho, a pesar de que las investigaciones indican que las estrategias de adquisiciones son un camino muy común para no emprender aventuras internas arriesgadas (y por lo mismo arriesgadas inversiones en IyD), las adquisiciones también podrían sustituir a la innovación. Por lo tanto, las adquisiciones siempre deben ser de índole estratégica y no defensiva. Por ejemplo, la propuesta de Dish Network para adquirir Sprint Nextel, un proveedor de servicios para móviles, debe ser sumamente cautelosa porque Dish no tiene experiencia en la operación de servicios para celulares, dado que su experiencia son las operaciones de un proveedor de servicios de televisión por satélite.

7.2e Mayor diversificación

Las compañías también utilizan las adquisiciones para diversificarse. Basándose en la experiencia y los conocimientos que se derivan de ella, las compañías encuentran por lo habitual que es más fácil desarrollar nuevos productos e introducirlos a los mercados que están cubriendo en el presente. En cambio, las compañías encuentran más dificultades para desarrollar productos diferentes de los de sus líneas presentes, para mercados en los que carecen de experiencia.⁴³ Por lo tanto, no es muy común que una compañía desarrolle internamente nuevos productos para diversificar sus líneas de productos.⁴⁴

Por ejemplo, Xerox adquirió Affiliated Computer Services, una compañía que vende *outsourcing*, para reforzar su negocio de servicios. Xerox es considerada, sobre todo, una compañía del ramo de la tecnología de hardware, que vende equipo para manejar documentos. No obstante, a lo largo del tiempo, la compañía ha buscado diversificarse para ayudar a las compañías a manejar procesos de negocios y a brindar servicios de tecnología. Por lo tanto, con esta adquisición pretende tener cada vez más negocios en el sector de los servicios de tecnología. De tal manera, Xerox pretende hacerse cargo tras bambalinas de los procesos de negocios con muchos documentos.⁴⁵

Las compañías utilizan las estrategias de adquisición para respaldar las estrategias de diversificación con negocios relacionados y no relacionados (véase el capítulo 6).⁴⁶ Por ejemplo, United Technologies Corp. (UTC) utiliza las adquisiciones como fundamento para implementar su estrategia de diversificación con negocios no relacionados. Desde mediados de la década de 1970, la compañía ha venido creando un portafolio de negocios estables, no cíclicos, entre ellos Otis Elevator Co. (elevadores, escaleras mecánicas y bandas móviles) y Carrier Corporation (sistemas de calefacción y de aire acondicionado) para no depender tanto de la volátil industria aeroespacial. Pratt & Whitney (motores para aviones), Hamilton Sundstrand (sistemas industriales y aeroespaciales), Sikorsky (helicópteros), UTC Fire & Security (seguridad para incendios, y productos y servicios de seguridad) y UTC Power (celdas de combustible y sistemas de luz) son otros negocios donde UTC compite ahora como consecuencia de usar una estrategia de adquisiciones. Si bien cada uno de los negocios que adquiere UTC fabrica productos industriales o comerciales, muchos de ellos prácticamente no se concentran en tecnología (por ejemplo, los elevadores, y los sistemas de aire acondicionado y de seguridad). Sin embargo, en fechas recientes la compañía ha tenido problemas con su adquisición de Goodrich, un contratista de la industria bélica, y la desaceleración en Europa y en las economías emergentes.⁴⁷

A diferencia de UTC, Cisco Systems busca sobre todo adquisiciones relacionadas, como explicó el Caso inicial. Cisco quiere transitar a la “red para todo”; por consiguiente, no solo tendrá que manejar

las transferencias entre los dispositivos de cómputo y la nube, sino también tendrá que brindar servicios a los dispositivos móviles que trabajan en las redes de celulares.⁴⁸ A lo largo de su historia, estas adquisiciones han ayudado a la compañía a crear su negocio de componentes de redes, el cual giraba en torno a la fabricación de hardware, que es la columna central de las redes. Estas adquisiciones recientes han ayudado a Cisco a diversificar sus operaciones más allá de su experiencia original en hardware y dispositivos para redes, incluso dispositivos móviles y redes de celulares y en ayudar a sus compañías cliente a manejar las aplicaciones de cómputo para la nube.⁴⁹

Las compañías que utilicen estrategias de adquisiciones deben estar conscientes de que, en general, cuanto mayor sea la relación que la compañía adquirida tenga con la adquiriente, tanto mayor será la probabilidad de que la compra tenga éxito.⁵⁰ Por lo tanto, las adquisiciones horizontales y las relacionadas suelen contribuir más a la competitividad estratégica de la compañía que las adquisiciones de compañías que operan en mercados de productos considerablemente diferentes de aquellos donde compite la compañía adquiriente, si bien las adquisiciones complementarias en diferentes industrias contribuyen a expandir las capacidades de la compañía.

7.2f Reconfigurar el alcance competitivo de la compañía

Como explicó el capítulo 2, la intensidad de la rivalidad en la competencia es una característica de la industria que afecta la rentabilidad de la compañía.⁵¹ Para reducir el efecto negativo que una rivalidad intensa produce en el desempeño financiero, las compañías podrían utilizar las adquisiciones para depender menos de uno o varios productos o mercados. El hecho de que una compañía dependa menos de mercados específicos configura su dimensión competitiva.

Cada vez que UTC realiza una nueva adquisición (Goodrich, su adquisición más reciente, se concentra en el mercado aeroespacial comercial que está creciendo considerablemente), ello contribuye a reconfigurar su dimensión competitiva. En un tono más sutil, cuando P&G adquirió Gillette reconfiguró su dimensión competitiva porque dotó a P&G de una presencia más fuerte en algunos productos dirigidos a la meta del mercado masculino. Asimismo, la adquisición de Affiliated Computer Services por parte de Xerox ha reconfigurado la dimensión competitiva de esta, que ahora se concentra más en los servicios, y Cisco, con sus adquisiciones más recientes, se ha concentrado más en el software para facilitar las conexiones entre redes. Luego entonces, la estrategia de adquisiciones ha reconfigurado la dimensión competitiva de cada una de estas compañías.

7.2g Aprender y desarrollar nuevas capacidades

En ocasiones, las compañías realizan adquisiciones para tener acceso a capacidades que no poseen. Por ejemplo, podrían utilizar las adquisiciones para hacerse de una capacidad tecnológica especial. Las investigaciones muestran que, con las adquisiciones, las compañías amplían su base de conocimiento y disminuyen la inercia,⁵² pero también incrementan el potencial de sus capacidades cuando adquieren diversos talentos por vía de las adquisiciones en otros países.⁵³ Sobra decir que las compañías aprenden mejor estas capacidades si comparten algunas propiedades similares a las que poseen actualmente. Por lo tanto, las compañías deben tratar de adquirir compañías que tengan capacidades diferentes, pero relacionadas y complementarias, a efecto de edificar su propia base de conocimiento.⁵⁴

Varias compañías farmacéuticas grandes están adquiriendo la capacidad para crear fármacos de “moléculas grandes”, también llamados biológicos, mediante la adquisición de compañías de biotecnología. Por lo tanto, estas compañías están tratando de adquirir acceso al canal de posibles fármacos y a las capacidades que dichas compañías tienen para producirlos. Estas capacidades son importantes para las grandes farmacéuticas porque estos fármacos biológicos son más difíciles de duplicar solo con química (la base histórica en la que tienen experiencia la mayor parte de las compañías farmacéuticas).⁵⁵ Por ejemplo, en 2012, Bristol-Myers Squibb adquirió Amylin Pharmaceuticals, Inc., una compañía biofarmacéutica, por 5300 millones de dólares. Amylin se concentra en medicamentos para diabetes y proporcionará a Bristol-Myers más oportunidades de ventas ahora que muchos de sus fármacos ya no están protegidos por patentes.⁵⁶ Las compañías de biotecnología se concentran en investigaciones en torno al ADN y cuentan con una base biológica más que con una química. Si la adquisición tiene éxito, la compañía tendrá capacidad adicional y posiblemente una nueva ventaja competitiva. Los fármacos biológicos deben superar más barreras y obstáculos normativos, pero cuando lo consiguen, aumentan más la ventaja que la compañía adquiriente obtiene con estas adquisiciones.

Figura 7.1 Razones para las adquisiciones y problemas para su éxito

7.3 Problemas para el éxito de las adquisiciones

Las estrategias de adquisiciones fundadas en las razones que expone este capítulo incrementan la competitividad estratégica y ayudan a las compañías a obtener rendimientos superiores al promedio. Sin embargo, incluso si la razón para aplicarlas es crear valor, las estrategias de adquisiciones no están exentas de problemas. La figura 7.1 muestra algunas razones para utilizar estrategias de adquisiciones y los problemas potenciales que conllevan.

Las investigaciones indican que tal vez 20% del total de fusiones y adquisiciones tiene éxito; alrededor de 60% del total obtiene resultados decepcionantes y 20% remanente es un fracaso rotundo; la evidencia respecto de las adquisiciones en el terreno de la tecnología presenta porcentajes de fracaso incluso más elevados.⁵⁷ Sin embargo, en general parece que las compañías ahora son más capaces de usar de forma efectiva las estrategias de adquisiciones. Como comenta un analista: “Las investigaciones de Accenture y el posterior trabajo con los clientes muestran que la mitad de las fusiones de grandes compañías generan cuando menos rendimientos marginales, situación mejor que la existente hace diez años cuando muchos estudios llegaron a la conclusión de que hasta tres cuartas partes del total de las fusiones destruían el valor de los accionistas, medido dos años después de que se

anunciara la fusión”.⁵⁸ El número mayor de adquisiciones exitosas corresponde a las compañías que: 1) son capaces de elegir la meta “correcta”, 2) no pagan una prima demasiado elevada (en razón de la debida diligencia para la auditoría financiera de la inversión planeada) y 3) integran efectivamente las operaciones de la compañía adquiriente y las compañías meta.⁵⁹ Además, para las actividades de los empleados de la compañía adquiriente es fundamental que se conserve al capital humano de la compañía meta de modo que les permita conocer a fondo las operaciones de esa compañía, así como las capacidades que son la base de esas operaciones.⁶⁰ La adquisición de Amylin por parte de Bristol-Myers es un ejemplo que explica la importancia de conservar a los empleados correctos dada la especialización y la experiencia en biotecnología que tienen los empleados de Amylin. Como muestra la figura 7.1, los problemas que podrían impedir el éxito de las adquisiciones son varios.

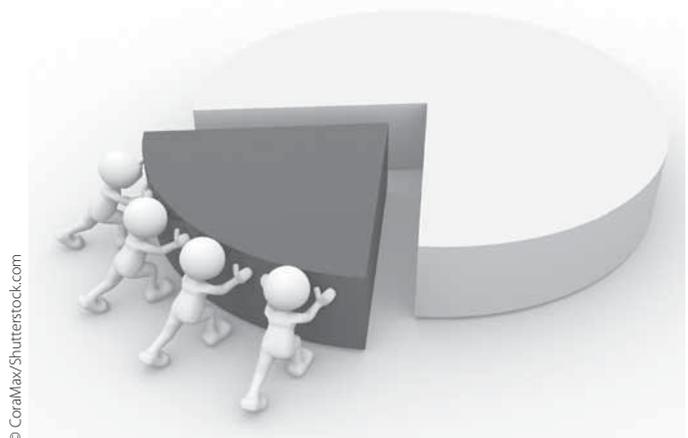
7.3a Dificultades para la integración

Nunca se debe subestimar la importancia de una integración exitosa.⁶¹ La integración después de la fusión suele ser un proceso organizacional complejo y lleno de dificultades y retos para los administradores involucrados. Los procesos suelen generar incertidumbre y muchas veces también resistencia debido al choque de las culturas y a las políticas organizacionales.⁶² Cuando las personas son premiadas o despedidas, también se presenta un sentimiento de justicia o injusticia que depende del modo en que los empleados involucrados tengan un sentimiento de equidad o de justicia distributiva.⁶³ Un investigador que ha estudiado el proceso comenta: “La práctica administrativa y las obras académicas muestran que la fase de la integración después de la adquisición es probablemente la determinante asilada más importante de la creación de valor para los accionistas (y también de la destrucción de valor) en las fusiones y las adquisiciones”.⁶⁴

Aun cuando sea crucial para el éxito de la adquisición, las compañías deben reconocer que la integración de las dos compañías después de una adquisición es bastante difícil. La fusión de dos culturas corporativas, el enlace de diferentes sistemas de control y financieros, la creación de relaciones de trabajo efectivas (en particular si los estilos administrativos son diferentes) y la resolución de problemas relativos al estatus de los ejecutivos de la compañía recién adquirida son algunos ejemplos de dificultades para la integración que las compañías encuentran con frecuencia.⁶⁵

La integración es algo muy complejo e implica un número considerable de actividades que cuando son omitidas pueden desembocar en dificultades significativas.⁶⁶ Por ejemplo, cuando United Parcel Service (UPS) adquirió Mail Boxes Etc., una cadena de paquetería minorista, todo hacía pensar que sería una fusión que generaría beneficios para las dos compañías. El problema es que la mayor parte de los establecimientos de Mail Boxes Etc. pertenecen a franquiciatarios. Después de la fusión, esos franquiciatarios ya no pudieron tener tratos con otras compañías de paquetería, como FedEx, y eso redujo su competitividad. Es más, los franquiciatarios se quejaron de que UPS abrió con frecuencia establecimientos de paquetería propiedad de la compañía cerca de los establecimientos de Mail Boxes Etc. que pertenecían a los franquiciatarios. Además, la cultura de los emprendedores libres que poseían las franquicias de Mail Boxes Etc. chocó con el enfoque corporativo orientado a la eficiencia de la operación de UPS, dirigido a administrar una enorme flotilla de camiones y un sistema de información para poder recoger y entregar paquetes con eficiencia. Además, Mail Boxes Etc. se concentraba en el tráfico minorista, mientras que UPS se enfocaba más a la logística de recogidas y entregas al mayoreo. Aun cuando 87% de los franquiciatarios de Mail Boxes Etc. decidió tomar el nombre de la marca UPS, muchos formaron un grupo de dueños e incluso presentaron una demanda contra UPS porque la esencia del contrato de la franquicia no les era favorable.⁶⁷ En 2012, la marca de las tiendas Mail Boxes Etc. fue abandonada y cambiada por el nombre The UPS Store, Inc., y hoy en día, en Estados Unidos, UPS otorga únicamente franquicias bajo la marca The UPS Store.⁶⁸

Una vez realizada la adquisición, empieza la difícil tarea de integrar a las dos compañías.



7.3b Evaluación incorrecta de la meta

Due diligence es el proceso mediante el cual un adquirente en potencia evalúa a una compañía meta antes de adquirirla. Con un proceso de *due diligence* efectivo, la compañía estudia cientos de rubros en campos tan variados como el financiamiento para la transacción pretendida, las diferencias entre la cultura de la compañía adquirente y la de la meta, las consecuencias fiscales de la transacción y las acciones que se necesitarían para fusionar con éxito a las dos plantillas de trabajadores. Por lo habitual, los bancos de inversión, como Deutsche Bank, Goldman Sachs y Morgan Stanley, se ocupan de la *due diligence*, de la mano con contadores, abogados y consultores administrativos que se especializan en esa clase de auditoría, si bien las compañías que son muy activas en el campo de las adquisiciones podrían formar su propio equipo interno para que se encargue de ese proceso. A efecto de que la *due diligence* para una auditoría de una inversión planeada resulte más fácil, las compañías trabajan casi siempre con intermediarios, como los grandes bancos de inversión. Es interesante señalar que, según algunas investigaciones, los buenos resultados de las adquisiciones incrementan a medida que un banco de inversión facilita un mayor número de transacciones, pero disminuyen cuando existe una relación exclusiva con un banco de inversión particular.⁶⁹ Como dijimos antes, es evidente que la *due diligence* para la auditoría planeada que Caterpillar efectuó antes de adquirir a Siwei en China no fue correcta.⁷⁰ Aun cuando la *due diligence* se concentra por lo común en evaluar si la posición financiera declarada es exacta y si las normas contables usadas para la auditoría son correctas, también debe estudiar si la estrategia y la capacidad de la compañía adquirente encajan de modo que permita integrar correctamente a la compañía meta para poder realizar las ganancias potenciales de la transacción.⁷¹

Cuando el proceso de *due diligence* no es efectivo, el resultado bien podría ser que la compañía adquirente pague un precio exorbitante por la compañía meta. En 2011, HP pagó 11 mil millones de dólares por adquirir Autonomy, compañía que ofrece software para ayudar a los clientes a analizar datos, y desde entonces ha cargado con el peso de esa adquisición. Se habló de que, antes de la adquisición, “Autonomy Corporation plc había exhibido graves irregularidades contables, omitido revelaciones y presentado declaraciones falsas”.⁷² Cabe señalar que las investigaciones muestran que, en épocas cuando los precios de las acciones son altos o están subiendo, la *due diligence* para las auditorías se relaja, por lo cual las compañías pagan con frecuencia un precio excesivo y el desempeño de la compañía recién formada sufre las consecuencias a la larga.⁷³ La forma de paga que los consejos de administración establecen para remunerar a los CEO indica si confían o no en el potencial que promete una adquisición anunciada para crear valor. Con frecuencia, las acciones de capital que poseen los CEO de la compañía adquirente (por remuneración con incentivos) “al parecer no anticipan que sus adquisiciones vayan a crear valor a largo plazo”.⁷⁴ Es decir, la remuneración con incentivos sugiere que las adquisiciones tal vez no valgan tanto porque los CEO necesitan un incentivo para hacer que sean rentables.

Además, las compañías desatan a veces una verdadera “guerra de ofertas” para la adquisición de una compañía meta, no obstante que saben que sus sucesivas ofertas exceden los parámetros que ha señalado la *due diligence*. Las transacciones financieras parten del supuesto que los inversionistas son racionales cuando evalúan las adquisiciones anunciadas. Sin embargo, investigaciones en torno a la administración estratégica sugieren que los inversionistas obtienen información de administradores que han mostrado ciertos sesgos; es decir, con frecuencia pagan un monto excesivo por esas transacciones, su compromiso va escalando, son arrogantes (sienten que pueden manejar una compañía meta mejor que la administración actual) y podrían perseguir su interés personal con esa transacción.⁷⁵ Antes dijimos que Roche estaba dispuesta a pagar una prima de 61% por la adquisición de Illumina. No hay forma de saber si Roche hubiera pagado ese monto extraordinario si se hubiese consumado la transacción, pero lo destacable es que las compañías, en lugar de desatar una guerra de ofertas, solo deberían presentar ofertas que sean congruentes con los resultados de su proceso de *due diligence*. Illumina tal vez habría proporcionado a Roche una nueva plataforma para el crecimiento y, con el transcurso del tiempo, la transacción habría parecido barata, pero la clave está en efectuar un análisis estratégico al mismo tiempo que se aplica la *due diligence* para la auditoría de modo que el maridaje de las estrategias y los datos financieros tenga sentido.

7.3c Deuda cuantiosa o extraordinaria

A efecto de financiar una serie de adquisiciones realizadas durante las décadas de 1980 y 1990, algunas compañías incrementaron significativamente el monto de su deuda. Una innovación financiera, conocida como bonos chatarra, contribuyó a que eso fuera posible. Los *bonos chatarra* ofrecen una

opción para financiar las adquisiciones arriesgadas con dinero (deuda) que promete proporcionar un cuantioso rendimiento a los prestamistas (los tenedores de los bonos). Dado que los bonos chatarra son obligaciones no garantizadas, o que no están avalados por activos específicos, las tasas de interés para estos instrumentos de deuda, con un riesgo muy alto, en la década de 1980 llegaron a ser a veces de entre 18 y 20%.⁷⁶ Algunos economistas financieros destacados veían al endeudamiento como una manera de disciplinar a los administradores, porque les llevaba a actuar a favor del interés superior de los accionistas.⁷⁷ Algunos administradores que opinan lo anterior no se preocupan demasiado por el monto de la deuda que contrae su compañía cuando compra a otras compañías.

Hoy en día, los bonos chatarra no se usan con tanta frecuencia para financiar adquisiciones y la idea de que la deuda disciplina a los administradores ha perdido fuerza.⁷⁸ No obstante, las compañías siguen contrayendo en ocasiones deudas excesivas cuando es cuestión de comprar otras compañías. Como dijimos antes, tanto Dish Network como SoftBank han presentado ofertas para comprar Sprint Nextel. Cabe señalar que SoftBank representa una fuerte infusión de efectivo para Sprint, pero no crea sinergia ni ofrece la posibilidad de un espectro adicional para la red de celulares de Sprint. De otro lado, Dish sí ofrece la posibilidad de más sinergia, pero también requeriría un endeudamiento muy cuantioso. Dish debe contratar una deuda de 9300 millones de dólares adicionales para realizar la transacción. Se espera que la mayor parte de esa deuda esté garantizada con los activos de Sprint. Eso la colocaría en desventaja, en especial si consideramos que Sprint es un negocio de capital intensivo que requerirá de una inversión significativa para seguir el ritmo de sus competidoras en el terreno de los celulares: AT&T y Verizon.⁷⁹ Por lo tanto, las compañías que empleen una estrategia de adquisiciones deben estar seguras de que sus compras no crearán una deuda tan grande que pese más que la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos estratégicos sin dejar de ser solvente.

7.3d Incapacidad para lograr sinergia

La *sinergia* —palabra que se deriva del griego *synergos*, que quiere decir “trabajar juntos”— se presenta cuando el valor que crean las unidades que trabajan juntas excede al valor que esas unidades podrían crear si trabajaran de forma independiente (véase el capítulo 6). Es decir, la sinergia se presenta si los activos valen más cuando se utilizan en conjunto que cuando se emplean por separado. En el caso de los accionistas, la sinergia genera ganancias para su patrimonio que ellos no podrían duplicar ni exceder si decidieran diversificar su propio portafolio.⁸⁰ Las eficiencias que se derivan de las economías de escala y las economías de alcance crean sinergia, como también lo hace compartir recursos (por ejemplo, capital humano y conocimiento) entre todos los negocios de la compañía fusionada.⁸¹

Una compañía solo podrá desarrollar una ventaja competitiva con una estrategia de adquisición si la transacción genera sinergia privada. La *sinergia privada* se crea mediante la combinación y la integración de los activos de la compañía adquiriente y de la adquirida, así como sus capacidades de rendimiento y sus competencias centrales; pero la combinación y la integración de los activos de alguna de las dos compañías con los de otra compañía cualquiera no generaría esa sinergia. Danone, compañía francesa diversificada que produce y distribuye alimentos, ha adquirido 92% de Happy Family, un negocio de alimentos orgánicos constituido en 2006. Happy Family tiene una participación de 4% del mercado estadounidense de los alimentos para bebé, con productos de marcas como Amaranth Ratatouille, Orange Mango Coconut Smoothie y Greek-Style Yogurt. Al parecer, se trata de una buena adquisición estratégica para Danone, porque los alimentos para bebé son uno de los campos de su portafolio que están creciendo a más velocidad.⁸² Sin embargo, por ahora se desconoce cuál será la sinergia privada. Esta sinergia se presenta cuando los activos de las compañías se complementan de maneras únicas; es decir, la complementación única de activos no siempre se consigue con la simple combinación del conjunto de activos de una de las compañías con el conjunto de la otra.⁸³ Dada esta unicidad, las competidoras tienen dificultad para conocer e imitar la sinergia privada, pero también es difícil crearla.

La capacidad de una compañía para justificar los costos que se requieren para crear sinergias basadas en ingresos y costos anticipados afectará sus esfuerzos por crear sinergia privada. Las compañías realizan varios egresos cuando tratan de crear sinergia privada por medio de adquisiciones. Estas erogaciones se llaman costos de transacción y las compañías los contraen cuando utilizan estrategias de adquisiciones para crear sinergia.⁸⁴ Los costos de transacción pueden ser directos o indirectos. Los costos directos incluyen honorarios de abogados y cargos de los bancos de inversión que se encargan de realizar con la due diligence la auditoría de la compañía pretendida para la adquiriente. Los costos

indirectos incluyen el tiempo que toman los administradores para evaluar a las compañías meta y después llevar al cabo las negociaciones, así como los empleados y los administradores clave que salen de la compañía después de una adquisición.⁸⁵ Las compañías suelen subestimar el monto de los costos indirectos cuando calculan el valor de la sinergia que se podría generar con la combinación y la integración de los activos de la compañía adquirida con los de la compañía adquirente.

7.3e Diversificación excesiva

El capítulo 6 explicó que las estrategias de diversificación podrían conducir a la competitividad estratégica y a los rendimientos superiores al promedio. En general, las compañías que utilizan estrategias de diversificación con negocios relacionados tienen mejor desempeño que las que emplean estrategias de diversificación con negocios no relacionados. Sin embargo, los conglomerados formados con una estrategia de diversificación de negocios no relacionados también podrían tener éxito, como demuestra el caso de United Technologies Corp.

Sin embargo, en algún punto, las compañías se podrían diversificar demasiado. El punto donde se presenta la diversificación excesiva varía de una compañía a otra, porque las capacidades de cada una de ellas para manejar la diversificación son diferentes. Recuerde que el capítulo 6 anotaba que la diversificación con negocios relacionados requiere procesar más información que la diversificación con negocios no relacionados. Dado este procesamiento adicional de información, las compañías diversificadas con negocios relacionados se diversifican mucho más con un número menor de unidades de negocios que las compañías que utilizan la diversificación con negocios no relacionados.⁸⁶ Sin embargo, independientemente de la clase de diversificación que se implemente, una diversificación excesiva provoca que disminuya el desempeño y, a continuación, es frecuente que la compañía se deshaga de unidades de negocios.⁸⁷ Por lo común, el despojarse de esos negocios, que suele reconfigurar la dimensión competitiva de la compañía, es parte de una estrategia de reestructuración de la compañía. (Explicaremos esta estrategia con mayor detenimiento más adelante en este mismo capítulo.)

Aun cuando la compañía no esté demasiado diversificada, una medida considerable de diversificación puede tener repercusiones negativas para su desempeño a largo plazo. Por ejemplo, la dimensión creada por niveles adicionales de diversificación provoca con frecuencia que los administradores recurran a los controles financieros, en lugar de los estratégicos, para evaluar el desempeño de las unidades de negocios (definiremos y explicaremos los controles financieros y los estratégicos en los capítulos 11 y 12). Los directores ejecutivos utilizan con frecuencia los controles financieros para evaluar el desempeño de las unidades de negocios cuando no conocen muy bien los objetivos y las

estrategias de esas unidades. El uso de los controles financieros, como el rendimiento sobre la inversión (RSI), provoca que los administradores de unidades de negocios individuales se enfoquen en los resultados a corto plazo, a costa de las inversiones a largo plazo. Cuando disminuyen las inversiones a largo plazo para aumentar las ganancias a corto plazo, la competitividad estratégica completa de la compañía se podría ver afectada.⁸⁸

Otro problema que nace de una diversificación excesiva es la tendencia a que las adquisiciones sustituyan a la innovación. Antes dijimos que compañías farmacéuticas como Roche deben tener presente esta tendencia cuando compran a otras compañías para tener acceso a los productos y capacidades de estas. Por lo habitual, los administradores no están interesados en adquisiciones que sustituyan las actividades internas de IyD o los resultados innovadores que podrían generar. Sin embargo, se presenta un círculo que se va reforzando. Los costos asociados a las adquisiciones podrían provocar que haya menos asignaciones para actividades (como IyD) ligadas a la innovación. Si las habilidades de una empresa para la innovación no reciben un apoyo adecuado, se irán atrofiando. Cuando la compañía no cuenta con habilidades internas para la innovación, su única opción para tener acceso a la innovación será realizar incluso más adquisiciones. Existen pruebas de que la compañía que utiliza las adquisiciones para sustituir las innovaciones internas tendrá con el tiempo problemas de desempeño.⁸⁹

Una diversificación excesiva podría tener repercusiones negativas para el desempeño de la compañía a largo plazo. Solo puede haber estrategias bien concebidas y correctamente ejecutadas si los líderes conocen a fondo sus negocios.



7.3f **Administradores demasiado enfocados a las adquisiciones**

Por lo habitual, la aplicación exitosa de las estrategias de adquisiciones requiere que los administradores le dediquen mucho tiempo y energía. Algunas de las actividades que desarrollarían los administradores son: 1) buscar candidatos viables para su adquisición, 2) llevar al cabo procesos efectivos de due diligence, 3) prepararse para las negociaciones y 4) administrar el proceso de integración una vez que se ha realizado la adquisición.

Los directores administrativos no reúnen personalmente todos los datos y la información que se necesitan para hacer las adquisiciones. Sin embargo, estos ejecutivos sí toman decisiones críticas sobre las compañías que serán la meta, el carácter de las negociaciones, etcétera. La experiencia de las compañías demuestra que supervisar y participar en las actividades requeridas para hacer adquisiciones distrae la atención de los administradores de otras cuestiones que son fundamentales para el éxito competitivo a largo plazo, como identificar y aprovechar otras oportunidades o interactuar con grupos de interés externos importantes.⁹⁰

La teoría y las investigaciones indican que los administradores se podrían involucrar demasiado en el proceso de realizar adquisiciones.⁹¹ Un observador comentó: “Algunos ejecutivos se preocuparán por cerrar las transacciones, y por la emoción de escoger, perseguir y atrapar a una compañía meta.”⁹² Un camino que los ayuda a no implicarse demasiado es aprender de los errores y que no exista demasiado consenso en la sala del consejo. La disensión sirve para garantizar que se consideren todas las caras de un asunto (véase el capítulo 10). Por ejemplo, las investigaciones indican que las tomas de decisiones de los consejos de administración respecto de las adquisiciones podrían presentar un sesgo de grupo. Las investigaciones sugieren que una posible polarización del grupo desemboca en el pago de primas más altas o más bajas después de las discusiones del grupo en torno a las primas que se podrían pagar por las compañías meta.⁹³ Cuando ocurre un fracaso, los líderes se podrían ver tentados a achacar el fracaso a otros y a las circunstancias imprevistas, en lugar de adjudicarlo a su implicación excesiva en el proceso de adquisición.

La estrategia de adquisiciones de Citigroup es un ejemplo que viene al caso. En 1998, el CEO de Citigroup, John Reed, en una fusión de Citicorp y Travelers Group (su CEO era Sanford I. Weill) se dispuso a vender servicios financieros cruzados al mismo cliente, a efecto de bajar los costos de las ventas (al final de cuentas, Weill fue nombrado CEO). Para alcanzar esta meta, la compañía fusionada se concentró en una serie de adquisiciones, entre ellas invirtió en seguros y capital social privado que no estaban dentro de los servicios bancarios tradicionales. Sin embargo, como apuntara un comentarista: “En más de una ocasión, ejecutivos ambiciosos, como el famoso Sanford Weill de Citigroup, han armado ‘supermercados financieros’ pensando que una misma compañía podía satisfacer con más eficiencia y eficacia las necesidades de los clientes en cuanto a tarjetas de crédito, cuentas de cheques, servicios de administración patrimonial, seguros y compraventa de acciones. Sus esfuerzos han fallado una y otra vez. Cada función cumple una tarea diferente, que se presenta en un momento diferente de la vida de un cliente, por lo cual una sola fuente para todos ellos no ofrece ventaja alguna.”⁹⁴ Vikram Pandit, que ocupara el puesto de CEO de Citigroup después de Charles Prince, tuvo que vender durante la crisis financiera muchos de esos negocios de servicios financieros periféricos. Sin embargo, Michael Corbat, el siguiente CEO, fue quien se despojó de la mayor parte de esos negocios.⁹⁵

7.3g **Demasiado grande**

La mayor parte de las adquisiciones crean una compañía más grande y ello ayuda a incrementar sus economías de escala. Estas economías llevan a operaciones más eficientes; por ejemplo, dos organizaciones de ventas integradas emplearían a menos representantes de ventas porque ese personal podría vender los productos de las dos compañías (en particular si los productos de la compañía adquiriente y los de la compañía meta están muy relacionados).⁹⁶ Sin embargo, el tamaño también puede incrementar la complejidad del desafío administrativo y crear deseconomías por el alcance; es decir, no existen beneficios económicos suficientes para compensar los costos de administración de la organización más compleja que se crea en razón de la adquisición. Esto fue lo que sucedió en el caso de la fallida fusión de DaimlerChrysler y Mitsubishi; resultó demasiado costoso integrar las operaciones de Mitsubishi para que la compañía fusionada pudiese derivar los beneficios requeridos de las economías de escala.⁹⁷

Muchas compañías desean aumentar de tamaño por las posibles economías de escala y el mayor poder de mercado (como explicamos antes). En algún punto, los costos adicionales requeridos para administrar la compañía más grande exceden a los beneficios de las economías de escala y al poder de mercado adicional. La complejidad que genera un tamaño más grande provoca muchas veces que los administradores instituyan más controles burocráticos para administrar las operaciones de la compañía combinada. Los *controles burocráticos* son reglas y políticas formales para la supervisión y la conducta que tienen por objeto garantizar la consistencia de las decisiones y las acciones de las diferentes unidades de una compañía. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, los controles formales llevan muchas veces a una conducta administrativa relativamente rígida y estandarizada.⁹⁸ Sin lugar a dudas, a la larga, la menor flexibilidad que va de la mano con la conducta administrativa rígida y estandarizada producirá menor innovación. Dada la importancia de la innovación para el éxito competitivo, los controles burocráticos que se derivan de una organización grande (es decir, construida con adquisiciones) irán en detrimento del desempeño. Por esto, Cisco anunció una reestructuración interna para reducir la burocracia después de sus numerosas adquisiciones; “se deshará de la mayor parte de una red de comités internos y consejos asociados que han sido objeto de críticas porque suman estratos de burocracia y son un desperdicio de tiempo para los administradores.”⁹⁹ Un analista comentó: “Luchar por el tamaño en sí no provocará necesariamente que la compañía sea más exitosa. De hecho, una estrategia de realizar adquisiciones para que sustituyan el crecimiento orgánico tiene un pésimo récord en cuanto a agregar valor.”¹⁰⁰

7.4 Adquisiciones efectivas

Antes dijimos que las estrategias de adquisiciones no siempre conducen a rendimientos superiores al promedio para los accionistas de la compañía adquiriente.¹⁰¹ No obstante, algunas compañías consiguen crear valor cuando utilizan una estrategia de este tipo.¹⁰² La probabilidad de éxito se incrementa cuando las acciones de la compañía son congruentes con los “atributos de las adquisiciones exitosas” que presenta la tabla 7.1.

Como explicó el Caso inicial, Cisco Systems aparentemente presta gran atención a los atributos de la tabla 7.1 cuando utiliza su estrategia de adquisiciones. De hecho, Cisco es admirada por su capacidad para realizar adquisiciones exitosas y para integrarlas a gran velocidad, aun cuando, como hemos señalado, esto haya creado una compañía más grande.¹⁰³ Durante la explosión de compras

Tabla 7.1 Atributos de las adquisiciones exitosas

Atributos	Resultados
1. La compañía adquirida posee activos o recursos que complementan el negocio central de la compañía adquiriente	1. Gran probabilidad de conseguir sinergia y ventaja competitiva manteniendo las fortalezas
2. La adquisición es amistosa	2. Integración más rápida y efectiva, y posiblemente primas más bajas
3. La compañía adquiriente aplica la due diligence para realizar una buena auditoría a efecto de escoger a compañías meta y de evaluar la salud de la compañía meta (financiera, cultural y recursos humanos)	3. Son adquiridas las compañías que ofrecen complementaciones más sólidas y que no significan una prima excesiva
4. La compañía adquiriente cuenta con holgura financiera (efectivo o posición de deuda favorable)	4. Es más fácil conseguir financiamiento (deuda o capital social) y este es menos caro
5. La compañía fusionada mantiene una posición de deuda entre baja y moderada	5. El costo de financiamiento es más bajo, el riesgo (por ejemplo, de quiebra) es más bajo y no se presentan los intercambios asociados a una deuda elevada
6. La compañía adquiriente pone énfasis de forma sostenida y consistente en la I+D y la innovación	6. Mantener la ventaja competitiva a largo plazo en los mercados
7. La compañía adquiriente administra bien el cambio y es flexible y adaptable	7. Una integración más rápida y efectiva facilita que se logre sinergia

de equipo para redes asociada al desarrollo de internet, varias compañías de redes realizaron adquisiciones con el propósito de aumentar su capacidad para vender, pero solo Cisco retuvo gran parte de sus valor después de la burbuja. Muchas compañías, como Lucent, Nortel y Ericsson, estuvieron al borde de la quiebra después de que estalló la burbuja de las puntocom. Cuando hace una adquisición, “Cisco ha llevado su idea de la integración un paso más allá. La conservación no es lo único importante, sino que Cisco también se ocupa de minimizar las distracciones que provoca una adquisición. Esto es importante porque la velocidad del cambio es tanta que si los equipos de desarrollo de productos de la compañía meta están distraídos, serán más lentos, y ello contribuirá al fracaso de la adquisición. Por lo tanto, la integración debe ser rápida y asegurar que todo va bien”.¹⁰⁴ Por ejemplo, Cisco facilita las transiciones de los empleados adquiridos a su nueva organización por medio de un enlace en su sitio web llamado “Cisco Acquisition Connection”. Este sitio ha sido diseñado específicamente para empleados recién contratados y proporciona materiales actualizados que han sido preparados para sus nuevos empleos.¹⁰⁵

Los resultados de una investigación dieron luz sobre las diferencias entre las estrategias de adquisiciones que tienen éxito y las que no, y sugieren que un patrón de acciones incrementa la probabilidad de que la adquisición tenga éxito.¹⁰⁶ La investigación indica que cuando los activos de la compañía meta complementan los de la compañía adquiriente, la adquisición es más exitosa. Con activos que se complementan, la integración de las operaciones de las dos compañías ofrece mayor probabilidad de crear sinergia. De hecho, la integración de dos compañías con activos complementarios produce muchas veces capacidades y competencias centrales únicas. Con activos complementarios, la compañía adquiriente puede permanecer concentrada en sus negocios centrales y aprovechar los activos y las capacidades complementarias de la compañía adquirida. En las adquisiciones efectivas, las metas son muchas veces seleccionadas y “enjaezadas” estableciendo una relación de trabajo antes de la adquisición.¹⁰⁷ Como explicará el capítulo 9, en ocasiones las alianzas estratégicas sirven para corroborar la viabilidad de una fusión o adquisición futuras de las compañías en cuestión.¹⁰⁸

Los resultados del estudio también muestran que las adquisiciones amigables facilitan la integración de las compañías involucradas en una adquisición. La influencia que sienten las compañías meta respecto de su disposición a ser vendidas a una compañía adquiriente afecta la probabilidad de que la transacción sea amigable. Por ejemplo, la probabilidad de una transacción en la industria cervecera china ha sido fuente de algunas investigaciones. Estas muestran que era más probable que las compañías de la industria cervecera que constituían empresas paraestatales fueran parte de una transacción que las compañías capaces de atraer más inversión privada.¹⁰⁹ Con las adquisiciones amigables, las compañías trabajan juntas para encontrar la manera de integrar sus operaciones para crear sinergia.¹¹⁰ En las adquisiciones hostiles es frecuente que los dos equipos de directores ejecutivos sientan animadversión y, a su vez, esta afecta las relaciones laborales en la compañía recién creada. Por lo tanto, se podría perder más personal clave de la compañía adquirida, y las personas que permanecen en ella podrían resistirse a los cambios que se necesitan para integrar a las dos compañías.¹¹¹ Haciendo un esfuerzo es posible superar los choques de las dos culturas, y el número de empleados y administradores clave que se sienten descontentos y abandonan la empresa será menor.¹¹²

Además, la due diligence efectiva en el proceso de auditoría, que incluya la elección cuidadosa y deliberada de las compañías meta y la evaluación de su relativa salud (salud financiera, culturas que embonan y valor de los recursos humanos) contribuye al éxito de las adquisiciones.¹¹³ La holgura financiera, en forma de títulos de deuda o de efectivo, en la compañía adquiriente y en la adquirida, también contribuye con frecuencia al éxito de la adquisición. A pesar de que la holgura financiera proporciona acceso a financiamiento para la adquisición, no deja de ser importante mantener un nivel de endeudamiento bajo o moderado después de la adquisición a efecto de mantener bajos los costos de la deuda. Cuando se utilizaba un endeudamiento considerable para financiar la adquisición, las compañías con adquisiciones exitosas reducían la deuda rápidamente, en parte vendiendo activos de la compañía adquirida, en especial aquellos que no eran complementarios o los que presentaban un mal desempeño. En el caso de estas empresas, los costos de la deuda no impiden las inversiones a largo plazo, como la IyD, y la discreción de los administradores para utilizar los flujos monetarios es relativamente flexible.

Otro atributo de las estrategias de adquisiciones exitosas es el énfasis en la innovación, como demuestran las inversiones continuas en actividades de IyD.¹¹⁴ Como dijimos antes, Xerox adquirió Affiliated Computer Services, lo cual facilitó su transición de productor concentrado estrictamente en hardware para copadoras a los servicios y procesamiento para negocios. Sin embargo,

las instalaciones de investigación de la compañía, el Xerox PARC en Palo Alto, facilitaron esta transición.¹¹⁵ Estas instalaciones para la investigación también ayudaron a crear la impresora láser y el cable Ethernet, y al principio desarrollaron la interfaz de gráficos para el usuario que Steve Jobs encontró a finales de 1979 y vislumbró que sería el futuro de la tecnología de las computadoras personales. Esta idea condujo a la fundación de Apple Computer. Las inversiones significativas en IyD muestran un fuerte compromiso de los administradores con la innovación, característica que resulta cada vez más importante para la competitividad general en la economía global, así como para el éxito de la adquisición.

La flexibilidad y la capacidad de adaptación son los dos últimos atributos de las adquisiciones exitosas. Cuando los ejecutivos de la compañía adquiriente y la compañía meta tienen experiencia en administrar el cambio y en aprender de las adquisiciones, serán más hábiles para adaptar sus capacidades a nuevos entornos.¹¹⁶ Por lo tanto, serán más aptas para integrar las dos organizaciones, lo cual es de especial importancia cuando las compañías tienen culturas organizacionales diferentes.

Como hemos visto, las compañías utilizan una estrategia de adquisiciones para crecer y lograr la competitividad estratégica. Sin embargo, en ocasiones los resultados reales de tal estrategia no cumplen con los resultados proyectados. En tal caso, las compañías piensan en emplear estrategias para su reestructuración.

7.5 La reestructuración

La **reestructuración** es la estrategia que emplea una compañía para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera.¹¹⁷ Las reestructuraciones son un fenómeno global.¹¹⁸ Desde la década de 1970 hasta bien iniciado el siglo XXI, un porcentaje elevado de las estrategias de reestructuración de las compañías consistió en deshacerse de negocios de sus portafolios y en los recortes de personal. Por lo habitual, después de una reestructuración, las compañías se concentran en menos productos y mercados. Las palabras de un ejecutivo describen este resultado característico: “Concéntrese en su negocio central, pero no se distraiga, deje que otras personas compren los activos que no son correctos para usted”.¹¹⁹

Aun cuando las compañías suelen utilizar las estrategias de reestructuración para manejar adquisiciones que no están llegando a las expectativas, en ocasiones también emplean estas estrategias en razón de cambios que han detectado en su entorno externo.¹²⁰ Por ejemplo, a veces surgen oportunidades en el entorno externo que una compañía diversificada puede perseguir en razón de las capacidades que ha formado mediante la integración de sus operaciones. En estos casos, la reestructuración sería lo indicado para colocar a la compañía en una posición que le permitirá crear más valor para los grupos de interés, dados los cambios en el entorno.¹²¹

Como veremos a continuación, las compañías utilizan tres clases de estrategias de reestructuración: el downsizing, el downscoping y la compra total apalancada.

7.5a El downsizing

El downsizing se entiende como la reducción del número de empleados de una compañía y, en ocasiones, del número de unidades operativas, pero puede cambiar o no la composición de los negocios que forman su portafolio. Por lo tanto, el downsizing es una estrategia administrativa proactiva intencional; mientras que “la disminución es un fenómeno ambiental u organizacional que se presenta de forma involuntaria y erosiona la base de recursos de la organización”.¹²² El downsizing suele ser parte de las adquisiciones que no crean el valor que se anticipó cuando se efectuó la transacción. Muchas veces, el downsizing se aplica cuando la compañía adquiriente pagó una prima extraordinariamente elevada por la adquisición de la compañía meta.¹²³ En alguna época se pensó que indicaba la decadencia de la organización, pero ahora el downsizing es reconocido como una estrategia legítima para reestructurar.

La reducción del número de empleados o de la dimensión de la compañía en términos de productos fabricados y mercados cubiertos se aplica en las compañías para mejorar el valor que se crea en razón de una adquisición realizada. Cuando los administradores integran las operaciones de la compañía adquirida y las de la adquiriente podrían al principio no aplicar un downsizing adecuado. Esto resulta lógico porque “a nadie le gusta recortar personal ni cerrar instalaciones”.¹²⁴ Sin embargo, el downsizing podría ser necesario porque las adquisiciones crean muchas veces una situación donde

La **reestructuración** es la estrategia que emplea una compañía para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera.

las funciones organizacionales en la compañía recién formada están duplicadas, por ejemplo, la administración de las ventas, la producción, la distribución, los recursos humanos, etcétera. Un downsizing incorrecto puede desembocar en que demasiados empleados desempeñen el mismo trabajo e impedir que la nueva compañía realice las sinergias de costos que esperaba.¹²⁵ Los administradores deben tener presente que, como estrategia, el downsizing será mucho más efectivo si usan de forma consistente las prácticas de recursos humanos que garantizan justicia y equidad en el proceso para tomar las decisiones de los recortes.¹²⁶

7.5b El downscoping

El downscoping se refiere a la decisión de la empresa de despojarse, escindir o utilizar algún otro medio para deshacerse de negocios que no están relacionados con sus negocios centrales. El downscoping tiene un efecto más positivo para el desempeño de una compañía que el downsizing¹²⁷ porque por lo habitual descubre que esta reducción la lleva a concentrarse de nueva cuenta en su negocio central.¹²⁸ La efectividad de los administradores se incrementa porque la compañía está menos diversificada, lo cual permite que el equipo de directores ejecutivos conozca y administre mejor los negocios remanentes.¹²⁹ Es interesante señalar que, en ocasiones, la unidad que ha sido descartada puede aprovechar oportunidades imprevistas que no fueron reconocidas cuando estaba bajo el liderazgo de la compañía matriz.¹³⁰ Cabe señalar que las adquisiciones de activos despojados en la industria estadounidense del software registraron mejor desempeño que las adquisiciones de compañías privadas e incluso mejor que el de las adquisiciones de compañías públicas. Cabría argumentar que cuando las compañías venden por problemas financieros, esto mejora los rendimientos positivos para las compañías que adquieren estos activos despojados y el poder de negociación relativo de la compañía adquiriente sobre el precio que pagó.¹³¹ Sin embargo, las investigaciones también sugieren que los inversionistas afrontan una incertidumbre considerable cuando evalúan las decisiones de despojarse de compañías y, por lo tanto, podrían analizar el contexto social para inferir la calidad de las decisiones. Es decir, los despojos se suceden en oleadas, al igual que las adquisiciones; si las compañías encabezan las oleadas, el mercado responderá de forma positiva, pero si van detrás de las oleadas (después de otras compañías que encabezan las actividades de los despojos), estas adquisiciones posteriores generan los rendimientos más bajos en el mercado de valores.¹³²

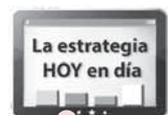
Con frecuencia, las compañías utilizan de forma simultánea la estrategia de downsizing y la del downscoping. En su reestructuración (comentada antes), Citigroup utilizó el downsizing y también el downscoping, al igual que muchas instituciones financieras grandes durante la recesión.¹³³ Sin embargo, cuando las compañías hacen lo anterior, deben tratar de no recortar a empleados clave, pues estos recortes podrían provocar que pierdan una o varias competencias centrales. En cambio, una compañía que está aplicando el downsizing y al mismo tiempo el downscoping se vuelve más pequeña porque disminuye la diversidad de los negocios de su portafolio y se concentra en las áreas centrales.¹³⁴

En general, las compañías estadounidenses utilizan con más frecuencia el downscoping como estrategia de reestructuración que las europeas; de hecho, la tendencia en Europa, América Latina y Asia ha sido crear conglomerados. En América Latina, estos conglomerados se llaman *grupos*. Muchos conglomerados asiáticos y latinoamericanos han empezado en años recientes a adoptar las estrategias de las compañías occidentales y se han vuelto a concentrar en sus negocios centrales. Este downscoping se ha registrado al mismo tiempo que una mayor globalización y con mercados más abiertos que han aumentado enormemente la competencia. Al realizar el downscoping, estas compañías han podido concentrarse en sus negocios centrales y mejorar su competitividad.¹³⁵

7.5c Las compras apalancadas

Una *compra apalancada* (LBO por sus iniciales en inglés) es una estrategia de reestructuración mediante la cual una parte (normalmente una compañía de capital social privado) compra todos los activos de otra compañía con el propósito de volverla privada. El recuadro Enfoque estratégico sobre el posicionamiento de los socios generales de las compañías que tienen capital social privado habla con más detalle del enfoque general para estructurar su portafolio de compañías. El recuadro explica que las compañías privadas han ido evolucionando mediante la adopción de diferentes clases de estrategias.

El recuadro explica que cuando una compañía privada realiza la transacción para una nueva compañía en el portafolio, las acciones de la compañía meta dejan de ser objeto de compraventa al público. Tradicionalmente, las compañías empleaban las compras apalancadas para corregir errores



Averigüe más acerca del downscoping en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Enfoque estratégico

ÉXITO

Posicionamiento estratégico de firmas de inversión (socios generales) que compran participaciones en compañías privadas

El capital social privado (PE por sus iniciales en inglés) se refiere a las participaciones de capital que no son negociadas en las bolsas de valores, como la Bolsa de Nueva York. En general, las casas de inversión que manejan participaciones en compañías privadas incluyen a veces inversiones realizadas por socios capitalistas, de los llamados "ángeles", o inversionistas que aportan capital de riesgo en la primera etapa de una compañía, si bien son más conocidas por sus estrategias para las compras apalancadas, o adquisiciones, de compañías en etapa avanzada de madurez. Antes, estas firmas de inversión que compran compañías en su etapa avanzada eran conocidas como asociaciones para las compras apalancadas. Los socios generales de las compañías de inversión administran los fondos que aportan los inversionistas privados (por lo habitual socios limitados, compuestos en su mayor parte por instituciones inversionistas). Los socios generales orquestan la adquisición de las compañías del portafolio. La mayor parte emplea el capital proporcionado por los socios limitados para apalancar el dinero proporcionado por los bancos y los mercados de deuda para realizar las adquisiciones. Las compañías adquiridas son con frecuencia empresas públicas que después de la compra son convertidas a compañías privadas. Por lo tanto, las firmas de inversión incluyen a cinco actores generales: los socios generales que desempeñan la función más importante porque ellos solicitan fondos a los inversionistas y eligen las compañías meta que serán blanco de la adquisición o de las inversiones; los socios limitados, que son los que aportan el capital patrimonial; las compañías meta del portafolio que compran los socios generales, y los bancos y otros proveedores de crédito que proporcionan financiamiento adicional para las transacciones de la compra apalancada. En este ejemplo explicaremos cuatro posiciones estratégicas que utilizan los socios generales para formar su portafolio de compañías adquiridas. La figura 7.2 presenta las posiciones estratégicas de las firmas de inversión (socios generales).

La figura 7.2 ilustra que el posicionamiento estratégico de estas casas de inversión está basado en dos líneas: el énfasis en la estructura financiera y la dimensión de la diversificación de las compañías adquiridas que forman su portafolio. El énfasis en la estructura financiera se divide en dos categorías básicas; una que se concentra en el crédito proporcionado por bancos y otros proveedores de crédito, y la otra que se concentra en los proveedores de capital patrimonial, como los socios limitados (instituciones inversionistas). Esta línea vertical (la estructura financiera) hace hincapié en una orientación a largo plazo frente a una a corto plazo. Por lo habitual, los proveedores de crédito se orientan más al corto plazo y son más conservadores, mientras que los socios/dueños limitados podrían tener un contrato de sociedad a plazo más largo con los socios generales, dado el arreglo de financiación de los fondos etiquetados que los socios limitados proporcionan al socio general. La línea horizontal se concentra en la dimensión de la diversificación de las compañías del portafolio. Algunas firmas de inversión tienen una mira muy



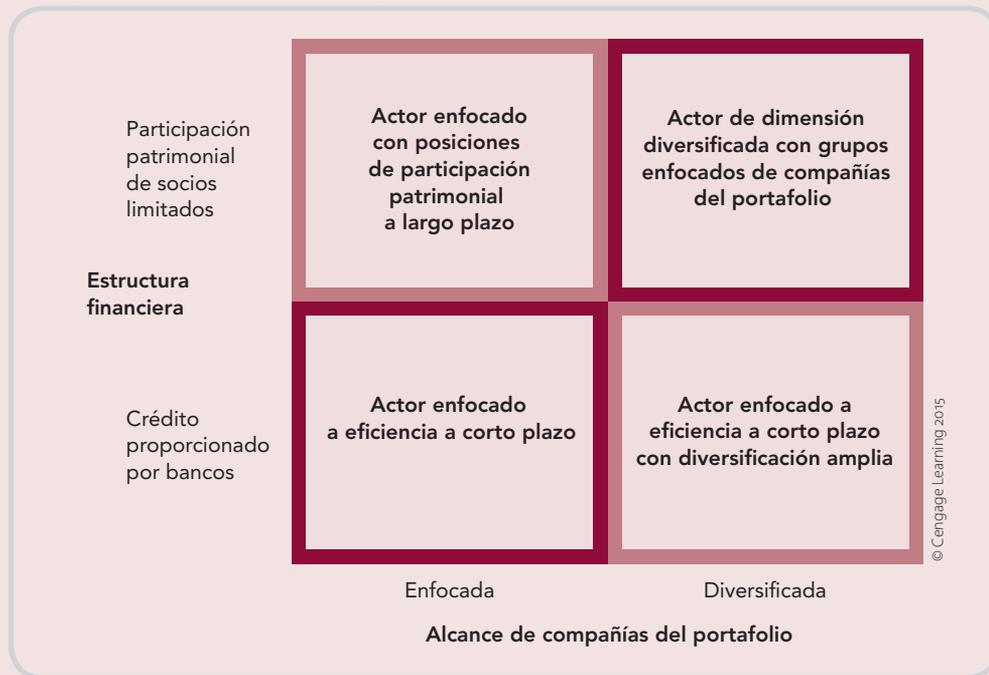
Martin C. Halusa, CEO de Apex Partners Worldwide LLP, en el XXXVIII Foro Económico Mundial que cada año tiene lugar en Davos, Suiza. Apex Partners busca realizar inversiones de largo plazo en compañías que están creciendo y utiliza una estrategia dirigida a liberar el potencial de las compañías en las que invierte.

enfocada, por ejemplo, en una industria particular; mientras que otras tienen una mira muy diversificada, que abarca todo un abanico de industrias y sectores. Las casas de inversión con una mira estrecha brindan por lo general una orientación más profesional, alimentan la cooperación interna entre las compañías compradas y realizan muchas otras adquisiciones, mismas que van sumando para reforzar la viabilidad de las compañías a plazo más largo.

El cuadro inferior del lado izquierdo se concentra en actores eficientes a corto plazo, en cuyo caso las firmas de inversión buscan reestructurar las operaciones de la compañía adquirida como parte del portafolio y, tan pronto como sea posible, por medio de la ingeniería financiera tratan de volver a colocarla en el mercado abierto por medio de una oferta pública inicial (IPO por sus iniciales en inglés) o de venderla a otra compañía. Muchas firmas de inversión tratan de reducir el periodo durante el cual retienen a una compañía dentro del portafolio. Por ejemplo, en 2000, el periodo promedio de retención era 3.57 años, mientras que en 2011 fue 4.81 años. Esto se debe a que las oportunidades de las casas de inversión para su salida durante la desaceleración financiera fueron más limitadas. En fecha más reciente, muchas de las compras apalancadas han sido compras apalancadas secundarias; es decir, una firma de inversión compra una compañía del portafolio de otra firma de inversión, en lugar de hacerlo por medio de una IPO o una venta a otra compañía.

El cuadro superior del lado izquierdo, que representa a los actores de nichos, presenta más inversiones de los socios limitados con posiciones de participación patrimonial a plazo más largo, y el periodo de retención es más largo que el promedio de años reportado para una compañía del portafolio. SCF Partners es un ejemplo de un actor de nicho, y ha realizado inversiones por 1600 millones de dólares en compañías del portafolio y producido alrededor de diez IPO para su

Figura 7.2 Posicionamiento estratégico de los portafolios de socios generales de firmas de inversión



salida. Sin embargo, las inversiones de SCF Partners son relativamente pequeñas en comparación con las de KKR, que al año 2010 había manejado más de 60 mil millones de inversiones en compañías de su portafolio. SCF Partners ha concentrado su portafolio en los “sectores de servicios de luz, de producción y de equipo de luz”. Dado este enfoque estrecho, puede desarrollar experiencia, cultivar sus redes y construir una reputación sólida en la industria que ha elegido. SCF Partners colabora con los emprendedores dueños de las compañías compradas para implementar reformas y para perseguir adquisiciones complementarias que aumenten el tamaño y la dimensión de los servicios para las compañías de su portafolio. También tratan de dejar a los dueños de las empresas donde están para que mantengan el énfasis en el crecimiento del negocio. En fecha reciente realizaron la IPO de Form Energy Technologies, compañía que proporciona tecnologías y productos para operaciones de perforación y extracción submarina; por ejemplo, vende vehículos a control remoto para inspeccionar y vigilar la construcción de pozos en aguas profundas.

Las firmas de inversión del cuadro del lado superior derecho son actores diversificados con grupos enfocados de compañías dentro del portafolio y persiguen más bien un enfoque de diversificación con negocios relacionados entre las compañías del portafolio (véase el capítulo 6). Es más, cuentan con experiencia operacional que le proporcionan a las compañías y, por lo habitual, el periodo de retención de las compañías del portafolio es superior al promedio. Apax Partners ofrece un ejemplo de esta clase de compañías dentro de su portafolio. Invierten tan solo en cinco industrias (servicios financieros, servicios médicos, medios, ventas minoristas y telecomunicaciones). Apax fomenta el crecimiento de las compañías compradas con apalancamiento para maximizar el valor de su portafolio antes de perseguir una estrategia para su salida.

Las firmas de inversión que se ubican en el cuadro del lado derecho se concentran en la eficiencia a corto plazo, pero con frecuencia poseen portafolios muy grandes y diversificados de negocios. Podrían estar representadas por empresas muy conocidas, como KKR, Blackstone y Carlyle. Es interesante señalar que estas firmas de inversión con socios generales particulares participan también en el mercado de valores públicos. Cuando el tamaño de estas grandes firmas aumenta, su crecimiento trasciende la dimensión de industrias particulares y se tienen que diversificar para encontrar otros tratos. Además, el tamaño de la transacción incrementa porque, para repercutir en el desempeño y la creación de valor global, por lo general tienen que realizar compras apalancadas de grandes compañías públicas negociadas en la bolsa. Aun cuando estas firmas de inversión han tenido que prestar atención a mejorar sus operaciones porque los tiempos de retención ahora son más largos, también es necesario que se concentren en mejorar las operaciones, porque carecen de oportunidades para salir y no por su deseo de intercambiar una mejor ingeniería de las operaciones por medio de la ingeniería financiera. Asimismo, como hemos señalado, esto también ha conducido a una tendencia ostensible hacia las compras apalancadas secundarias de compañías del portafolio (una firma de inversión que compra activos de compañías del portafolio de otra firma de inversión).

Por último, las firmas de inversión en el cuadro inferior del lado izquierdo se concentran en una eficiencia a más corto plazo, pero con mayor enfoque en un mercado meta. Bain Capital es una buena representante de este cuadro. Si bien la empresa es característica de la eficiencia a corto plazo, históricamente se ha concentrado en industrias de servicios (por ejemplo, SunGard en los servicios para negocios, Toys“R”Us en los servicios minoristas y Dunkin’ Brands en el sector de servicios de restaurantes). Dado su alcance global, su

estrategia enfocada le ha permitido implantar con éxito la reestructuración del capital corporativo, mejorar los ingresos operativos y realizar adquisiciones en diferentes países.

En general, las firmas de inversión ofrecen ventajas y desventajas a las compañías del portafolio. Algunas de las ventajas son que existe mayor alineación entre los dueños y los administradores porque las obligaciones de la deuda constriñen la discreción de los administradores. Estos pueden adoptar una perspectiva de plazo más largo porque no tienen que preocuparse por los informes de ganancias trimestrales. Además, las firmas de inversión proporcionan capital de crecimiento a compañías que no tienen acceso a los mercados de capital social público ni a otras fuentes de financiamiento. También proporcionan oportunidades para salir y mejoran la liquidez de los dueños de negocios pequeños y medianos, como ilustra el ejemplo de SCF Partners. Sin embargo, las firmas de inversión tienen sus inconvenientes. El peso de su deuda impide que las compañías del portafolio persigan oportunidades potencialmente valiosas, en especial oportunidades de inversión de largo plazo y que se concentren en empresas de tecnología avanzada con I+D intensivos.

También pueden ofrecer algunas ventajas para la economía general. Las firmas de inversión facilitan la consolidación y la racionalización de las industrias y ayudan a catalizar la reestructuración

y a eliminar el exceso de capacidad en industrias maduras cuando se necesita. Su enfoque hacia la inversión también aumenta las oportunidades de diversificación para las instituciones inversionistas con socios limitados porque crea una nueva clase de inversión. Por último, el planteamiento que utilizan amplía el mercado para el control de las compañías, en especial de las que están pasando por problemas financieros, lo que conduce a mejores precios para los activos y a una asignación más eficiente de los recursos en la economía general. Sin embargo, como presenta la figura 7.2, existe gran variedad de enfoques, como ilustran los distintos cuadros de la figura.

Fuentes: 2012, PitchBook y Grant Thornton: Private equity exits report 2012 annual edition, www.granthornton.com, sitio web consultado el 7 de mayo; Bacon, N., Wright, M., Ball, R. y Meuleman, M., 2012, Private equity, HRM, and employment, *Academy Management Perspectives*, 27(1): 7-21; Cornelli, F., Kominek, Z. y Ljungqvist, A., 2013, Monitoring managers: Does it matter?, *Journal of Finance*, 68(2): 431-481; Dezsö, R., 2012, Carlyle Group lowers velvet rope – Offering allows some people to invest as little as \$50,000 with the giant private-equity firm, *Wall Street Journal*, 13 de marzo; C1, Hoskisson, R. E., Shi, W., Yi, X. y Jin, J., 2013, The evolution and strategic positioning of private equity firms, *Academy of Management Perspectives*, 27(1): 22-38; Klein, P. G., Chapman, J. L. y Mondelli, M. P., 2013, Private equity and entrepreneurial governance: Time for a balanced view, *Academy of Management Perspectives*, 27(1): 39-51; Touryalai, H., 2012, A kinder, gentler KKR, *Forbes*, 11 de febrero: 82-87; Chang, J., 2012, Private equity revives in chemical M&A, *ICIS Chemical Business*, 1 de octubre: 16-17; Dezsö, R. y Terlep, S., 2012, Buyouts boom, but not like '07, *Wall Street Journal*, 23 de agosto: C1-C2; Vardi, N., 2012, The kings of capital, *Forbes*, 22 de octubre: 78-83.



Averigüe más acerca
de Apax Partners en
www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra
disponible solo en inglés.

administrativos o porque los administradores de la compañía tomaban decisiones que, más que nada, iban a favor de sus intereses personales, en lugar de favorecer a los de los accionistas.¹³⁶ Sin embargo, algunas compañías emplean las compras apalancadas para incrementar los recursos de la compañía y expandirla, y no tan solo para reestructurar activos que se encuentran en dificultades financieras.

Cuando una compañía ha sido tomada por una firma de inversión, las compañías adquiridas están en libertad de “sumar” o de “deshacerse” de adquisiciones para construir los negocios a partir de la plataforma básica de una sola adquisición. Por ejemplo, como explica el recuadro Enfoque estratégico, SCF Partners adquiere principalmente compañías privadas, con frecuencia dominadas por su fundador, el cual tiene un lazo emocional con su empresa, la conoce a fondo y está interesado en que su negocio crezca. Es decir, los dueños fundadores de las empresas son la clave del éxito de las compañías que compra SCF Partners. Por lo tanto, en el periodo posterior a la compra, la mayor parte de los directores ejecutivos permanecen en la compañía, y la función de SCF Partners es ayudarlos a mejorar el desempeño de su compañía. Por ejemplo, el rápido crecimiento del sector de las arenas bituminosas en Canadá requiere de grandes inversiones en infraestructura (por ejemplo, caminos y edificios metálicos para alojar a los trabajadores) pues la mayor parte de los recursos de las arenas bituminosas están en los bosques canadienses. SCF Partners reconoció las oportunidades asociadas a este auge y constituyó Site Energy Services Ltd. para adquirir compañías de luz pequeñas, consolidando así la infraestructura local de estas compañías de energía eléctrica en Calgary mediante la adquisición de esas compañías locales y consiguiendo que se asociaran unas con otras a efecto de incrementar su escala y su dimensión por medio de operaciones mancomunadas.¹³⁷

Sin embargo, para financiar la adquisición, por lo habitual es preciso contraer una cuantiosa deuda, y de ahí que se llamen compras *apalancadas*. Los nuevos dueños, a efecto de poder realizar los pagos de la deuda y de reducir la dimensión de la compañía de modo que se concentre en sus negocios centrales, podrían vender enseguida algunos de sus activos.¹³⁸ No es nada raro que la parte que adquiere una compañía por medio de una compra apalancada la reestructure al grado que le permita venderla, obteniendo una ganancia, pasados entre cinco y ocho años.

Las compras apalancadas de los administradores (MBO por sus iniciales en inglés), las compras apalancadas de los empleados (EBO por sus iniciales en inglés) y las compras apalancadas de la compañía completa, en cuyo caso una compañía o sociedad compra a una compañía completa y no

solo parte de ella, son tres clases de LBO (por sus iniciales en inglés). Se ha visto que las MBO, en parte debido a los incentivos para los administradores, en comparación con las EBO y las compras apalancadas de la compañía completa, conducen más al downsizing, a un mayor enfoque estratégico y a un mejor rendimiento.¹³⁹ Las investigaciones muestran que las compras apalancadas de los administradores conducen a mayor actividad y crecimiento de las compañías.¹⁴⁰ Por lo mismo, las compras apalancadas representan una forma de renacimiento de la compañía que facilita los esfuerzos de los emprendedores y estimula el crecimiento estratégico y la productividad.¹⁴¹

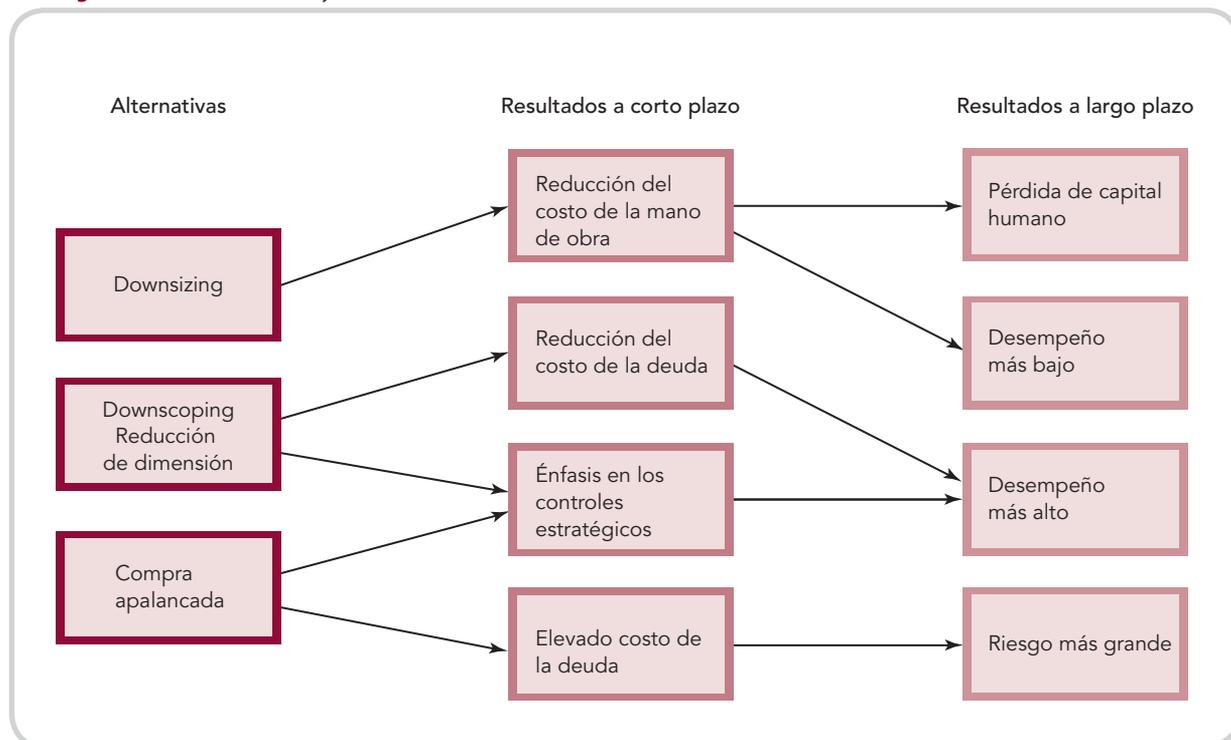
7.5d Resultados de la reestructuración

La figura 7.3 presenta los resultados, a corto y a largo plazo, asociados a las tres estrategias de reestructuración. Como señala la figura, el downsizing no conduce por lo general a un mejor desempeño de la compañía.¹⁴² De hecho, los resultados de algunas investigaciones indican que el downsizing ha contribuido a rendimientos más bajos tanto de compañías estadounidenses como de japonesas. Los mercados de valores de los países de estas empresas evaluaron negativamente el downsizing, con la idea de que a largo plazo tendría efectos negativos para las actividades de la compañía para lograr la competitividad estratégica. Al parecer, los inversionistas también llegaron a la conclusión de que el downsizing se presenta como consecuencia de otros problemas en el interior de una compañía.¹⁴³ Este supuesto puede tener su origen en la afectación de la reputación de una compañía cuando se anuncia un downsizing mayor.¹⁴⁴

La pérdida de capital humano es otro problema potencial del downsizing (véase la figura 7.3). El hecho de perder a empleados que tienen muchos años de experiencia dentro de la empresa significa una enorme pérdida de conocimiento. El capítulo 3 señalaba que el conocimiento es vital para el éxito competitivo en la economía global. Las investigaciones sugieren además que la pérdida de capital humano también puede provocar la insatisfacción de los clientes como efecto secundario.¹⁴⁵ Por lo tanto, en general, los resultados de investigaciones y la experiencia de las compañías indican que el downsizing podría tener más valor táctico (o a corto plazo) que estratégico (o a largo plazo),¹⁴⁶ lo cual significa que las compañías deben ser cautelosas cuando reestructuran por medio del downsizing.

El downsizing desemboca por lo habitual en resultados más positivos, a corto y a largo plazo, que el downsizing o la compra apalancada. El mejor desempeño a largo plazo que se desea obtener al

Figura 7.3 Reestructuración y resultados



reducir la dimensión es resultado de la reducción de los costos de la deuda y del énfasis en los controles estratégicos que se derivan de la concentración en los negocios centrales de la compañía. Así pues, la compañía reenfocada debe ser capaz de incrementar su capacidad para competir.¹⁴⁷

Aun cuando las compras apalancadas de una compañía (LBO) han sido loadas como una importante innovación en la reestructuración de las compañías, también implicarían intercambios negativos.¹⁴⁸ En primer término, la deuda enorme que se contrae incrementa el riesgo financiero de la compañía, como muestra el número de compañías que se declararon en quiebra en la década de 1990 después de haber realizado compras apalancadas (LBO). En ocasiones, la intención de los dueños de incrementar la eficiencia de la compañía que han comprado para después venderla en un plazo de entre cinco y ocho años provoca que los administradores adopten un enfoque a corto plazo y que no quieran correr riesgos.¹⁴⁹ Por lo mismo, estas compañías tal vez no inviertan lo suficiente en IyD o no lleven a cabo otras acciones importantes dirigidas a mantener o mejorar la competencia central de la compañía.¹⁵⁰ Las investigaciones también muestran que en el caso de compañías con una mentalidad emprendedora, las compras apalancadas conducen a una mayor innovación, en especial si el peso de la deuda no es excesivo.¹⁵¹ No obstante, dado que las compras apalancadas suelen dar por resultado un endeudamiento significativo, la mayor parte de las LBO se han realizado en industrias maduras, donde lo normal es que los flujos de efectivo sean estables, lo cual ayudará al PE a cumplir las obligaciones de la deuda.

RESUMEN

- Si bien el número de fusiones y adquisiciones realizadas disminuyó en 2008 y 2009, en gran medida en razón de la crisis financiera global, en 2010 y 2011 las estrategias para las fusiones y las adquisiciones tuvieron una presencia más frecuente como camino para que las compañías crecieran y logaran la competitividad estratégica. La globalización y la desregulación de muchas industrias, de muchas economías, son dos de los factores que hacen que las fusiones y las adquisiciones sean atractivas para las compañías grandes y las pequeñas empresas.
- Las compañías aplican estrategias de adquisiciones para:
 - 1) incrementar su poder de mercado; 2) superar las barreras para la entrada a nuevos mercados o regiones; 3) no contraer los costos del desarrollo de nuevos productos y para incrementar la velocidad de los nuevos productos para entrar al mercado; 4) reducir el riesgo de entrar en un negocio nuevo; 5) diversificarse más; 6) reconfigurar su dimensión competitiva mediante el desarrollo de un portafolio de negocios diferentes, y 7) mejorar su aprendizaje como fundamento para desarrollar nuevas capacidades.
- Algunos de los problemas asociados a la aplicación de una estrategia de adquisiciones son: 1) la dificultad para integrar correctamente a las compañías en cuestión; 2) evaluar equivocadamente el valor de la compañía meta; 3) crear deudas que por su peso excluyan las inversiones adecuadas a largo plazo (por ejemplo, en IyD); 4) sobrestimar el potencial para crear sinergia; 5) crear una compañía excesivamente diversificada; 6) crear un entorno interno en el cual los administradores dedican cada vez más tiempo y energía a analizar y realizar la adquisición, y 7) desarrollar una compañía combinada demasiado grande, que necesita usar muchos controles burocráticos, en lugar de estratégicos.
- Las adquisiciones efectivas presentan las características siguientes:
 - 1) la compañía adquiriente y la compañía meta poseen recursos que se complementan y son la base para desarrollar nuevas capacidades; 2) la adquisición es amigable, con lo cual facilita la integración de los recursos de las dos compañías; 3) la compañía meta es elegida y adquirida con base en la due diligence de una auditoría realizada a conciencia; 4) la compañía adquiriente y la compañía meta gozan de una holgura considerable en cuanto al efectivo y la capacidad de endeudamiento; 5) la compañía recién formada mantiene un grado bajo o moderado de endeudamiento mediante la venta de partes de la compañía adquirida o de algunas de las unidades de la compañía adquiriente que presentan mal desempeño; 6) la compañía adquiriente y la adquirida tienen experiencia por cuanto se refiere a la adaptación al cambio, y 7) en la nueva compañía se pone énfasis en la IyD y la innovación.
- La reestructuración se emplea para mejorar el desempeño de una compañía mediante la corrección de los problemas provocados por una administración inefectiva. La reestructuración por downsizing implica reducir el número de empleados y de niveles jerárquicos de la compañía. Si bien conduce a la reducción de costos a corto plazo, dicha reducción se podría realizar a costa del éxito a largo plazo, debido a que se pierden recursos humanos valiosos (y el conocimiento) y a la afectación de la reputación general de la compañía.
- La meta de una reestructuración mediante el downscoping de la dimensión es disminuir el grado de diversificación de la compañía. Con frecuencia, la compañía se despoja de negocios no relacionados para alcanzar esta meta. La eliminación de los negocios no relacionados facilita que la compañía y sus directores administrativos se vuelvan a concentrar en los negocios centrales.
- Con una compra apalancada (LBO), una compañía es adquirida a efecto de convertirla en entidad privada. Por lo habitual, las compras apalancadas suelen ser financiadas en gran medida por medio de deuda, aun cuando los socios limitados (instituciones inversionistas) están adquiriendo mayor importancia. Los socios generales tienen a su disposición una serie de estrategias y algunas de ellas ponen énfasis en el capital social frente al endeudamiento cuando

los socios limitados tienen un horizonte de tiempo más largo. Las compras apalancadas de administradores (MBO), las compras apalancadas de empleados (EBO) y las compras apalancadas de la compañía completa (LBO) son tres clases de compras apalancadas. Como ofrecen incentivos claros a los administradores, las MBO han sido las más exitosas de las tres. Con frecuencia, la intención de una compra apalancada es mejorar la eficiencia y el desempeño

al grado que permite con éxito a la compañía vender pasado un plazo de entre cinco y ocho años.

- Por lo común, la meta primaria de la reestructuración es adquirir o reestablecer el control estratégico efectivo de la compañía. De las tres estrategias de reestructuración, el downscoping es más acorde para establecer y emplear controles estratégicos y, comparada con las otras, por lo normal mejora más el desempeño.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué las estrategias para las fusiones y las adquisiciones gozan de tanta popularidad entre las compañías que compiten en la economía global?
2. ¿Qué razones explican las decisiones de las compañías que utilizan una estrategia de adquisiciones para llegar a la competitividad estratégica?
3. ¿Cuáles son los siete problemas principales que entorpecen las actividades de la compañía para utilizar con éxito una estrategia de adquisiciones?
4. ¿Cuáles son los atributos asociados a una estrategia exitosa de adquisiciones?
5. ¿Qué es una estrategia de reestructuración y cuáles son sus formas más comunes?
6. ¿Cuáles son los resultados, a corto y a largo plazo, asociados a las diferentes estrategias de reestructuración?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: ¿QUÉ TAL SALIÓ LA TRANSACCIÓN?

El texto comenta que las fusiones y las adquisiciones son una estrategia que goza de popularidad entre compañías de Estados Unidos y también de otros países. No obstante, los rendimientos que obtienen las compañías adquirentes no siempre cumplen sus expectativas. Este ejercicio aborda esa idea mediante el análisis previo y posterior al hecho, así como los resultados de las adquisiciones realizadas. Si usted analiza las notificaciones previas a una transacción, clasifica el trato y a continuación sigue su comportamiento durante un año, podrá saber cuáles fueron los tratos que se realizaron de hecho, así como sus implicaciones para los estrategas.

Trabajando en equipos, identifiquen una fusión o una adquisición que se haya realizado en años recientes. Puede ser una adquisición realizada en Estados Unidos o en algún otro país. Un par de fuentes que les podrían proporcionar esta información son la sección M&A de Reuter en línea o el U. S. Mergers and Acquisitions Calendar en Finanzas de Yahoo! La fusión o la adquisición que escoja cada equipo deben tener el visto bueno del profesor para evitar duplicaciones.

Para realizar esta asignación, el equipo se debe preparar para responder las preguntas siguientes:

1. Describir el entorno que existía cuando fue realizada la transacción. Con base en los conceptos explicados en el texto, concéntrense en las declaraciones presentadas por los administradores a los accionistas, el entorno de la industria y la lógica global para el trato.
2. ¿La compañía adquirente pagó una prima por la compañía meta? En tal caso, ¿cuál fue su monto? Además, busquen comentarios de los inversionistas respecto de la conveniencia de este trato. Procuren comentar cómo reaccionó el mercado ante el anuncio de la transacción (LexisNexis proporciona por lo habitual un artículo que aborda la cuestión).

3. Describan la fusión o la adquisición realizada. Utilicen conceptos del texto como (pero sin limitarse a ellos):
 - a. La razón para la fusión o la adquisición (es decir, el poder de mercado, superar las barreras para la entrada, etcétera).
 - b. ¿Se presentaron problemas para que la adquisición tuviera éxito?
 - c. ¿Calificarían esta adquisición como un éxito en el momento en el que efectuaron su investigación? Expliquen por qué.

Hagan planes para exponer sus hallazgos ante el grupo entero en una presentación de entre 10 y 15 minutos. Organicen la presentación como si estuviesen informando a los accionistas acerca de la compañía recién combinada.

EJERCICIO 2: ¿QUÉ INCLUYE EN REALIDAD UNA LISTA DE PUNTOS PARA LA DUE DILIGENCE?

Según explica el texto, la due diligence de una auditoría podría ser una determinante fundamental de que una adquisición forme parte de la tendencia de resultados insatisfactorios o no. Dado que un número significativo de adquisiciones no cumplen con las expectativas, ¿por qué un proceso realizado con la due diligence proporcionaría un beneficio? Es difícil creer que se efectúe una evaluación incorrecta de la compañía meta, dado que entidades o personas muy sofisticadas son muchas veces las encargadas de desarrollar este proceso, como despachos de consultoría administrativa, bancos de inversión, abogados especializados, etcétera. En este ejercicio, su asignación consiste en investigar y preparar una lista de puntos para la due diligence de una auditoría que, cuando se implementen, proporcionen en la medida de lo posible una evaluación sólida de una compañía meta y que traten de evitar la evaluación incorrecta antes mencionada.

Trabajando en equipos, utilicen las bases de datos de bibliotecas, asociaciones gremiales, casas de inversión dedicadas a fusiones y adquisiciones y demás para preparar una lista de puntos de la due diligence por categorías. La lista debe ser tan amplia que cubra todos los temas importantes y abarque los detalles que sustentan cada tema. No basta con limitarse a copiar una lista de puntos que encuentren en internet. Deben presentar su propia lista de puntos compuesta con base en los distintos textos, las investigaciones y los ejemplos que puedan encontrar (no olviden incluir las referencias).

Prepárense para presentar sus hallazgos frente al grupo entero de modo que toquen, cuando menos, los puntos siguientes:

1. ¿Qué referencias están incluidas en su lista?
2. ¿Qué áreas consideran que serían las más difíciles de cuantificar?
3. ¿Cuánto debería durar este proceso para una adquisición promedio?
4. ¿Cuánto costaría?
5. En su opinión, ¿por qué existen tantas variedades diferentes de listas de puntos para la due diligence que utilizan diversas entidades? ¿Contribuye o afecta la exactitud tanta variedad? Es decir, ¿una plantilla estándar para todas las industrias conduciría a un proceso de más calidad?

CASO EN VIDEO *

EL PODER DE UNA FUSIÓN: SOUTHWEST

Southwest, reconocida desde hace mucho por sus tarifas aéreas económicas y por dirigirse al consumidor consciente de los precios, ha unido fuerzas con otra línea de tarifas económicas: AirTran. Esta afirma que la fusión aumenta el potencial para que las tarifas aéreas baratas se expandan en la industria. En una industria donde la motivación por obtener ganancias es enorme, la consolidación de las líneas aéreas grandes no es nada extraño, pero el pasajero sigue encontrando menos asientos y precios más altos. Si bien las grandes líneas aéreas buscan las ganancias, particularmente por cargos añadidos, Southwest sigue presionando a la competencia porque no cobra tarifas excesivas.

Prepárense para discutir en clase los conceptos y las preguntas siguientes:

Conceptos

- Fusiones
- Adquisiciones
- Reestructuración

Preguntas

- ¿Qué haría que el acuerdo entre Southwest y AirTran fuera una fusión, en lugar de una adquisición?
- ¿Qué razones llevaron a Southwest y AirTran a fusionarse? ¿Qué planteamientos emplearon estas compañías?
- ¿Qué podría provocar que la fusión de Southwest-AirTran no tuviera éxito?
- ¿Qué estrategias recomendaría usted a Southwest en caso de que tuviera que reestructurarse?

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

NOTAS

1. M. Gruber, I. C. MacMillan y J. D. Thompson, 2012, From minds to markets: How human capital endowments shape market opportunity identification of technology start-ups, *Journal of Management*, 38(5): 1421-1449; D. J. Teece, 2010, Alfred Chandler and "capabilities" theories of strategy and management, *Industrial and Corporate Change*, 19: 297-316.
2. H. R. Greve, 2011, Positional rigidity: Low performance and resource acquisition in large and small firms, *Strategic Management Journal*, 32(1): 103-114; R. Ragozzino y J. J. Reuer, 2010, The opportunities and challenges of entrepreneurial acquisitions, *European Management Review*, 7(2): 80-90.
3. K. Muehlfeld, P. Rao Sahib y Van Witteloostuijn, 2012, A contextual theory of organizational learning from failures and successes: A Study of acquisition completion in the global newspaper industry, 1981-2008; *Strategic Management Journal*, 33(8): 938-964; M. A. Hitt, D. King, H. Krishnan, M. Makri, M. Schijven, K. Shimizu y H. Zhu, 2009, Mergers and acquisitions: Overcoming pitfalls, building synergy and creating value, *Business Horizons*, 52(6): 523-529.
4. A. S. Gaur, S. Malhotra y P. Zhu, 2013, Acquisition announcements and stock market valuations of acquiring firms' rivals: A test of the growth probability hypothesis in China, *Strategic Management Journal*, 34(2): 215-232; C. M. Christensen, R. Alton, C. Rising y A. Waldeck, 2011, The new M&A playbook, *Harvard Business Review*, 89(3): 48-57; G.M. McNamara, J. Halebian y B. J. Dykes, 2008, The performance implications of participating in an acquisition wave: Early mover advantages, bandwagon effects, and the moderating influence of industry characteristics and acquirer tactics, *Academy of Management Journal*, 51: 113-130.
5. J. J. Reuer, T. W. Tong y C. Wu, 2012, A signaling theory of acquisition premiums: Evidence from IPO targets, *Academy of Management Journal*, 55(3): 667-683; R. Dobbs y V. Tortorici, 2007, Cool heads will bring in the best deals, boardroom discipline is vital if the M&A boom is to benefit shareholders, *Financial times*, 28 de febrero: 6.
6. 2013, Mergers & acquisitions review-financial advisors Q1, 2013, www.thomsonreuters.com, 4 de abril.
7. A. Kirchfeld y S. Saitto, 2012, Fourth-quarter M&A surge spurs optimism after 2012 deals decline, www.bloomberg.com, 26 de diciembre.
8. 2013, Heineken reports rise in first quarter profits due to acquisitions; sees weaker 2013 growth, www.yahoofinance.com, 24 de abril.
9. M. Cornett, B. Tanyeri y H. Tehrani, 2011, The effect of merger anticipation on bidder and target firm announcement period returns, *Journal of Corporate Finance*, 17(3): 595-611; J.J. Reuer, 2005, Avoiding lemons in M&A deals, *MIT Sloan Management Review*, 46(3): 15-17.

10. C. Quinn Trank, J. E. Stambaugh y H. Bemis, 2012, Capturing success, not taking the blame, *People & Strategy*, 35(3): 30-37; K. Cools y M. van de Laar, 2006, The performance of acquisitive companies in the U. S., en Rennebog, L. (Ed.), *Advances in Corporate Finance and Asset Pricing*, Ámsterdam, Países Bajos, Elsevier Science: 77-105.
11. A. Peuple, 2012, Roche is getting personal with Illumina, *Wall Street Journal*, 26 de enero: C10.
12. N. Kresge y A. Edney, 2013, *Illumina falls as Roche drops deal to buy U. S. company*, www.bloomberg.com, 13 de enero.
13. V. Ambrosini, C. Bowman y R. Schoenberg, 2011, Should acquiring firms pursue more than one value creation strategy? An empirical test of acquisition performance, *British Journal of Management*, 22(1): 173-185; K. J. Martijn Cremers, V. B. Nair y K. John, 2009, Takeovers and the cross-section of returns, *Review of Financial Studies*, 22: 1409-1445.
14. A. MacDonald, 2013, Glencore Xstrata unveils integration plan, *Wall Street Journal*, 6 de mayo: B3.
15. *Ibid.*
16. M. Humphery-Jenner, 2013, Takeover defenses as drivers of innovation and value-creation, *Strategic Management Journal*, en imprenta.
17. M. Martynova y L. Renneboog, 2011, The performance of the European market for corporate control: Evidence from the fifth takeover wave, *European Financial Management*, 17(2): 208-259; S. Sudarsanam y A. A. Mahate, 2006, Are friendly acquisitions too bad for shareholders and managers? Long-term value creation and top management turnover in hostile and friendly acquirers, *British Journal of Management: Supplement*, 17(1): S7-S30.
18. S. Bhattacharyya y A. Nain, 2011, Horizontal acquisitions and buying power: A product market analysis, *Journal of Financial Economics*, 99(1): 97-115; E. Akdogu, 2009, Gaining a competitive edge through acquisitions: Evidence from the telecommunications industry, *Journal of Corporate Finance*, 15: 99-112; E. Devos, P. R. Kadapakkam y S. Krishnamurthy, 2009, How do mergers create value? A comparison of taxes, market power, and efficiency improvements as explanations for synergies, *Review of Financial Studies*, 22: 1179-1211.
19. M. A. Hitt, D. King, H. Krishnan, M. Makri, M. Schijven, K. Shimizu y H. Zhu, 2012, Creating value through mergers and acquisitions: Challenges and opportunities, en D. Faulkner, S. Teerikangas y R. Joseph (Eds.), *Oxford Handbook of Mergers and Acquisitions*, Oxford, Reino Unido, Oxford University Press: 71-113; T. Hamza, 2001, Determinants of short-term value creation for the bidder: Evidence from France, *Journal of Management & Governance*, 15(2): 157-186; J. Halebian, C. E. Devers, G. McNamara, M. A. Carpenter y R. B. Davison, 2009, Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda, *Journal of Management*, 35: 469-502.
20. C. Winter, 2012, Bid & ask, *Bloomberg Businessweek*, 17 de diciembre: 50.
21. Gaur, Malhotra y Zhu, Acquisition announcements and stock market valuations of acquiring firms' rivals; K. E. Meyer, S. Estrin, S. K. Bhaumik y M. W. Peng, 2009, Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies, *Strategic Management Journal*, 30: 61-80; D. K. Oler, J. S. Harrison y M. R. Allen, 2008, The danger of misinterpreting short-window event study findings in strategic management research: An empirical illustration using horizontal acquisitions, *Strategic Organization*, 6: 151-184.
22. M. Zollo y J. J. Reuner, 2010, Experience spillovers across corporate development activities, *Organization Science*, 21(6): 1195-1212; C. E. Fee y S. Thomas, 2004, Sources of gains in horizontal mergers: Evidence from customer, supplier, and rival firms, *Journal of Financial Economics*, 74: 423-460.
23. G. E. Halkos y N. G. Tzeremes, 2012, Estimating the degree of operational efficiency gains from a potential bank merger and acquisition: a DEA bootstrapped approach, *Journal of Banking & Finance*, 37(5): 1658-1668; L. Capron, W. Mitchell y A. Swaminathan, 2001, Asset divestiture following horizontal acquisitions: A dynamic view, *Strategic Management Journal*, 22: 817-844.
24. J. Shenoy, 2012, An examination of the efficiency, foreclosure, and collusion rationales for vertical takeovers, *Management Science*, 58(8): 1482-1501; M. F. Guillén y E. García-Canal, 2010, How to conquer new markets with old skills, *Harvard Business Review*, 88(11): 118-122; A. Parmigiani, 2007, Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing, *Strategic Management Journal*, 28: 285-311.
25. D. Eaton, 2012, Bob Evans paying \$50M for Kettle Creations, supplier of mashed potatoes and macaroni and cheese, *The Business Journal's Digital Network*, www.bizjournals.com, 14 de agosto.
26. D. FitzGerald, 2013, Oracle expands telecomm footprint with Tekelec buy, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 25 de marzo.
27. J. W. Brock y N. P. Obst, 2009, Market concentration, economic welfare, and antitrust policy, *Journal of Industry Competition and Trade*, 9: 65-75; M. T. Brouwer, 2008, Horizontal mergers and efficiencies: Theory and antitrust practice, *European Journal of Law and Economics*, 26: 11-26.
28. J. Berman, 2012, UPS' planned acquisition of TNT Express officially withdrawn, *Logistics Management*, febrero: 14-15.
29. A. Sherman, 2012, Why DirectTV will take a pass on mobile, *Bloomberg Businessweek*, 13-19 de mayo: 44.
30. P. Zhu, V. Jog e I. Otchere, 2011, Partial acquisitions in emerging markets: A test of the strategic market entry and corporate control hypotheses, *Journal of Corporate Finance*, 17(2): 288-305; K. E. Meyer, M. Wright y S. Pruthi, 2009, Managing knowledge in foreign entry strategies: A resource-based analysis, *Strategic Management Journal*, 30: 557-574.
31. R. E. Hoskisson, M. Wright, I. Filatochev y M. W. Peng, 2013, Emerging multinationals from mid-range economies: The influence of institutions and factor markets, *Journal of Management Studies*, 50: en imprenta; C. Y. Tseng, 2009, Technological innovation in the BRIC economies, *Research-Technology Management*, 52: 29-35; S. McGee, 2007, Seeking value in BRICs, *Barron's*, 9 de julio, L10-L11.
32. I. Erel, R. C. Liao y M. S. Weisbach, 2012, Determinants of cross-border mergers and acquisitions, *Journal of Finance*, 67(3): 1045-1082; K. Boeh, 2011, Contracting costs and information asymmetry reduction in cross-border M&A, *Journal of Management Studies*, 48(3): 568-590; R. Chakrabarti, N. Jayaraman y S. Mukherjee, 2009, Mars-Venus marriages: Culture and cross-border M&A, *Journal of International Business Studies*, 40: 216-237.
33. I. Boudway, 2012, Bid & ask, *Bloomberg Businessweek*, 22 de octubre: 56.
34. F. De Beule y J. Duanmu, 2012, Locational determinants of internationalization: A firm-level analysis of Chinese and Indian acquisitions, *European Management Journal*, 30(3): 264-277; P. J. Williamson y A. P. Raman, 2011, How China reset its global acquisition agenda, *Harvard Business Review*, 89(4): 109-114; E. Zabinski, D. Freeman y X. Jian, 2009, Navigating the challenges of cross-border M&A, *The Deal Magazine*, www.thedeal.com, 29 de mayo.
35. J. Lahart, 2012, Emerging risk for multinationals, *Wall Street Journal*, 15 de noviembre: C12; Y. W. Chin, 2011, M&A under China's Anti-Monopoly Law, *Business Law Today*, 19(7): 1-5.
36. S. Montlake, 2013, Cat scammed, *Forbes*, 4 de marzo: 36-38.
37. L. Capron y W. Mitchell, 2012, *Build, Borrow or Buy: Solving the Growth Dilemma*, Cambridge: Harvard Business Review Press; G. K. Lee y M. B. Lieberman, 2010, Acquisition vs. internal development as modes of market entry, *Strategic Management Journal*, 31(2): 140-158; C. Homburg y M. Bucerius, 2006, Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An Analysis of the role of internal and external relatedness, *Strategic Management Journal*, 27: 347-367.
38. H. Evanschitzky, M. Eisend, R. J. Calantone y Y. Jiang, 2012, Success factors of product innovation: An updated meta-analysis, *Journal of Product Innovation Management*, 29: 21-37; H. K. Ellonen, P. Wiltstrom y A. Jantunen, 2009, Linking dynamic capability portfolios and innovation outcomes, *Technovation*, 29: 753-762; S. Karim, 2006, Modularity in organizational structure: The reconfiguration of internally developed

- and acquired business units, *Strategic Management Journal*, 27: 799-823.
39. M. Makri, M. A. Hitt y P. J. Lane, 2010, Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology M&As, *Strategic Management Journal*, 31: 602-628; R. E. Hoskisson y L. W. Busenitz, 2002, Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice, en M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford, Reino Unido, Blackweel Publishers: 151-172; M. A. Hitt, R. F. Hoskisson, R. A. Johnson y D. D. Moesel, 1996, The market for corporate control and firm innovation, *Academy of Management Journal*, 39: 1084-1119.
 40. A. DeRosa, 2012, Medtronic grows global reach, *Plastics News*, 10 de diciembre: 11; M. Herper, 2010, Medtronic's bionic battle, *Forbes*, www.forbes.com, 12 de diciembre.
 41. S. Ransbotham y S. Mitra, 2010, Target age and the acquisition of innovation in high-technology industries, *Management Science*, 56(11): 2076-2093.
 42. W. P. Wan y D. W. Yiu, 2009, From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 30: 791-801; G. Ahuja y R. Katila, 2001, Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 22: 197-220.
 43. J. R. Clark y R. S. Huckman, 2012, Broadening focus: Spillovers, complementarities, and specialization in the hospital industry, *Management Science*, 58(4): 708-722; X. Dean, Z. Changhui y P. H. Phan, 2010, A real options perspective on sequential acquisitions in China, *Journal of International Business Studies*, 41(1): 166-174.
 44. N. Zhou y A. Delios, 2012, Diversification and diffusion: A social networks and institutional perspective, *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3): 773-798; U. Zander y L. Zander, 2010, Opening the grey box: Social communities, knowledge and culture in acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 41(1): 27-37; F. Vermeulen, 2005, How acquisitions can revitalize companies, *MIT Sloan Management Review*, 46(4): 45-51; M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, R. D. Ireland y J. S. Harrison, 1991, Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs, *Academy of Management Journal*, 34: 693-706.
 45. S. Gamm, 2012, Xerox works to duplicate copier glory in digital services model, *Forbes*, 19 de julio: 59; G. Colvin, 2010, Ursula Burns, *Fortune*, 3 de mayo, 161(6): 96-102.
 46. H. Prechel, T. Morris, T. Woods y R. Walden, 2008, Corporate diversification revisited: The political-legal environment, the multilayer-subsidary form, and mergers and acquisitions, *The Sociological Quarterly*, 49: 849-878; C. Helfat y K. M. Eisenhardt, 2004, Inter-temporal economies of scope, organizational modularity and the dynamics of diversification, *Strategic Management Journal*, 25: 1217-1232.
 47. Z. Asher, 2012, X-ray: United Technologies, *Money*, septiembre: 56; E. Crooks, 2011, United Technologies seeks emerging market expansion, *Financial Times*, 28 de abril: 15.
 48. B. Worthen, D. Cimilluca y A. Das, 2012, Cisco hedges bet on video delivery, *Wall Street Journal*, 16 de marzo.
 49. R. Kirkland, 2013, Connecting everything: A conversation with Cisco's Padmasree Warrior, *McKinsey Quarterly*, www.mckinseyquarterly.com, mayo.
 50. Makri, Hitt y Lane, Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology M&As; T. Laamanen y T. Keil, 2008, Performance of serial acquirers: Toward an acquisition program perspective, *Strategic Management Journal*, 29: 663-672.
 51. Bhattacharyya y Nainb, Horizontal acquisitions and buying power; T. Yu, M. Subramaniam y A. A. Cannella, Jr., 2009, Rivalry deterrence in international markets: Contingencies governing the mutual forbearance hypothesis, *Academy of Management Journal*, 52: 127-147; D. G. Sirmon, S. Gove y M. A. Hitt, 2008, Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment, *Academy of Management Journal*, 51: 919-933.
 52. A. Kaul, 2012, Technology and corporate scope: Firm and rival innovation as antecedents of corporate transactions, *Strategic Management Journal*, 33(4): 347-367; M. Zollo y J. J. Reuer, 2010, Experience spillovers across corporate development activities, *Organization Science*, 21(6): 1195-1212; P. Puranam y K. Srikanth, 2007, What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions, *Strategic Management Journal*, 28: 805-825.
 53. T. Gantumur y A. Stephan, 2012, Mergers & acquisitions and innovation performance in the telecommunications equipment industry, *Industrial & Corporate Change*, 21(2): 277-314; B. Park y P. N. Ghauri, 2011, Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium-sized local firms, *Journal of World Business*, 46(1): 116-125; S. A. Zahra y J. C. Hayton, 2008, The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity, *Journal of Business Venturing*, 23: 195-220.
 54. Makri, Hitt y Lane, Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions; J. S. Harrison, M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y R. D. Ireland, 2001, Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances, *Journal of Management*, 27: 679-690.
 55. M. Friesl, 2012, Knowledge acquisition strategies and company performance in young high technology companies, *British Journal of Management*, 23(3): 325-343.
 56. J. D. Rockoff, 2012, Bristol to Buy Amylin in \$5.3 billion deal, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 1 de julio.
 57. M. E. Graebner, K. M. Eisenhardt y P. T. Roundy, 2010, Success and failure in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers, *Academy of Management Perspective*, 24(3): 73-92; J. A. Schmidt, 2002, Business perspective on mergers and acquisitions, en Schmidt, J. A. (Ed.), *Making Mergers Work*, Alexandria, Virginia, Society for Human Resource Management: 23-46.
 58. T. Herd, 2010, M&A success beating the odds, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 23 de junio.
 59. Muehlfeld, Rao Sahib y Van Witteloostuijn, A contextual theory of organizational learning from failures and successes; M. Cording, P. Christmann y D. R. King, 2008, Reducing causal ambiguity in acquisition integration: Intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance, *Academy of Management Journal*, 51: 744-767.
 60. S. Teerikangas, 2012, Dynamics of acquired firm pre-acquisition employee reactions, *Journal of Management*, 38(2): 599-639; D. S. Siegel y K. L. Simons, 2010, Assessing the effects of mergers and acquisitions on firm performance, plant productivity, and workers: New evidence from matched employer-employee data, *Strategic Management Journal*, 31(8): 903-916; N. Kumar, 2009, How emerging giants are rewriting the rules of M&A, *Harvard Business Review*, 87(5): 115-121; M. C. Sturman, 2009, The value of human capital specificity versus transferability, *Journal of Management*, 34: 290-316.
 61. A. Zaheer, X. Castañer y D. Souder, 2013, Synergy sources, target autonomy, and integration in acquisitions, *Journal of Management*, 39(3): 604-632; K. M. Ellis, T. H. Reus y B. T. Lamont, 2009, The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions, *Strategic Management Journal*, 30: 137-161.
 62. T. H. Reus, 2012, Culture's consequences for emotional attending during cross-border acquisition implementation, *Journal of World Business*, 47(3): 342-351.
 63. P. Monin, N. Noorderhaven, E. Vaara y D. Kroon, 2013, Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration, *Academy of Management Journal*, 56(1): 256-284.
 64. M. Zollo, 1999, M&A-The challenge of learning to integrate: Mastering strategy (part eleven), *Financial Times*, 6 de diciembre: 14-15.
 65. J. Q. Barden, 2012, The influences of being acquired on subsidiary innovation adoption, *Strategic Management Journal*, 33(11): 1269-1285; E. Clark y M. Gepper, 2011, Subsidiary integration as identity construction and institution building: A political sensemaking approach, *Journal of Management Studies*,

- 48(2): 395-416; H. G. Barkema y M. Schijven, 2008, Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring, *Academy of Management Journal*, 51: 696-722.
66. E. A Rafferty y S. L. D. Restburg, 2010, The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger, *Journal of Management*, 36: 1309-1338.
67. R. Gibson, 2006, Package deal; UPS's purchase of Mail Boxes Etc. looked great on paper. Then came the culture clash, *Wall Street Journal*, 8 de mayo: R13.
68. 2013, Mail Boxes Etc., Wikipedia, www.wikipedia.org, consultado el 17 de mayo.
69. A. Sleptsov, J. Anand y G. Vasudeva, 2013, Relationship configurations with information intermediaries: The effect of firm-investment bank ties on expected acquisition performance, *Strategic Management Journal*, 34(8): 957-977.
70. Montlake, Cat Scammed.
71. R. Duchin y B. Schmidt, 2012, Riding the merger wave: Uncertainty reduced monitoring, and bad acquisitions, *Journal of Financial Economics*, 107(1): 69-88; J. DiPietro, 2010, Responsible acquisitions yield growth, *Financial Executive*, 26(19): 16-19.
72. A. Noto, 2013, HP assets conjure offers from tech buyers, *Mergers & Acquisitions Report*, 21 de enero: 32.
73. T. B. Folta, y J. P. O'Brien, 2008, Determinants of firm-specific thresholds in acquisition decisions, *Managerial and Decision Economics*, 29: 209-225; R.J. Rosen, 2006, Merger momentum and investor sentiment: The stock market reaction to merger announcements, *Journal of Business*, 79: 987-1017.
74. C. E. Devers, G. McNamara, J. Halebian y M. E. Yoder, 2013, Do they walk the talk or just talk the talk? Gauging acquiring CEO and director confidence in the value-creation potential of announced acquisitions, *Academy of Management Journal*, en imprenta.
75. M. Schijven y M. A. Hitt, 2012, The vicarious wisdom of crowds: Toward a behavioral perspective on investor reactions to acquisition announcements, *Strategic Management Journal*, 33(11): 1247-1268.
76. G. Yago, 1991, *Junk Bonds: How High Yield Securities Restructured Corporate America*, Nueva York, Oxford University Press: 146-148.
77. M. C. Jensen, 1986, Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers, *American Economic Review*, 76: 323-329.
78. S. Guo, E. S. Hotchkiss y W. Song, 2011, Do buyouts (still) create value?, *Journal of Finance*, 66(2): 479-517.
79. M. Gottfried, 2012, Debt Dish could give Sprint indigestion, *Wall Street Journal*, 26 de abril: C8.
80. S. W. Bauguess, S. B. Moeller, F.P. Schlingemann y C. J. Zutter, 2009, Ownership structure and target returns, *Journal of Corporate Finance*, 15: 48-65; H. Donker y S. Zahir, 2008, Takeovers, corporate control, and return to target shareholders, *International Journal of Corporate Governance*, 1: 106-134.
81. Zaheer, Castañer y Souder, Synergy sources, target autonomy, and integration in acquisitions; Y. N. Zhou, 2011, Synergy, coordination costs, and diversification choices, *Strategic Management Journal*, 32: 624-639; A. B. Sorescu, R. K. Chandy y J. C. Prabhu, 2007, Why some acquisitions do better than others: Product capital as a driver of long term-stock returns, *Journal of Marketing Research*, 44(1): 57-72.
82. S. Daneshkhu, 2012, Danone buys US organic baby food maker Happy Family, *Financial Times*, www.ft.com, 13 de mayo.
83. J. B. Barney, 1988, Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis, *Strategic Management Journal*, 9 (número especial): 71-78.
84. O.E. Williamson, 1999, Strategy research: Governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, 20: 1087-1108.
85. S. Snow, 2013, How to avoid a post-acquisition idea slump, *Fast Company*, febrero: 50; M. Cleary, K. Hartnett y K. Dubuque, 2011, Road map to efficient merger integration, *American Banker*, 22 de marzo: 9; S. Chatterjee, 2007, Why is synergy so difficult in mergers of related businesses?, *Strategy & Leadership*, 35(2): 46-52.
86. W. P. Wan, R. E. Hoskisson, J. C. Short y D. W. Yiu, 2011, Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities, *Journal of Management*, 37(5): 1335-1368; E. Rawley, 2010, Diversification, coordination costs and organizational rigidity: Evidence from microdata, *Strategic Management Journal*, 31: 873-891; C. W. L. Hill y R. E. Hoskisson, 1987, Strategy and structure in the multiproduct firm, *Academy of Management Review*, 12: 331-341.
87. S. Pathak, R. E. Hoskisson y R. A. Johnson, 2013, Settling up in CEO compensation: The impact of divestiture intensity and contextual factors in refocusing firms, *Strategic Management Journal*, en imprenta; M. L. A. Hayward y K. Shimizu, 2006, De-commitment to losing strategic action: Evidence from the divestiture of poorly performing acquisitions, *Strategic Management Journal*, 27: 541-557; S. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, 1993, Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics, *Strategic Management Journal*, 14 (número especial): 33-50.
88. J. Hagedoorn y N. Wang, 2012, Is there complementarity or substitutability between internal and external R&D strategies?, *Research Policy*, 41(6): 1072-1083; P. David, J. P. O'Brien, T. Yoshikawa y A. Delios, 2010, Do shareholders or stakeholders appropriate the rents from corporate diversification? The influence of ownership structure, *Academy of Management Journal*, 53: 636-654; R. E. Hoskisson y R. A. Johnson, 1992, Corporate restructuring and strategic change: The effect on diversification strategy and R&D intensity, *Strategic Management Journal*, 13: 625-634.
89. R. D. Banker, S. Watal y J. M. Plehn-Dujowich, 2011, R&D versus acquisitions: Role of diversification in the choice of innovation strategy by information technology firms, *Journal of Management Information Systems*, 28(2): 109-144; J. L. Stimpert, I. M. Duhaime y J. Chesney, 2010, Learning to manage a large diversified firm, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17: 411-425; T. Keil, M. V. J. Maula, H. Schildt y S. A. Zahra, 2008, The effect of governance modes and relatedness of external business development activities on innovative performance, *Strategic Management Journal*, 29: 895-907; K. H. Tsai y J. C. Wang, 2008, External technology acquisition and firm performance: A longitudinal study, *Journal of Business Venturing*, 23: 91-112.
90. A. Kacperczyk, 2009, With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders, *Strategic Management Journal*, 30: 261-285; L. H. Lin, 2009, Mergers and acquisitions, alliances and technology development: An empirical study of the global auto industry, *International Journal of Technology Management*, 48: 295-307; M. L. Barnett, 2008, An attention-based view of real options reasoning, *Academy of Management Review*, 33: 606-628.
91. J. A. Martin y K.J. Davis, 2010, Learning or Hubris? Why CEOs create less value in successive acquisitions, *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 79-81; M. L. A. Hayward y D. C. Hambrick, 1997, Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris, *Administrative Science Quarterly*, 42: 103-127; R. Roll, 1986, The hubris hypothesis of corporate takeovers, *Journal of Business*, 59: 197-216.
92. F. Vermeulen, 2007, Business insight (a special report): Bad deals: Eight warning signs that an acquisition may not pay off, *Wall Street Journal*, 28 de abril: R10.
93. D. H. Zhu, 2013, Group polarization on corporate boards: Theory and evidence on board decisions about acquisition premiums, *Strategic Management Journal*, 34(7): 800-822.
94. Christensen, Alton, Rising & Waldeck, The new M&A playbook.
95. J. Reingold y D. Burke, 2013, Citigroup's new CEO is a banker. Imagine that, *Fortune*, 20 de mayo, 176-181.
96. V. Swaminathan, F. Murshed y J. Hulland, 2008, Value creation following merger and acquisition announcements: The role of strategic emphasis alignment, *Journal of Marketing Research*, 45: 33-47.
97. J. Begley y T. Donnelly, 2011, The DaimlerChrysler Mitsubishi merger: A study in failure. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 11(1): 36-48.
98. M. Wagner, 2011, To explore or to exploit? An empirical investigation of acquisitions

- by large incumbents, *Research Policy*, 40(9): 1217-1225; H. Greve, 2011, Positional rigidity: Low performance and resource acquisition in large and small firms, *Strategic Management Journal*, 32(1): 103-114.
99. D. Clark y S. Tibken, 2011, Corporate news: Cisco to reduce its bureaucracy, *Wall Street Journal*, 6 de mayo: B4.
100. Vermeulen, Business insight (a special report). Bad deals: Eight warning signs that an acquisition may not pay off.
101. E. Gomes, D. N. Angwin, Y. Weber y S. Tarba, 2013, Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post- M&A connections for improved performance, *Thunderbird International Business Review*, 55(1): 13-35; M. Cording, P. Christmann y C. Weigelt, 2010, Measuring theoretically complex constructs: The case of acquisition performance, *Strategic Organization*, 8(1): 11-41; H. G. Barkema y M. Schijven, 2008, How do firms learn to make acquisitions? A review of past research and an agenda for the future, *Journal of Management*, 34: 594-634.
102. A. Riviezzo, 2013, Acquisitions in knowledge-intensive industries: Exploring the distinctive characteristics of the effective acquirer, *Management Research Review*, 36(2): 183-212; S. Chatterjee, 2009, The keys to successful acquisition programs, *Long Range Planning*, 42: 137-163.
103. R. Karlgaard, 2012, Driving change: Cisco's Chambers, *Forbes*, 13 de febrero: 32; R. Myers, 2011, Integration acceleration, *CFO*, 27(1): 52-57.
104. D. Mayer & M. Kenney, 2004, Economic action does not take place in a vacuum: Understanding Cisco's acquisition and development strategy, *Industry and Innovation*, 11(4): 299-325.
105. 2013, Business management case study: How Cisco applies companywide expertise for integrating acquired companies, www.cisco.com, consultado el 17 de mayo.
106. M. A. Hitt, R. D. Ireland, J.S. Harrison y A. Best, 1998, Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of U. S. firms, *British Journal of Management*, 9: 91-114.
107. K. Uhlenbruck, M. A. Hitt y M. Semadeni, 2006, Market value effects of acquisitions involving internet firms: A resource-based analysis, *Strategic Management Journal*, 27: 899-913.
108. A. Zaheer, E. Hernández y S. Banerjee, 2010, Prior alliances with targets and acquisition performance in knowledge-intensive industries, *Organization Science*, 21: 1072-1094; P. Porrini, 2004, Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance?, *Journal of Management*, 30: 545-562.
109. Y. Zeng, T. J. Douglas y C. Wu, 2013, The seller's perspective on determinants of acquisition likelihood: Insights from China's beer industry, *Journal of Management Studies*, 50(4): 673-698.
110. A. Rouzies y H. L. Colman, 2012, Identification processes in post-acquisition integration: The role of social interactions, *Corporate Reputation Review*, 15(3): 143-157; D. K. Ellis, T. Reus y B. Lamont, 2009, The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions, *Strategic Management Journal*, 30(2): 137-161; R. J. Aiello y M. D. Watkins, 2000, The fine art of friendly acquisition, *Harvard Business Review*, 78(6): 100-107.
111. J. Krug, P. Wright y M. Kroll, 2013, Top management turnover following mergers and acquisitions: Solid research to date but still much to be learned, *Academy of Management Perspectives*, en imprenta; D. D. Bergh, 2001, Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure, *Journal of Management*, 27: 603-622; J. P. Walsh, 1989, Doing a deal: Merger and acquisition negotiations and their impact upon target company top management turnover, *Strategy Management Journal*, 10: 307-322.
112. D. A. Waldman y M. Javidan, 2009, Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions, *The Leadership Quarterly*, 20: 130-142; F. J. Froese, Y. S. Pak y L. C. Chong, 2008, Managing the human side of cross-border acquisitions in South Korea, *Journal of World Business*, 43: 97-108.
113. R. Agarwal, J. Anand, J. Bercovitz y R. Croson, 2012, Spillovers across organizational architectures: The role of prior resource allocation and communication in post-acquisition coordination outcomes, *Strategic Management Journal*, 33(6): 710-733; K. Marmenout, 2010, Employee sensemaking in mergers: How deal characteristics shape employee attitudes, *Journal of applied Behavioral Science*, 46(3): 329-359; M. E. Graebner, 2009, Caveat vendor: Trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms, *Academy of Management Journal*, 52: 435-472; N. J. Morrison, G. Kinley y K. L. Ficery, 2008, Merger deal breakers: When operational due diligence exposes risk, *Journal of Business Strategy*, 29: 23-28.
114. Y. Suh, J. You y P. Kim, 2013, The effect of innovation capabilities and experience on cross-border acquisition performance, *Global Journal of Business Research*, 7(3): 59-74; J. Jwu-Rong, H. Chen-Jui y L. Hsieh-Lung, 2010, A matching approach to M&A, R&D and patents: Evidence from Taiwan's listed companies, *International Journal of Electronic Business Management*, 8(3): 273-280.
115. E. McGirt, 2012, Fresh copy: How Ursula Burns reinvented Xerox, *Fast Company*, enero: 132-138.
116. K. H. Heimeriks, M. Schijven y S. Gates, 2013, Manifestations of highest-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of post acquisition integration, *Academy of Management Journal*, 55(3): 703-726; J. M. Shaver y J. M. Mezas, 2009, Diseconomies of managing in acquisitions: Evidence from civil lawsuits, *Organization Science*, 20: 206-222; M. L. McDonald, J. D. Westphal y M. E. Graebner, 2008, What do they know? The effects of outside director acquisition experience on firm acquisition performance, *Strategic Management Journal*, 29: 1155-1177.
117. C. Moschieri y J. Mair, 2012, Managing divestitures through time-Expanding current knowledge, *Academy Management Perspectives*, 26(4): 39-50; D. Lee y R. Madhavan, 2010, Divestiture and firm performance: A meta-analysis, *Journal of Management*, 36: 1345-1371; D. D. Bergh y E. N. K. Lim, 2008, Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational vies of structuring actions and performance, *Strategic Management Journal*, 29: 593-616.
118. Y. Zhou, X. Li y J. Svejnar, 2011, Subsidiary divestiture and acquisition in a financial crisis: Operational focus, financial constraints, and ownership, *Journal of Corporate Finance*, 17(2): 272-287; Y. G. Suh y E. Howard, 2009, Restructuring retailing in Korea: The case of Samsung-Tesco, *Asia Pacific Business Review*, 15: 29-40; Z. Wu y A. Delios, 2009, The emergence of portfolio restructuring in Japan, *Management International Review*, 49: 313-335.
119. S. Thurm, 2008, Who are the best CEOs of 2008? *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 15 de diciembre.
120. J. Xia y S. Li, 2013, The divestiture of acquired subunits: A resource dependence approach, *Strategic Management Journal*, 34: 131-148; L. Diestre y N. Rajagopalan, 2011, An environmental perspective on diversification: The effects of chemical relatedness and regulatory sanctions, *Academy of Management Journal*, 54: 97-115.
121. A. Fortune y W. Mitchell, 2012, Unpacking firm exit at the firm and industry levels: The adaptation and selection of firm capabilities, *Strategic Management Journal*, 33(7): 794-819; J.L. Morrow, Jr., D. G. Sirmon, M. A. Hitt y T.R. Holcomb, 2007, Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery, *Strategic Management Journal*, 28: 271-283; J. L. Morrow, Jr., R. A. Johnson y L. W. Busenitz, 2004, The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm's competitive environment, *Journal of Management*, 30: 189-208.
122. G. J. Castrogiovanni y G. D. Bruton, 2000, Business turnaround processes following acquisitions: Reconsidering the role of retrenchment, *Journal of Business Research*, 48: 25-34; W. McKinley, J. Zhao y K. G. Rust, 2000, A socio cognitive interpretation of organizational downsizing, *Academy of Management Review*, 25: 227-243.
123. J. D. Evans y F. Hefner, 2009, Business ethics and the decision to adopt golden parachute contracts: Empirical evidence of concern for all stakeholder, *Journal of Business Ethics*, 86: 65-79; H. A. Krishnan, M. A. Hitt y D. Park,

- 2007, Acquisition premiums, subsequent workforce reductions and post-acquisition performance, *Journal of Management*, 44: 709-732.
124. K. McFarland, 2008, Four mistakes leaders make when downsizing, *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 24 de octubre.
125. D. K. Lim, N. Celly, E. A. Morse y W. Rowe, 2013, Rethinking the effectiveness of asset and cost retrenchment: The contingency effects of a firm's rent creation mechanism, *Strategic Management Journal*, 34(1): 42-61.
126. R. Iverson y C. Zatzick, 2001, The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems, *Human Resource Management*, 50(1): 29-43; C. O. Trevor y A. J. Nyberg, 2008, Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices, *Academy of Management Journal*, 51: 259-276.
127. Bergh y Lim, Learning how to restructure; R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, 1994, *Downsizing: How to Tame the Diversified Firm*, Nueva York, Oxford University Press.
128. A. T. Nicolai, A. Schulz y T. W. Thomas, 2010, What Wall Street wants-Exploring the role of security analysts in the evolution and spread of management concepts, *Journal of Management Studies*, 47(1): 162-189; L. Dranikoff, T. Koller y A. Schneider, 2002, Divestiture: Strategy's missing link, *Harvard Business Review*, 80(5): 74-83.
129. R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, 1990, Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives, *Journal of Management*, 16: 461-509.
130. C. Moschieri, 2011, The implementation and structuring of divestitures: The unit's perspective, *Strategic Management Journal*, 32: 368-401.
131. T. Laamanen, M. Brauer y O. Junna, 2013, Performance and acquirers of divested assets: Evidence from the U. S. software industry, *Strategic Management Journal*, en imprenta.
132. M. F. Brauer y M. F. Wiersema, 2012, Industry divestiture waves: How a firm's position influences investor returns, *Academy of Management Journal*, 55(6): 1472-1492.
133. Reingold y Burke, Citigroup's new CEO is a banker, 2010, Citi to shrink its consumer lending unit, *American Banker*, 2 de junio: 16.
134. Pathak, Hoskisson y Johnson, Settling up in CEO compensation: The impact of divestiture intensity and contextual factors in refocusing firms; A. Kambil, 2008, What is your recession playbook?, *Journal of Business Strategy*, 29: 50-52.
135. H. Berry, 2012, When do firms divest foreign operations?, *Organization Science*, 24(1): 246-261; C. Chi-Nien y L. Xiaowel, 2008, Institutional logics or agency costs: The influence of corporate governance model on business group restructuring in emerging economies, *Organization Science*, 19(5): 766-784; R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, L. Tihanyi y R. E. White, 2005, Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies, *Journal of Management*, 31: 941-965.
136. S. N. Kaplan y P. Stromber, 2009, Leveraged buyouts and private equity, *Journal of Economic Perspectives*, 23: 121-146; C. Moschieri y J. Mair, 2008, Research on corporate divestitures: A synthesis, *Journal of Management & Organization*, 14: 399-422.
137. R. E. Hoskisson, W. Shi, X. Yi y J. Jin, 2013, The evolution and strategic positioning of private equity firms, *Academy of Management Perspectives*, 27(1): 22-38.
138. K. H. Wruck, 2009, Private equity, corporate governance, and the reinvention of the market for corporate control, *Journal of Applied Corporate Finance*, 2: 8-21; M. F. Wiersema y J. P. Liebeskind, 1995, The effects of leveraged buyouts on corporate growth and diversification in large firms, *Strategic Management Journal*, 16: 447-460.
139. N. Wilson, M. Wright, D. S. Siegel y L. Scholes, 2012, Private equity portfolio company performance during the global recession, *Journal of Corporate Finance*, 18(1): 193-205; R. Harris, D. S. Siegel y M. Wright, 2005, Assessing the impact of management buyouts on economic efficiency: Plan-level evidence from the United Kingdom, *Review of Economics and Statistics*, 87: 148-153.
140. H. Bruining, E. Verwaal y M. Wright, 2013, Private equity and entrepreneurial management in management buy-outs, *Small Business Economics*, 40(3): 591-605; M. Meuleman, K. Amess, M. Wright y L. Scholes, 2009, Agency, strategic entrepreneurship, and the performance of private equity-backed buyouts, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 213-239.
141. Moschieri, The implementation and structuring of divestitures: The unit's perspective; Siegel y Simons, Assessing the effects of mergers and acquisitions on firm performance, plant productivity, and workers; W. Kiechel III, 2007, Private equity's long view, *Harvard Business Review*, 85(8): 18-20; M. Wright, R. E. Hoskisson y L. W. Busenitz, 2001, Firm rebirth: Buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 15(1): 111-125.
142. E. G. Love y M. Kraatz, 2009, Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation, *Academy of Management Journal*, 52: 314-335; J. P. Guthrie y D. K. Datta, 2008, Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions, *Organization Science*, 19:108-123.
143. H. A. Krishnan y D. Park, 2002, The impact of work force reduction on subsequent performance in major mergers and acquisitions: An exploratory study, *Journal of Business Research*, 55(4): 285-292; P. M. Lee, 1997, A comparative analysis of layoff announcements and stock price reactions in the United States and Japan, *Strategic Management Journal*, 18: 879-894.
144. D. J. Flanagan y K. C. O'Shaughnessy, 2005, The effect of layoffs on firm reputation, *Journal of Management*, 31: 445-463.
145. P. Williams, K. M. Sajid y N. Earl, 2011, Customer dissatisfaction and defection: The hidden costs of downsizing, *Industrial Marketing Management*, 40(3): 405-413.
146. P. Galagan, 2010, The biggest losers: The perils of extreme downsizing, *T+D*, 27-29 de noviembre; D. S. DeRue, J. R. Hollenbeck, M. D. Johnson, D. R. Ilgen y D. K. Jundt, 2008, How different team downsizing approaches influence team-level adaptation and performance, *Academy of Management Journal*, 51: 182-196; C. D. Zatzick y R. D. Iverson, 2006, High-involvement management and workforce reduction: Competitive advantage or disadvantage?, *Academy of Management Journal*, 49: 999-1015.
147. C. Moschieri y J. Mair, 2011, Adapting for innovation: Including divestitures in de debate, *Long Range Planning*, 44(1): 4-25; K. Shimizu y M. A. Hitt, 2005, What constrains or facilitates divestitures of formerly acquired firms? The effects of organizational inertia, *Journal of Management*, 31: 50-72.
148. P. G. Klein, J. L. Chapman y M. P. Mondelli, 2013, Private equity and entrepreneurial governance: Time for a balanced view, *Academy of Management Perspectives*, 27(1): 39-51; D. T. Brown, C. E. Fee y S. E. Thomas, 2009, Financial leverage and bargaining power with suppliers: Evidence from leveraged buyouts, *Journal of Corporate Finance*, 15: 196-211.
149. S. B. Rodrigues y J. Child, 2010, Private equity, the minimalist organization and the quality of employment relations, *Human Relations*, 63(9): 1321-1342; G. Wood y M. Wright, 2009, Private equity: A review and synthesis, *International Journal of Management Reviews*, 11: 361-380; A. L. LeNadant y F. Perdreau, 2006, Financial profile of leveraged buy-out targets: some French evidence, *Review of Accounting and Finance*, (4): 370-392.
150. M. Goergen, N. O'Sullivan y G. Wood, 2011, Private equity takeovers and employment in the UK: some empirical evidence, *Corporate Governance: An International Review*, 19(3): 259-275; G. D. Bruton, J. K. Keels y E. L. Scifres, 2002, Corporate restructuring and performance: An agency perspective on the complete buyout cycle, *Journal of Business Research*, 55: 709-724; W. F. Long y D. J. Ravenscraft, 1993, LBOs, debt, and R&D intensity, *Strategic Management Journal*, 14 (número especial): 119-135.
151. S. A. Zahra, 1995, Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts, *Journal of Business Venturing*, 10: 225-248.

8

Estrategia internacional

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1** Explicar los incentivos que podrían influir en las compañías para que opten por emplear una estrategia internacional.
- 2** Señalar tres beneficios básicos que obtienen las compañías cuando implementan correctamente una estrategia internacional.
- 3** Explorar las determinantes de la ventaja nacional como base para las estrategias internacionales al nivel de negocio.
- 4** Describir tres estrategias internacionales al nivel de compañía.
- 5** Exponer las tendencias del entorno que afectan las estrategias internacionales que eligen las empresas, en particular las estrategias al nivel de compañía.
- 6** Explicar las cinco vías que siguen las compañías para entrar en los mercados internacionales.
- 7** Exponer los dos grandes riesgos que corre la compañía al emplear estrategias internacionales.
- 8** Exponer los resultados de la competitividad estratégica derivados de las estrategias internacionales, en particular de una estrategia de diversificación internacional.
- 9** Explicar dos aspectos centrales que deben conocer las compañías para utilizar estrategias internacionales.



LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL QUE ILUMINA EL FUTURO DE ABB



ABB es una destacada competidora en la industria de la energía eléctrica y de las tecnologías de automatización en varios mercados grandes del mundo. Cuenta con 145 mil empleados que trabajan en cerca de 100 países. De hecho, la compañía tiene cinco negocios centrales: los productos de energía, los sistemas de energía, la automatización discreta, los productos de bajo voltaje y la automatización de procesos; opera además en ocho grandes zonas: 1) el norte de Europa; 2) Europa central; 3) el Mediterráneo; 4) América del Norte; 5) América del Sur; 6) India, Oriente Medio y África; 7) el norte de Asia, y 8) el sur de Asia. A lo largo de los años, ABB ha sido una compañía que utiliza muy bien para su provecho su diversificación geográfica en el mundo. Sin embargo, la compañía también es ejemplo de lo difícil que resulta administrar la estrategia y las operaciones internacionales. Por ejemplo, en años recientes, su negocio de sistemas de energía ha tenido problemas de desempeño porque los resultados en algunos países no han sido buenos. Por lo tanto, la compañía anunció hace poco que dis-

minuiría o pondría fin a sus operaciones en Lituania, Nigeria, Filipinas, Eslovaquia y otros seis países. El CEO de ABB declaró que los rendimientos generados por esas operaciones no justificaban las inversiones que se habían realizado en ellas.

En años recientes, ABB ha entrado en nuevos mercados, y se ha expandido en mercados que ya cubría, en su mayor parte por medio de adquisiciones de negocios existentes en esos mercados. En fecha reciente adquirió Power-One, el negocio de energía solar de Siemens, y también la estadounidense Los Gatos Research, un fabricante de analizadores de gases utilizados para investigaciones y monitoreo ambiental. La compra de Power-One representa un gran riesgo porque la industria de la energía solar se está desacelerando, aun cuando algunos analistas prevén que, a largo plazo, la industria tendrá un futuro más brillante. ABB también emplea otras vías para entrar y expandirse en los mercados, por ejemplo como en el caso de su joint venture, constituida en 2013, con la china Jiangsu Jinke Smart Electric Company con el propósito de diseñar, fabricar y brindar servicio de seguimiento a transformadores de alto voltaje. Además,

hace poco firmó contratos considerables para negocios en Brasil y Sudáfrica.

En parte debido a la recesión económica mundial que inició en 2008, el triste desempeño económico reciente y algunas decisiones de expansión poco atinadas, el desempeño de ABB ha sido peor de lo que se esperaba. Por ello, el CEO y el director de tecnología presentaron su renuncia en 2013. No obstante estos cambios, ABB sigue siendo una marca muy respetada en el mundo, y tras los cambios recientes (por ejemplo, la suspensión de actividades en algunos países), sus ingresos y sus ganancias han empezado a aumentar. Estos cambios positivos han sido atribuidos, en gran medida, a los negocios de la compañía en América del Norte. La adquisición de Baldor (fabricante de motores industriales) en 2010, y de Thomas & Betts en 2012, mejoraron notablemente sus operaciones y sus ingresos en América del Norte. Por lo tanto, a pesar de los tiempos turbulentos, el futuro de ABB parece brillante.

Fuentes: 2013, ABB procures contract in Brazil, *Zacks Equity Research*, www.zacks.com, 14 de mayo; 2013, ABB's South African project, *Zacks Equity Research*, www.zacks.com, 13 de mayo; Winters, P., 2013, ABB loses Banerjee after Hongan's decision to step down,

Bloomberg Businessweek, www.businessweek.com, 13 de mayo; Revill, J. y Morse, A., 2013, ABB CEO to resign, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 10 de mayo; 2013, ABB strengthens footprints in China, *Zacks Equity Research*, www.zacks.com, 10 de mayo; Revill, J., 2013, ABB buys US gas analyzer company Los Gatos Research, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 3 de mayo; 2013, ABB/Power-One: Shining example, *Financial Times*, www.ft.com, 22 de abril; Pentland, W., 2013, ABB gambles big on solar power, *Forbes*, www.forbes.com, 22 de abril; Scott, M., 2013, ABB to buy Power-One for \$1 billion, *New York Times Dealbook*, <http://dealbook.nytimes.com>, 22 de abril; Shotter, J., 2013, ABB boosted by US ventures, *Financial Times*, www.ft.com, 14 de febrero; Shotter, J., 2012, ABB overhauls power systems division, *Financial Times*, www.ft.com, 14 de diciembre.



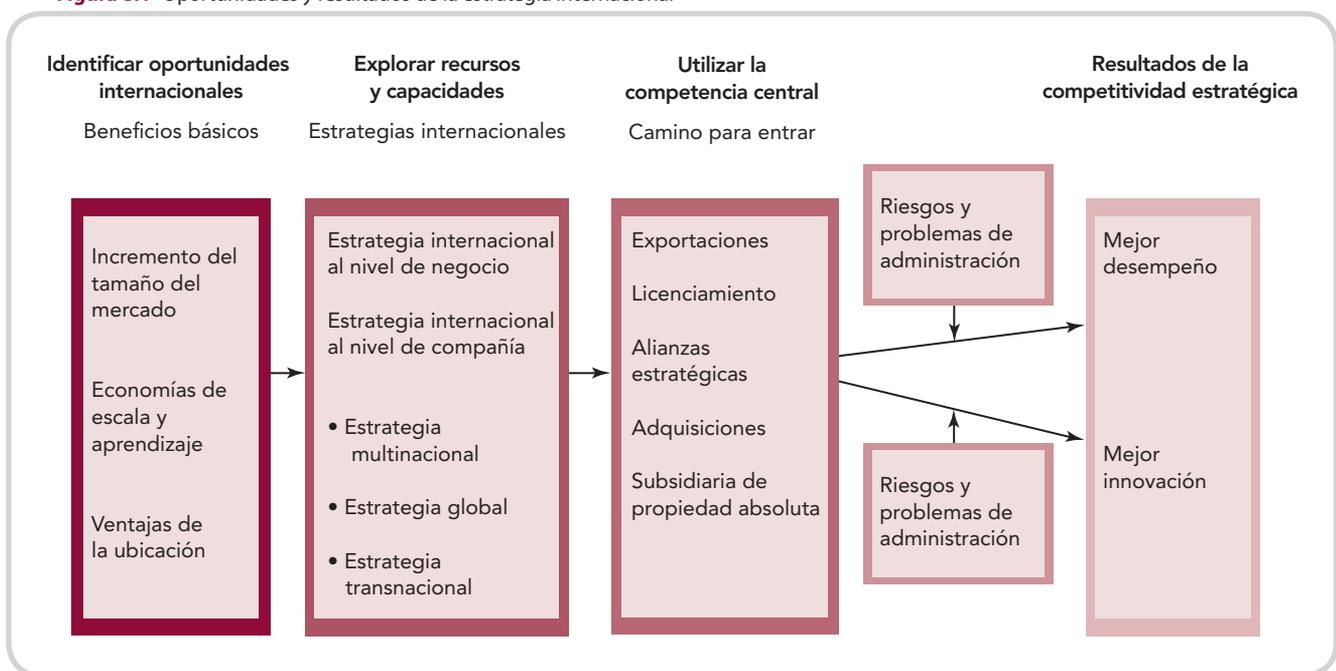
Averigüe más acerca de Baldor, otra compañía adquirida por ABB, en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

La descripción de las acciones desarrolladas por ABB para competir que presenta el Caso inicial de este capítulo (por ejemplo, la expansión en los mercados de América del Norte) destaca la importancia que los mercados internacionales tienen para esta compañía. ABB está empleando sus rendimientos en esos mercados para superar sus debilidades en los mercados europeos. La capacidad para competir con efectividad en otros países y en zonas que no forman parte del mercado nacional de una compañía es cada vez más importante para empresas de todo tipo, como muestra el ejemplo de ABB. Una razón que explica lo anterior es que los efectos de la globalización siguen provocando que el número de mercados, industriales y de consumo, donde solo las compañías del país compiten con éxito, sea cada vez menor. En lugar de los mercados domésticos, que a lo largo de la historia habían sido relativamente estables y previsibles, las compañías de todo el orbe están compitiendo ahora en industrias que se dirigen al mundo entero; industrias que requieren que las empresas, para ser competitivas, compitan en aquellos mercados del mundo donde se venda un bien o un servicio, de consumo o industrial.¹ A diferencia de los mercados nacionales, los globales son relativamente inestables y mucho menos previsibles.

El propósito de este capítulo es explicar por qué las estrategias internacionales pueden ser fuente de competitividad estratégica para las compañías que compiten en los mercados mundiales. Para tal efecto, recorreremos una serie de temas (véase la figura 8.1). Tras describir los incentivos que influyen en las compañías para identificar oportunidades internacionales, exponemos tres beneficios básicos que obtendrían las que apliquen correctamente estrategias internacionales. A continuación, dirigimos la atención a las estrategias internacionales que podrían utilizar las empresas. En concreto, analizamos las estrategias internacionales al nivel de negocio y también al nivel de compañía. Analizamos luego las cinco vías que las compañías siguen para entrar en los mercados internacionales con el propósito de implementar sus estrategias internacionales. Cuando las

Figura 8.1 Oportunidades y resultados de la estrategia internacional



compañías utilizan estrategias internacionales afrontan riesgos económicos y políticos. Hay quienes se refieren a ellos llamándolos instituciones económicas y políticas.² La compañía debe manejar estos riesgos correctamente para obtener los resultados que desea; es decir, mejor desempeño y más innovación. Después de abordar el tema de los resultados que persiguen las compañías cuando aplican estrategias internacionales, el capítulo termina con dos advertencias sobre la estrategia internacional que es preciso tener en mente.

8.1 Identificar las oportunidades internacionales

Una **estrategia internacional** es aquella que la compañía utiliza para vender sus bienes o servicios fuera de su mercado doméstico.³ En algunos casos, las compañías que siguen una estrategia internacional se diversifican mucho en el ámbito geográfico porque compiten en muchos países y zonas que no son parte del mercado de su país. Tal es el caso de ABB, la cual compite en unos cien países. En otros casos, las compañías no se diversifican tanto internacionalmente, porque solo compiten en unos pocos mercados fuera de su mercado “interno”.

Las compañías tienen incentivos para utilizar una estrategia internacional y para diversificar sus operaciones en el ámbito geográfico porque pueden obtener tres beneficios básicos si lo hacen bien.⁴ La figura 8.2 presenta los incentivos y los beneficios de una estrategia internacional.

8.1a Incentivos para seguir una estrategia internacional

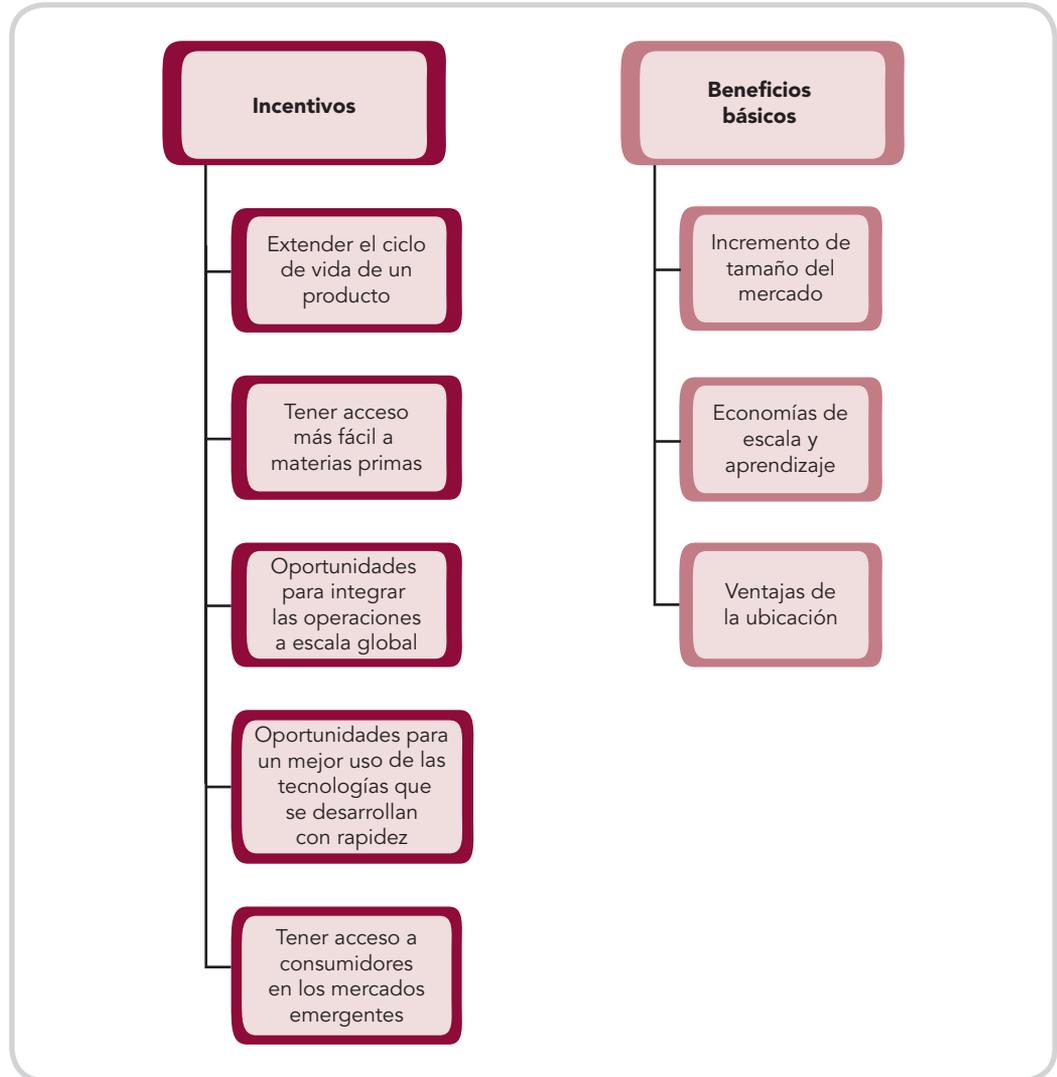
Raymond Vernon planteó la lógica clásica para una estrategia internacional.⁵ Dijo que, por lo general, una compañía descubre una innovación en el mercado interno de su país, en especial tratándose de economías avanzadas como las de Alemania, Francia, Japón, Suecia, Canadá y Estados Unidos. Es frecuente que, a continuación, se desarrolle en otros países una demanda para ese producto, lo cual lleva a la compañía a exportar los productos de sus operaciones nacionales con el objeto de satisfacer esa demanda. Si la demanda sigue creciendo, el crecimiento justifica la decisión de la compañía de establecer operaciones fuera de su país. Como señalara Vernon, la aplicación de una estrategia internacional podría ayudar a la compañía a extender el ciclo de vida de su(s) producto(s).

Otra razón que lleva a las compañías a emplear una estrategia internacional es la posibilidad de tener acceso a recursos escasos que necesitan o que necesitarán. El abasto de materias primas fundamentales (en especial energía y minerales) es de suma importancia para que las compañías de algunas industrias desarrollen las actividades que se requieren para la fabricación de sus productos. Por supuesto que las compañías mineras y las de energía cuentan con operaciones en todo el mundo para tener acceso a las materias primas que después venderán a los fabricantes que las requieran. Rio Tinto es uno de los grupos mineros internacionales más grandes del mundo. La compañía opera como una organización mundial y cuenta con 71 mil empleados repartidos a lo largo y ancho de seis regiones: Australia, América del Norte, Europa, América del Sur, Asia y África. Rio Tinto utiliza sus capacidades para la tecnología y la innovación (véase el primer incentivo mencionado más arriba), la exploración, el marketing y los procesos operativos a efecto de identificar, extraer y comercializar recursos minerales en todo el mundo.⁶ En otras industrias, donde los costos del trabajo representan una parte significativa de los egresos de una compañía, las empresas podrían optar por establecer instalaciones en otros países a efecto de tener acceso a una mano de obra más barata. Los fabricantes de ropa y los de aparatos electrónicos son dos ejemplos de compañías que aplican una estrategia internacional por la razón mencionada.

Otro factor que influye en las compañías para que opten por una estrategia internacional es una fuerte presión para integrar sus operaciones a escala global. A medida que los países se industrializan, la demanda de algunos productos y mercancías se va tornando más parecida. Esta demanda para productos de marcas globales que no tiene fronteras se debe tal vez a las similitudes de los estilos de vida en los países desarrollados. La mayor comunicación global también facilita que las personas de diferentes países puedan ver y emular los estilos de vida correspondientes a diferentes culturas.⁷ Cada vez son más las industrias donde la tecnología es el motor de la globalización en

Una **estrategia internacional** es aquella que la compañía utiliza para vender sus bienes o servicios fuera de su mercado doméstico.

Figura 8.2 Incentivos y beneficios básicos de la estrategia internacional



© Cengage Learning

razón de que las economías de escala necesarias para reducir los costos al nivel más bajo posible requieren con frecuencia una inversión más cuantiosa que la que se necesita para satisfacer la demanda del mercado doméstico. Es más, en los mercados emergentes, la adopción de tecnologías como internet y las aplicaciones para dispositivos móviles es cada vez más rápida y eso permite una mayor integración del comercio, el capital, la cultura y el trabajo. En este sentido, las tecnologías son la base de los esfuerzos por reunir a los distintos mercados y operaciones de todo el mundo. La estrategia internacional permite que las compañías utilicen diversas tecnologías para organizar sus operaciones en forma de un todo continuo.⁸

Otro incentivo de peso para que las compañías utilicen una estrategia internacional es la enorme demanda potencial de bienes y servicios que provendrá de las personas de mercados emergentes, como China e India.⁹ Este es el caso del Grupo Carrefour de Francia, que por su tamaño es el segundo minorista del mundo (después de Walmart) y el más grande de Europa. Carrefour opera con cinco formatos principales de tiendas: hipermercados, supermercados, compras sin entrega, compras por volumen y tiendas de conveniencia. La compañía también vende productos en línea.¹⁰ En 2011, Carrefour adquirió una posición minoritaria en tres cadenas minoristas de la China continental para fortalecer su presencia en ese país, dado que ese mercado es fundamental para sus planes de crecimiento.¹¹

Si bien India, otra economía de mercado emergente, es diferente de los países occidentales en muchos sentidos, entre otros la cultura, la política y los preceptos de su sistema económico, el país también ofrece un enorme mercado en potencia y ahora su gobierno está apoyando más la inversión extranjera directa.¹² Sin embargo, las diferencias que existen entre la economía china, la india y las de tipo occidental, así como entre sus respectivas culturas, provocan que el éxito de la estrategia internacional utilizada sea todo un reto. En particular, las compañías que desean satisfacer las demandas de consumo en los mercados emergentes deben aprender a manejar toda una gama de riesgos políticos y económicos,¹³ como los que abordaremos más adelante en este capítulo.

Así, hemos explicado los incentivos que influyen en las empresas para optar por estrategias internacionales. Las compañías obtienen tres beneficios básicos del uso exitoso de las estrategias internacionales: 1) incremento de tamaño del mercado; 2) más economías de escala y aprendizaje y 3) generación de una ventaja competitiva en razón de la ubicación (por ejemplo, acceso a mano de obra barata, recursos críticos o clientes). Aquí analizaremos esos beneficios en términos de sus costos (por ejemplo, aumento del gasto para su coordinación y escaso conocimiento de las influencias políticas del país anfitrión)¹⁴ y los desafíos que plantean.

8.1b Tres beneficios básicos de la estrategia internacional

Hemos dicho que la correcta aplicación de una o varias estrategias internacionales conllevaría tres beneficios básicos para la compañía. Estos beneficios facilitan el esfuerzo de la compañía por lograr la competitividad estratégica (véase la figura 8.1) cuando utiliza una estrategia internacional.

Incremento de tamaño del mercado

Cuando las compañías utilizan una estrategia internacional para establecer posiciones más sólidas en mercados exteriores, podrían expandir su mercado potencial, a veces incluso en una medida drástica. Hemos comentado que el acceso a consumidores adicionales es una de las principales razones que explican por qué Carrefour considera que China es una gran fuente de crecimiento.

En 2011, Takeda, una compañía farmacéutica japonesa muy grande, adquirió Nycomed, un fabricante suizo de medicamentos, aplicando así una forma de su estrategia de crecimiento. La compra de Nycomed convirtió a Takeda en un actor de peso en los mercados europeos. Es más, la adquisición amplió la capacidad de distribución de Takeda en mercados emergentes. La compañía está trabajando para desarrollar las operaciones de sus negocios globales en mercados emergentes y en países con economías desarrolladas, así como para generar un crecimiento orgánico por medio de la innovación de sus procesos científicos y de negocios.¹⁵ Carrefour y Takeda son dos compañías que, al igual que Starbucks, han recurrido a la estrategia internacional como vía para incrementar el tamaño de su mercado en China y en otras zonas del mundo.

Compañías como Starbucks, Carrefour y Takeda saben que manejar bien las diferentes prácticas y los gustos de los consumidores ligados a las tradiciones o los valores culturales de diferentes mercados es todo un reto. Sin embargo, aceptan el desafío por el potencial que ofrece para mejorar el desempeño de la compañía. Otras empresas aceptan el desafío de implementar con éxito una estrategia internacional porque en gran medida sus mercados nacionales ofrecen pocas oportunidades para crecer. Al parecer, este es el caso, cuando menos en parte, de las grandes competidoras Coca-Cola y PepsiCo, dos compañías que no han podido generar un crecimiento significativo en sus mercados internos en Estados Unidos (y América del Norte) desde hace algún tiempo. En efecto, estas dos compañías están registrando la mayor parte de su crecimiento en mercados internacionales. El tamaño total de un mercado internacional también podría afectar la medida de los beneficios que la compañía podría obtener como consecuencia de aplicar una estrategia internacional. En general, los mercados internacionales más grandes ofrecen potencial para obtener rendimientos más altos y, por lo mismo, presentan menos riesgo para la compañía que opta por invertir en ellos. Asimismo, el peso de la base científica de los mercados internacionales donde podría competir una compañía es importante porque el conocimiento científico y el capital humano que se necesitan para utilizar ese conocimiento facilitarán las actividades para vender o fabricar de forma efectiva productos que creen valor para los clientes.¹⁶



Averigüe más acerca de la globalización en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.



Un Airbus A319 de SAS. Airbus y Boeing generan economías de escala porque fabrican sus naves aéreas en varias zonas del mundo.

Economías de escala y aprendizaje

Cuando las compañías expanden el número de mercados donde compiten podrían generar economías de escala, en particular en lo tocante a sus operaciones fabriles. En términos más generales, las compañías capaces de estandarizar los procesos que utilizan para producir, vender, distribuir y brindar servicios para sus productos más allá de sus fronteras nacionales incrementan su capacidad para encontrar la manera de reducir costos

continuamente, al mismo tiempo que esperan incrementar el valor que sus productos crean para los clientes. Por ejemplo, las rivales Airbus SAS y Boeing cuentan con diversas instalaciones fabriles y contratan en *outsourcing* algunas de sus actividades a compañías ubicadas en otros lugares del mundo, en parte con la intención de generar economías de escala como fuente de la posible creación de valor para sus clientes.

Las economías de escala son fundamentales en otras industrias, además del sector de la fabricación de aviones. Sin lugar a dudas, los fabricantes de automóviles persiguen las economías de escala como uno de los beneficios de sus estrategias internacionales. Ford cuenta con 166 mil empleados en el mundo y opera en seis zonas del orbe: América del Norte, Europa, América central y América del Sur, Oriente Medio, África y Asia-Pacífico. Ford Motor Company, que compete en estos mercados globales, ha proyectado incrementar sus ventas en cada región, pero en especial en Asia.¹⁷ En total, Ford piensa incrementar el número de productos que vende cada año fuera de América del Norte. Por ejemplo, en 2013 incrementó su participación en el mercado europeo. El hecho de que ahora Ford es administrada como un solo negocio global que desarrolla automóviles y camiones que se fabrican y venden en todo el mundo demuestra la aplicación de una estrategia internacional.¹⁸ Las compañías también podrían explotar competencias centrales en los mercados internacionales compartiendo recursos y conocimiento entre unidades y socios de la red de modo que trascienda sus fronteras.¹⁹ Al compartir los recursos y el conocimiento de tal modo, las compañías aprenden a crear sinergia, y esta, a su vez, ayudará a cada compañía a aprender a elaborar productos de mayor calidad a costo más bajo.

Las compañías internacionales que trabajan en muchos países tienen también nuevas oportunidades para aprender,²⁰ tal vez incluso en el ámbito de las actividades para la investigación y el desarrollo. Cada vez es más frecuente que la capacidad de una compañía para la IyD contribuya a sus actividades para mejorar la innovación, la cual es crítica para el éxito a corto y a largo plazos. Sin embargo, los resultados de algunas investigaciones sugieren que, para sacar provecho de las inversiones internacionales en IyD, las compañías deben haber instituido antes un sistema de IyD sólido que les permita absorber el conocimiento que se deriva de las actividades de IyD efectivas.²¹

Ventajas de la ubicación

En ocasiones, las compañías pueden abatir costos si ubican sus instalaciones en mercados fuera de su país de origen. La compañía obtiene este beneficio de la estrategia internacional cuando sus instalaciones en otros países ofrecen un acceso más fácil a mano de obra, energía y otros recursos naturales más baratos. Otras ventajas de la ubicación serían el acceso a suministros y clientes cruciales. Una vez que las compañías se han ubicado en un lugar atractivo, deben administrar sus instalaciones de forma efectiva para obtener todos los beneficios de la ventaja de su ubicación.²²

Los costos de una compañía, en particular los relativos a la producción y la distribución, así como la índole de las necesidades de los clientes internacionales afectan la medida de los beneficios que puede obtener de la ventaja de su ubicación.²³ Las influencias culturales también podrían afectar las ventajas y las desventajas de una ubicación. La compañía tendrá menos dificultades para realizar transacciones comerciales internacionales si, cuando implementa su estrategia internacional, embona bien con las culturas en cuestión.²⁴ Por último, las distancias físicas

influyen en los lugares que escogen las compañías para ubicarse y en la forma de administrar las instalaciones en las ubicaciones que han escogido.²⁵

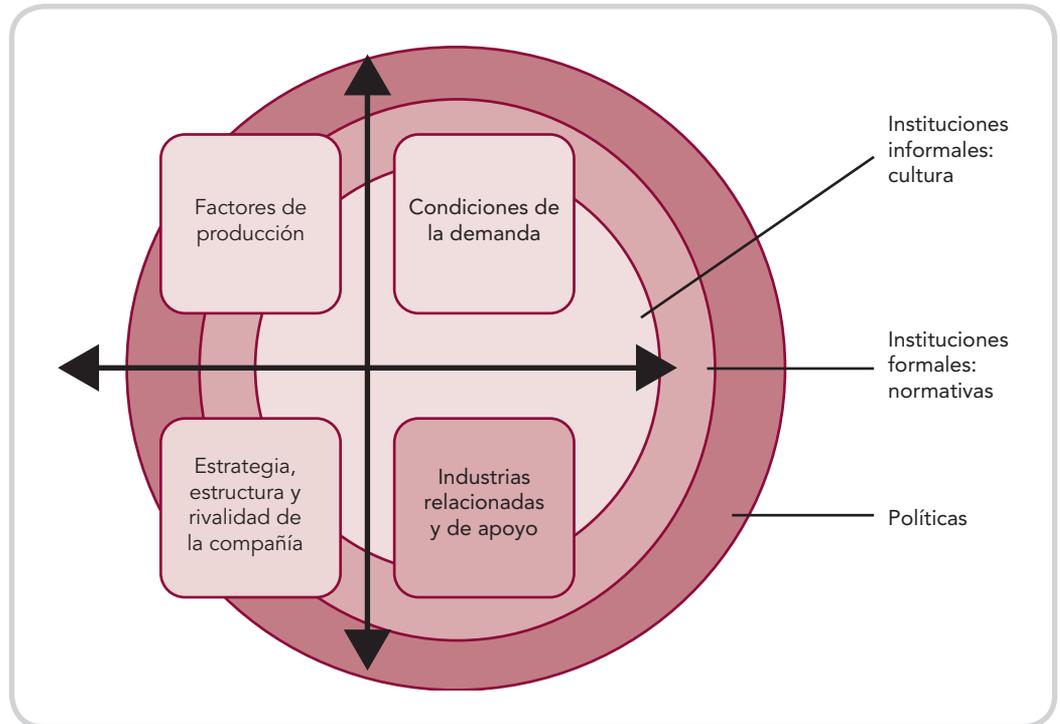
8.2 Estrategias internacionales

Las compañías deciden cuándo emplear uno de los dos tipos básicos de estrategia internacional o ambos; es decir, la estrategia internacional al nivel de negocio o la estrategia internacional al nivel de compañía. Con el primer tipo, las compañías escogen alguna de las estrategias generales; esto es, del liderazgo en costo, la diferenciación, el liderazgo enfocado al costo, la diferenciación enfocada y el liderazgo en costo/la diferenciación integrados. Al nivel de compañía, consideran la estrategia internacional multinacional, la global y la transnacional (misma que es una combinación de la multinacional y la global). Para que las estrategias internacionales que aplica la compañía contribuyan a sus esfuerzos por alcanzar la competitividad estratégica en forma de un desempeño mejor y una mayor innovación (véase la figura 8.1), cada una de ellas debe estar fundada en una o en varias competencias centrales.²⁶

8.2a Estrategia internacional al nivel de negocio

Las compañías que consideran la posibilidad de utilizar una estrategia internacional primero han desarrollado estrategias para el mercado doméstico (al nivel de negocio y al de compañía cuando la empresa se ha diversificado al nivel de productos). Esto es importante porque la compañía podrá emplear algunas de las capacidades y las competencias centrales que ha desarrollado en su mercado doméstico como base para su éxito competitivo en los mercados internacionales.²⁷ Sin embargo, los resultados de algunas investigaciones indican que el valor que crea una empresa cuando depende de las capacidades y las competencias centrales desarrollados en los mercados domésticos como fuente del éxito en los mercados internacionales disminuye a medida que su diversidad geográfica aumenta.²⁸

Figura 8.3 Determinantes de la ventaja nacional



Como explicó el capítulo 5 al hablar de la dinámica competitiva, las compañías no escogen las estrategias y a continuación las aplican sin tomar en cuenta las realidades del mercado. En el caso de las estrategias internacionales, la situación del mercado doméstico de la compañía afecta la medida en que podría aprovechar las capacidades y las competencias centrales que ha establecido en su mercado para crear capacidades y competencias centrales en los mercados internacionales. Esta razón se puede explicar con base en el análisis de Michael Porter sobre las razones que explican por qué algunos países son más competitivos que otros, y por qué y cómo algunas industrias de ciertos países son más competitivas frente a esas mismas industrias de otros países. El argumento central de Porter indica que las condiciones o los factores que existen en el país de la compañía (es decir, su mercado doméstico) entorpecen o apoyan sus esfuerzos por utilizar una estrategia internacional al nivel de negocio con el propósito de establecer una ventaja competitiva en los mercados internacionales. Porter señala cuatro factores que determinan la ventaja nacional que poseen algunos países (véase la figura 8.3).²⁹ Las interacciones de estos cuatro factores influyen en la estrategia internacional al nivel de negocio que escoja la compañía.

La primera determinante de la ventaja nacional son los factores de producción. Esta determinante se refiere a los insumos necesarios para que la compañía compita en una industria cualquiera. El trabajo, los terrenos, los recursos naturales, el capital y la infraestructura (como los sistemas de transporte, correos y comunicación) representan estos insumos. Existen factores básicos (por ejemplo, los recursos naturales y la mano de obra) y factores avanzados (como los sistemas digitales de comunicación y los trabajadores con un nivel alto de estudios). Otros factores de la producción son generales (sistemas de carreteras y la oferta de capital a crédito) y especializados (personal capacitado en una industria específica, como los trabajadores de un puerto que se especializan en manejar productos químicos a granel). Si un país posee factores de producción avanzados y especializados, es probable que cubra bien a una industria porque engendra a competidores fuertes en el país de origen, los cuales también pueden ser competidores globales exitosos.

Es irónico que, en muchas ocasiones, los países desarrollen factores avanzados y especializados porque carecen de recursos básicos fundamentales. Por ejemplo, algunos países asiáticos, como Corea del Sur, no cuentan con recursos naturales abundantes, pero sí con una fuerza de trabajo que tiene una ética laboral muy sólida, con un buen número de ingenieros y con sistemas de compañías grandes, lo cual les permite adquirir enorme pericia para la producción. De otro lado, Alemania desarrolló una industria química muy fuerte en parte porque Hoechst y BASF dedicaron muchos años a crear un tinte sintético de añil para no depender tanto de las importaciones, a diferencia de Inglaterra, que recibía grandes cantidades de añil natural provenientes de sus colonias.³⁰

Las condiciones de la demanda es el segundo factor o determinante de la ventaja nacional y se caracteriza por la índole y el tamaño de las necesidades que los clientes del mercado doméstico tienen para los productos de las compañías que compiten por los productos de una industria. La satisfacción de la demanda que genera un número considerable de clientes crea las condiciones necesarias para que la compañía desarrolle instalaciones de escala eficiente y que perfeccione las capacidades, y tal vez las competencias centrales, necesarias para utilizar esas instalaciones. Una vez que ha afinado esas capacidades y competencias centrales, es probable que ellas beneficien a la compañía conforme se va diversificando en el ámbito geográfico.

Es justo el caso de Chiquita Brands International, compañía que pasó muchos años creando sus negocios y desarrollando economías de escala e instalaciones de escala eficiente mientras los creaba. Sin embargo, Chiquita se había diversificado en demasiadas líneas diferentes de productos y en años recientes se ha vuelto a concentrar en su línea de plátanos y en la de ensaladas empaçadas. La compañía produce ahora, en los platanales que posee en América Latina, cerca de la tercera parte de los plátanos que vende. Es líder del mercado de plátanos en Europa y ocupa el segundo lugar en el mercado de América del Norte. Por lo tanto, está utilizando sus capacidades y competencias centrales para incrementar y distribuir los plátanos marca Chiquita en sus mercados internacionales.³¹

El tercer factor del modelo de Porter que plantea las determinantes de la ventaja nacional son las industrias relacionadas y las de apoyo. Italia ha llegado a ser líder en la industria del calzado gracias a las industrias relacionadas y las de apoyo. Por ejemplo, una industria de curtiduría bien establecida proporciona el cuero que se emplea para fabricar los zapatos y otros productos relacionados. Además, muchas personas viajan a Italia para comprar artículos de cuero, con lo cual apoyan la distribución.

Las industrias de apoyo con maquinaria para trabajar el cuero, así como los servicios de diseño, contribuyen también al éxito de la industria del calzado. De hecho, la industria de servicios de diseño sostiene a sus propias industrias relacionadas, por ejemplo las botas para nieve, los accesorios de moda y los muebles. En Japón, las cámaras y las copiadoras son industrias relacionadas. De otro lado, Alemania es famosa por la calidad de sus máquinas herramienta, y el oriente de Bélgica por el trabajo calificado de sus manufacturas (las industrias de apoyo y las relacionadas también son importantes en estos dos contextos).³²

La estrategia, la estructura y la rivalidad de las compañías suman la última determinante de la ventaja nacional y también propician el crecimiento de ciertas industrias. Las clases de estrategia, estructura y rivalidad de las empresas varían enormemente de un país a otro. El excelente sistema de capacitación técnica de Alemania propicia un claro énfasis en las mejoras continuas en los productos y los procesos. En Italia, el orgullo nacional por los diseñadores del país engendra industrias muy fuertes, no solo como en el caso del calzado, sino también en el terreno de los autos deportivos, la ropa de moda y los muebles. En Estados Unidos, la competencia entre fabricantes de computadoras y productores de software contribuye a un mayor desarrollo de estas industrias.

Las cuatro determinantes de la ventaja nacional (véase la figura 8.3) subrayan las características estructurales de una economía específica que contribuyen en cierta medida a la ventaja nacional y que influyen en la estrategia internacional al nivel de negocio que escoge la compañía. Las políticas de los distintos gobiernos afectan también la índole de las determinantes y la forma en que las compañías compiten dentro de los límites que los organismos rectores establecen y aplican en una economía particular.³³ Cuando estudien su entorno externo (véase el capítulo 2), las compañías que estén considerando la posibilidad de utilizar una estrategia internacional deben reunir información y datos que les permitan conocer los efectos que las políticas públicas y su aplicación tendrán en la capacidad de su país para establecer ventajas frente a otros países, pero también en relación con el grado de competitividad global de la industria donde podrían competir a escala global.

Esas compañías líderes deben saber que el hecho de que una compañía basada en un país tenga una ventaja competitiva ahí no es garantía de éxito cuando implemente la estrategia internacional al nivel de negocio que haya escogido. Las estrategias que eligen los administradores podrían ser de hecho las razones de más peso para el éxito o el fracaso de las compañías que se diversifican en el ámbito geográfico. Por lo tanto, es probable que los factores que presenta la figura 8.3 solo sienten las bases para las ventajas competitivas de una compañía si esta formula e implementa una estrategia internacional al nivel de negocio que aproveche los factores de distintos países. Por lo tanto, cuando una compañía tome decisiones respecto de la estrategia internacional al nivel de negocio que usará, es preciso que estudie a fondo estos factores en los distintos países. A continuación, tendrá que ir aplicando ajustes a su estrategia internacional al nivel de negocio a la luz de la índole de la competencia que encuentre en diferentes mercados internacionales y a la luz de las necesidades de los clientes. Por ejemplo, Lexus no ha podido obtener la participación del mercado chino de los automóviles de lujo deseada. Por lo tanto, Toyota (fabricante de Lexus) está haciendo ajustes a la manera en que implementará su estrategia internacional de diferenciación al nivel de negocio en China para servir mejor a los clientes. Para ello, la compañía “ha acudido a la característica que cimentó sus primeros éxitos en Estados Unidos: un magnífico servicio al cliente. Los extras en las salas de exhibición de las distribuidoras, como máquinas de capuchino, Wi-Fi, mesas con Legos para los niños y camionetas que llevan a los ejecutivos atareados al aeropuerto después de que han dejado sus automóviles para un servicio, son ejemplos de los servicios que ahora ofrece a los



© Pixel Memoirs/Alamy

Zapatos de primera calidad en una tienda en Florencia, Italia. Las industrias relacionadas y las de apoyo contribuyen a la ventaja nacional de Italia en la industria del calzado.

clientes en China".³⁴ Solo el tiempo dirá si estos ajustes a la estrategia de Lexus llevarán a la empresa al éxito que desea tener en China.

8.2b Estrategia internacional al nivel de corporativo

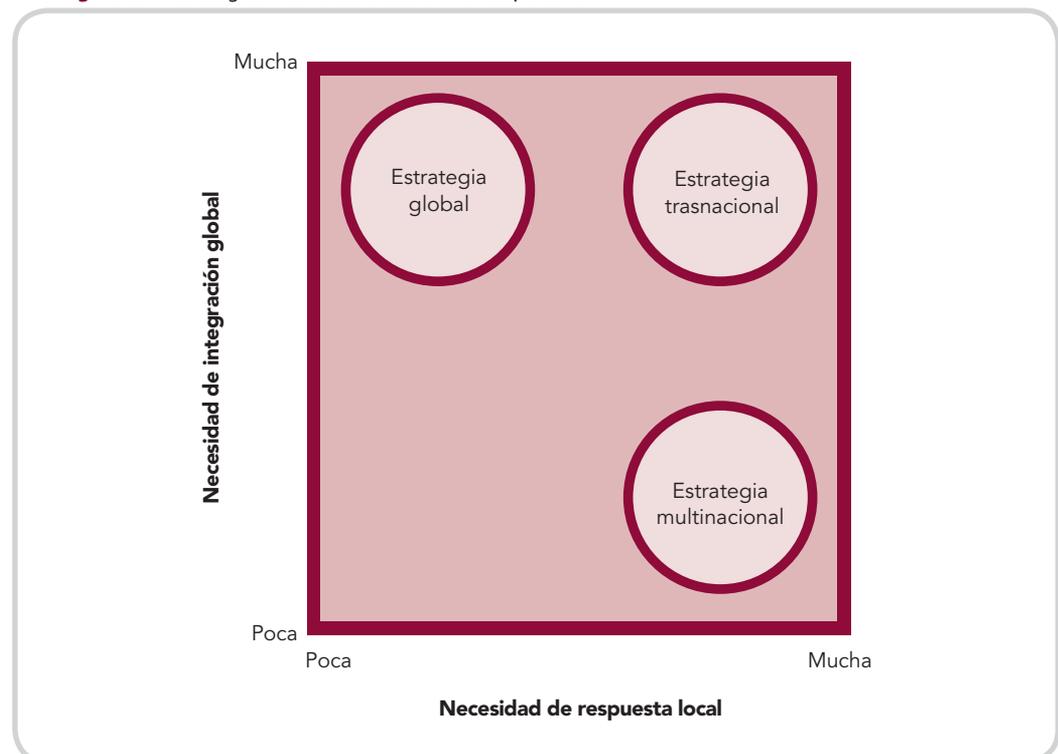
La estrategia internacional al nivel de negocio de una compañía también está basada, cuando menos en parte, en su estrategia internacional al nivel de corporación. Algunas estrategias internacionales de este tipo otorgan a las unidades de distintos países la autoridad para formular sus propias estrategias al nivel de negocio, mientras que otras dictan las estrategias al nivel de negocio con el propósito de estandarizar los productos de la compañía y de compartir sus recursos en los distintos países.³⁵

La estrategia internacional al nivel de compañía se concentra en el alcance de las operaciones de una corporación por medio de la diversificación geográfica.³⁶ Esta estrategia internacional es necesaria cuando la compañía opera en múltiples industrias que están ubicadas en muchos países o zonas (por ejemplo, el sureste de Asia o la Unión Europea) donde venden muy diversos productos. La unidad de la oficina matriz rige la estrategia, aunque como dijimos, los administradores al nivel de negocio o de país pueden recibir una cantidad sustancial de información estratégica dependiendo del tipo de estrategia internacional al nivel de compañía que aplique la corporación. La figura 8.4 presenta las tres estrategias internacionales al nivel de compañía; estas estrategias varían en dos dimensiones: la necesidad de su integración global y la necesidad de sensibilidad para reaccionar ante lo local.

Estrategia multinacional

Una **estrategia multinacional** es una estrategia internacional mediante la cual las decisiones estratégicas y las de operaciones son descentralizadas a manos de las unidades de negocios estratégicos en distintos países o regiones con el propósito de brindar a cada unidad la posibilidad de adaptar los productos al mercado local.³⁷ Con esta estrategia, la compañía necesita mucha sensibilidad para responder a lo local, pero poca integración global. El hecho de que la compañía crea que las necesidades

Figura 8.4 Estrategias internacionales de nivel corporativo



Una **estrategia multinacional** es una estrategia internacional mediante la cual las decisiones estratégicas y las de operaciones son descentralizadas a manos de las unidades de negocios estratégicos en distintos países o regiones con el propósito de brindar a cada unidad la posibilidad de adaptar los productos al mercado local.

y los deseos de los consumidores, las condiciones de la industria (por ejemplo, el número y el tipo de los competidores), las estructuras políticas y jurídicas y las normas sociales varían de un país a otro influirán en estas necesidades. Luego entonces, la estrategia multinacional se concentra en la competencia en el interior de cada país porque la compañía piensa que las necesidades de los mercados están segmentadas por las fronteras de los países. A efecto de satisfacer las necesidades y las preferencias específicas de los clientes locales, los administradores de los países o las regiones gozan de autonomía para adaptar los productos de la compañía. Por lo tanto, estas estrategias deberían maximizar la respuesta competitiva de la compañía ante los requerimientos de la idiosincrasia de cada país.³⁸ Es más aconsejable utilizar una estrategia multinacional cuando existen diferencias significativas entre los mercados que cubre una compañía y los clientes que contienen esos mercados.

La compañía que utiliza estrategias multinacionales expande por lo habitual su participación en los mercados locales porque es capaz de prestar atención a las necesidades de los clientes locales. Sin embargo, al usar una estrategia multinacional, no habrá tanto conocimiento compartido entre la compañía entera debido a las diferencias que existen de un mercado a otro, a la descentralización y a las diferentes estrategias internacionales al nivel de negocio que emplean las unidades locales.³⁹ Es más, las estrategias multinacionales no permiten crear economías de escala y, por lo tanto, suelen ser más costosas.

Unilever es una compañía europea muy grande de productos de consumo, que vende sus productos en más de 180 países. La compañía posee más de 400 marcas globales agrupadas en tres unidades de negocios: alimentos, productos para el hogar y productos para el aseo personal. A lo largo de su historia, Unilever ha utilizado un enfoque de considerable descentralización para administrar sus marcas globales. Este planteamiento brinda a los gerentes bastante autonomía para adaptar las características de productos específicos con el propósito de satisfacer las necesidades únicas de los clientes que hay en diferentes mercados. Sin embargo, en fechas más recientes, Unilever ha pretendido incrementar la coordinación existente entre sus subsidiarias independientes a efecto de establecer una presencia incluso más fuerte de sus marcas globales. Ha logrado esta coordinación, en parte, requiriendo a los presidentes de cada una de las cinco regiones globales que formen parte del equipo de la Dirección Administrativa.⁴⁰ Así, Unilever podría estar transitando de una estrategia multinacional a una transnacional.

Estrategia global

Una **estrategia global** es una estrategia internacional mediante la cual la oficina matriz de una compañía dicta las estrategias que las unidades de negocios deberán aplicar en cada país o región.⁴¹ Esta estrategia indica que la compañía tiene mucha necesidad de una integración global y poca necesidad de una sensibilidad a lo local. Estas necesidades indican que, en comparación con una estrategia multinacional, la global persigue niveles más altos de estandarización de los productos para los mercados de los distintos países. La compañía que emplea una estrategia global desea crear economías de escala mediante la fabricación de productos iguales, o prácticamente iguales, para distribuirlos a clientes de todo el mundo, porque se supone que todos ellos tienen necesidades similares. La estrategia global ofrece más oportunidades para que las innovaciones desarrolladas en la compañía o en un mercado sean aplicadas en otros mercados.⁴² Las mejoras que han registrado la contabilidad global y las normas para los reportes financieros facilitan la posibilidad de usar esta estrategia.⁴³ Una estrategia global es más efectiva cuando las diferencias entre los mercados y los clientes que cubre la compañía son insignificantes.

La debida implementación de una estrategia global requiere que las operaciones sean eficientes. Para incrementar la eficiencia de sus operaciones internacionales, una compañía debe compartir recursos e imponer mayor coordinación y cooperación entre todos los mercados exteriores. La toma de decisiones centralizada diseñada por la oficina matriz detalla el modo en que se compartirán y coordinarán los recursos en todos los mercados. Algunas investigaciones indican que los resultados que obtiene una compañía que aplica una estrategia global son más deseables cuando la misma se utiliza en zonas que están registrando la integración regional de los países.⁴⁴

CEMEX es una compañía global de materiales para la construcción que utiliza una estrategia global. La compañía es el proveedor más grande del mundo de concreto premezclado y uno de los más grandes de cemento blanco Portland. CEMEX vende sus productos en más de 50 países del mundo, ubicados en América del Norte, América Latina, Europa, el Mediterráneo y Asia. La

Una **estrategia global** es una estrategia internacional mediante la cual la oficina matriz de una compañía establece las estrategias que las unidades de negocios deberán aplicar en cada país o región.

empresa realiza ventas anuales del orden de 15 mil millones de dólares y cuenta con más de 44 mil empleados.⁴⁵

Para implementar su estrategia global, CEMEX ha centralizado una serie de actividades. El Modelo de los Servicios Compartidos es un ejemplo reciente del modo en que esta compañía centraliza las operaciones a efecto de crear economías de escala, entre otros beneficios. Utiliza la integración vertical para fomentar la cooperación entre los negocios con la finalidad de brindar a sus clientes un servicio que crea valor.⁴⁶ En esencia, el Modelo de los Servicios Compartidos integra y centraliza algunas de las funciones de apoyo de la cadena de valor de la compañía (véase el capítulo 3). Esta integración y centralización genera la clase de beneficios que persiguen las empresas cuando aplican una estrategia global. El ahorro significativo de costos, los incrementos en la productividad de las funciones de apoyo en cuestión, la creación de economías de escala y la liberación de recursos proporcionan beneficios a CEMEX.

Dada la creciente competencia global y la necesidad de tener costos eficientes y, al mismo tiempo, de fabricar productos diferenciados, el número de compañías que están utilizando una estrategia internacional global al nivel de compañía es cada vez mayor.

Estrategia transnacional

Una **estrategia transnacional** es una estrategia internacional mediante la cual la compañía persigue tanto la eficiencia global como la sensibilidad para responder a lo local. Con esta estrategia, la compañía necesita mucha integración global y también mucha sensibilidad a lo local. El Caso inicial habló de la estrategia internacional de ABB. Sin embargo, la compañía es conocida por utilizar una estrategia transnacional para perseguir un crecimiento rentable en mercados internacionales. Por ejemplo, se concentra en tecnologías relacionadas con la energía y la automatización que le permiten obtener algunas economías de escala mediante la coordinación del desarrollo y la aplicación de su tecnología, así como el compartir sus recursos para satisfacer las necesidades de los clientes en diferentes lugares del mundo. Al hacer lo anterior, ABB llega a una forma de integración global. No obstante, al mismo tiempo también descentraliza las decisiones dejándolas en manos de los países para que los negocios locales puedan adaptar los productos, y en especial los servicios, a las necesidades de los clientes locales (sensibilidad a lo local).

Es muy difícil realizar las metas gemelas de la integración global y la sensibilidad a lo local porque la integración global requiere de una estrecha coordinación global, mientras que la sensibilidad a lo local requiere de flexibilidad local. La “coordinación flexible” —crear una visión compartida y un compromiso individual por medio de una red integrada— es necesaria para implementar la estrategia transnacional. Estas redes integradas permiten que la compañía maneje sus conexiones con los clientes, los proveedores, los socios y otras partes con más eficiencia, en lugar de utilizar transacciones al alcance de la mano.⁴⁷ La estrategia transnacional es difícil de utilizar debido a que sus metas suelen ser encontradas (véase el capítulo 11 que aborda con más amplitud la implementación de esta estrategia internacional al nivel de compañía y otras más). Lo bueno es que cuando se implementa debidamente una estrategia transnacional, esta genera con frecuencia un desempeño más alto que cuando se implementa una estrategia multinacional o una global.⁴⁸

Las estrategias transnacionales son cada vez más necesarias para competir con éxito en los mercados internacionales. Una razón que explica lo anterior es que el incremento constante del número de competidores globales viables presiona a las empresas para que reduzcan sus costos. Al mismo tiempo, la creciente sofisticación de los mercados, que ahora cuentan con el flujo de una mayor cantidad de información gracias en gran medida a la difusión que permite internet, y al deseo de productos especializados para satisfacer las necesidades únicas de los clientes, presionan a las compañías para que diferencien sus productos en los mercados locales. Las diferencias en las culturas y los entornos institucionales también requieren que las compañías adapten sus productos y enfoques a los entornos locales. No obstante, algunas voces argumentan que las estrategias transnacionales no son necesarias para competir con éxito en los mercados internacionales. Esas voces sugieren que la mayor parte de las compañías multinacionales tratan de competir en el ámbito regional (por ejemplo, la Unión Europea) y no en el ámbito de los países. En la medida que sea así, la compañía tendrá menos necesidad de ofrecer productos relativamente únicos y adaptados a los mercados locales, al mismo tiempo que fabrica esos productos a los costos más bajos que conlleva la creación de las economías de escala.⁴⁹

Una **estrategia transnacional** es una estrategia internacional mediante la cual la compañía persigue tanto la eficiencia global como la sensibilidad para responder a lo local.

Las complejidades de la competencia en los mercados globales provocan que resulte necesario utilizar una estrategia transnacional, como muestra la explicación de Mondelez Internacional que presenta el recuadro Enfoque estratégico. De hecho, Kraft Foods tomó la decisión de crear una filial nacional para sus productos comestibles a efecto de poder concentrarse más en su creciente negocio de alimentos para refrigerios, el cual genera 80% de las ventas en los mercados exteriores. Mondelez es una compañía tasada en un valor de 35 mil millones de dólares y posee marcas muy

Enfoque estratégico

GLOBALIZACIÓN

Mondelez Internacional: líder global en los mercados de refrigerios

En 2012, con 80% de sus ventas generadas en mercados internacionales de rápido crecimiento, Kraft Foods decidió que debía escindirse para formar dos compañías independientes: el negocio de abarrotes en América del Norte y una compañía internacional de refrigerios. El negocio concentrado en esta región venderá las conocidas marcas tradicionales de Kraft, como Velveeta, Kraft Macaroni & Cheese y Oscar Mayer. Estos productos son rentables no obstante su lento crecimiento. La compañía de los refrigerios se concentrará en marcas fuertes como Oreo, Cadbury y Ritz. También promoverá marcas locales adaptadas a las necesidades que dictan los idiosincrasias de los mercados locales.

El negocio de los refrigerios fue llamado Mondelez, palabra formada por la combinación de "monde" (por mundo) y "delez" (nuevo término que connota delicioso), para comunicar el significado de productos que son "deliciosos en todo el mundo". La escisión en dos negocios permite que cada uno de ellos utilice la estrategia especializada propia que mejor se adapte a sus productos y mercados, y al panorama de la competencia que afronte. Mondelez International es líder en el mercado mundial en el terreno de las galletas dulces, los chocolates, los caramelos y las bebidas en polvo y ocupa el segundo lugar en los mercados mundiales de la goma de mascar y el café. Alrededor de 45% de sus ventas son generadas en mercados emergentes que están creciendo con rapidez. Algunas marcas locales diseñadas para vender a clientes en mercados emergentes son Barni (bizcochitos) en Rusia, Bubbalo (chicle bomba) en India, México, Portugal y España, y Carte Noire (café) en Francia, Irlanda, Rusia, Ucrania y Reino Unido. Mondelez está reinvertiendo sus utilidades en mercados emergentes en busca de un mayor crecimiento. En 2012, los ingresos netos combinados para Asia-Pacífico, Europa Oriental, África, América Latina y Oriente Medio aumentaron 8% (excluyendo los efectos de las fluctuaciones cambiarias). El desempeño fue especialmente bueno en los países del BRIC (los grandes mercados emergentes de Brasil, Rusia, India y China), con un crecimiento de dos dígitos.

No obstante su éxito en los mercados emergentes, el ingreso neto de Mondelez ha disminuido recientemente debido a que los precios del café han bajado y a una reducción en la demanda para la goma de mascar y los caramelos. El CEO y otros directores comentaron que la volatilidad de los mercados globales también ha afectado los resultados de la



Jurgen Leisse, jefe de la División Alemana de Kraft Foods, Inc., en la oficina matriz de la compañía en Bremen, Alemania. El nombre "Kraft Foods" desaparecerá de los supermercados alemanes porque será reemplazado por el de "Mondelez International".

compañía. Se trata de problemas que experimenta la mayor parte de las compañías que entran y compiten en los mercados globales.

Fuentes: 2013, Unleashing a global snacking powerhouse, Mondelez International, www.mondelezinternational.com, consultado el 21 de mayo; N. Munshi, 2013, Mondelez targets emerging markets growth, *Financial Times*, www.ft.com, 7 de mayo; 2012, Mondelez International's CEO discusses Q1 2013 results-Earnings call transcript, Mondelez International, www.mondelezinternational.com, 7 de mayo; D. Gelles, D. McCrum y N. Munshi, Activists hope to profit when cookie crumbles, *Financial Times*, www.ft.com, 14 de abril; 2013, Kraft and Mondelez: Snacks and snags, *Financial Times*, www.ft.com, 8 de abril; S. Trom, 2012, For Oreo, Cadbury and Ritz, a new parent company, *New York Times*, www.nytimes.com, 23 de mayo; 2012, Kraft Foods proposes Mondelez International Inc. as a new name for global snacks company, *PR Newswire*, www.prnewswire.com, 21 de marzo; De la Merced, M. J., 2012, Kraft, 'Mondelez' and the art of corporate rebranding, *New York Times Dealbook*, <http://dealbook.nytimes.com>, 21 de marzo.



Averigüe más acerca de
Carte Noire (café) en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra
disponible solo en inglés.

fuertes (conocidas y respetadas en todo el mundo) y marcas locales. Por lo tanto, la compañía también integra sus operaciones globales a efecto de estandarizar y mantener sus marcas potentes al mismo tiempo que desarrolla y comercializa marcas locales especializadas a efecto de satisfacer las necesidades de los clientes locales. En el capítulo 5 nos referimos a la significativa rivalidad competitiva que Mondelez encuentra en sus mercados de consumo.

A continuación hablaremos de las tendencias en el entorno global que están afectando las decisiones que toman las empresas cuando eligen las estrategias internacionales al nivel de compañía que utilizarán y los mercados en los cuales competirán.

8.3 Tendencias del entorno

Aun cuando la estrategia transnacional es difícil de implementar, el énfasis en la eficiencia global ha ido creciendo a medida que aumenta el número de industrias y compañías competidoras en diversos países encuentran una competencia global más intensa. El hecho de que las compañías están experimentando al mismo tiempo demandas para que adapten sus productos a lo local aumenta el alcance de este asunto. Estas demandas pueden provenir de los clientes (que piden productos que satisfagan sus gustos y preferencias) y de los organismos rectores (que ordenan que los productos cumplan las normas del país). Además, como en el ejemplo de CEMEX, la mayor parte de las compañías multinacionales desean que exista coordinación entre los mercados de diversos países así como compartir recursos para mantener bajos sus costos.⁵⁰

Ante estas condiciones, cuando se diversifican geográficamente, algunas compañías multinacionales grandes, que tienen productos diversos, utilizan una estrategia multinacional con ciertas líneas de productos y una estrategia global con otros. Muchas compañías multinacionales requerirían esta clase de flexibilidad para poder mantener su competitividad estratégica, en parte debido a que las tendencias cambian con el transcurso del tiempo.

La desventaja de ser extranjera y la regionalización son dos tendencias importantes que influyen en las estrategias internacionales que escoge y utiliza una empresa, en especial las estrategias internacionales al nivel de compañía. A continuación explicaremos estas tendencias.

8.3a Desventaja de ser extranjera

El colosal éxito en Estados Unidos y otros mercados internacionales de compañías japonesas como Toyota y Sony en la década de 1980 significó una fuerte sacudida para los administradores estadounidenses y les abrió los ojos ante la importancia de la competencia internacional y la realidad de que muchos mercados se estaban globalizando con enorme rapidez. En el siglo XXI, Brasil, Rusia, India y China (BRIC) representan enormes oportunidades en los mercados internacionales para compañías de diversos países, entre ellos Estados Unidos, Japón, Corea y los miembros de la Unión Europea.⁵¹ Sin embargo, aun cuando los mercados exteriores parecieran atractivos, como sería el caso de los países del BRIC, las compañías que están considerando la posibilidad de entrar en estos mercados tienen muchas preocupaciones legítimas. Estas se conocen como las desventajas *de ser extranjera*,⁵² o una serie de costos asociados a las distintas cuestiones que las compañías afrontan cuando ingresan a mercados exteriores, entre ellos el desconocimiento de los entornos para operar, las diferencias económicas, administrativas y culturales, y lo difícil de la coordinación a distancia.⁵³ Cuatro clases de distancias que por lo habitual están asociadas a la desventaja de ser extranjera son: la cultural, la administrativa, la geográfica y la económica.⁵⁴

La experiencia de Walt Disney Company cuando abrió parques temáticos en otros países demuestra la desventaja de ser extranjera. Por ejemplo, Disney fue objeto de “demandas judiciales en Francia, en Disneyland París, porque las políticas de personal transferidas no embonaron con los empleados franceses encargados de ponerlas en práctica.”⁵⁵ Los ejecutivos de Disney aprendieron de esta experiencia para construir un parque temático en Hong Kong donde la compañía “hizo todo lo posible por adaptar el parque a los gustos locales.”⁵⁶ Por lo tanto, como en el caso de Walt Disney Company, las compañías que están pensando en utilizar una estrategia internacional para entrar en mercados extranjeros deben conocer los cuatro tipos de distancias que encontrarán cuando ingresen a ellos, y deben determinar las medidas que tomarán para reducir los efectos negativos, que se podrían presentar, asociados a esas distancias.

8.3b Regionalización

La regionalización es la segunda tendencia del entorno global que influye en las estrategias internacionales que escoge y usa una compañía. Esta tendencia está adquiriendo importancia porque el lugar donde decida competir una compañía afectará su competitividad estratégica.⁵⁷ Por lo tanto, la compañía que está pensando en utilizar estrategias internacionales tendrá que decidir si ingresa a los mercados de países individuales o si será más conveniente que compita en uno o varios mercados regionales, en lugar de solo en los mercados de países individuales.

Hoy en día, las compañías están usando con menos frecuencia la estrategia global. Esta sigue siendo difícil de implementar debidamente incluso cuando la compañía utiliza estrategias basadas en internet.⁵⁸ Además, la cantidad de competidores que luchan por una cantidad limitada de recursos y clientes puede limitar el enfoque de las empresas a una región específica, en lugar de dirigirse a mercados específicos de países que están ubicados en distintos lugares del mundo. El enfoque regional permite a las compañías reunir sus recursos para competir de forma efectiva, en lugar de repartir sus recursos limitados entre muchos mercados internacionales específicos de cada país.⁵⁹

Sin embargo, la compañía que compite en industrias donde los mercados internacionales difieren enormemente (en los cuales debería emplear una estrategia multinacional) podría optar por estrechar su enfoque a una región particular del mundo. Al hacerlo, podrá comprender mejor las culturas, las normas sociales y legales, y otros factores que son importantes para competir con efectividad en esos mercados. Por ejemplo, una compañía podría dirigir su enfoque exclusivamente a los mercados del Lejano Oriente, en lugar de competir al mismo tiempo en el Oriente Medio, Europa y el Lejano Oriente. Asimismo, la compañía podría elegir una zona del mundo donde los mercados sean más similares y podría aplicar cierta coordinación y compartir recursos. De tal manera, la compañía tal vez no solo conocería mejor los mercados donde compite, sino también podría generar algunas economías, no obstante que deba emplear una estrategia multinacional. Por ejemplo, las investigaciones indican que la mayor parte de los minoristas son más aptos para concentrarse en una región particular, en lugar de ser verdaderamente globales.⁶⁰ Las compañías enfocan por lo común gran parte de sus entradas a los mercados internacionales en países adyacentes al suyo, o lo que podríamos llamar su región de origen.⁶¹

Los países que firman convenios comerciales para incrementar el poder económico de sus zonas podrían fomentar las estrategias regionales. La Unión Europea (UE) y la Organización de Estados Americanos (OEA) son agrupaciones de países que firmaron convenios comerciales para fomentar el flujo del comercio sin fronteras dentro de sus zonas respectivas.⁶² Muchas compañías europeas adquieren e integran sus negocios en Europa con el propósito de coordinar mejor las marcas paneuropeas dado que la UE busca crear la unidad de todos los mercados de Europa. Dado que es probable que este proceso continúe y que más países se vayan sumando al convenio, algunas compañías internacionales, cuando entran en los mercados internacionales, quizá prefieran concentrarse en regiones, en lugar de en los mercados de muchos países.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), firmado por Estados Unidos, Canadá y México, facilita el libre comercio entre las fronteras de los tres países. El TLCAN levanta las restricciones para las estrategias internacionales dentro de esa zona y ofrece una mayor oportunidad para las estrategias internacionales regionales.⁶³

La mayor parte de las compañías entran en secuencia en los mercados regionales, empezando por los mercados que conocen mejor. También introducen primero sus líneas de negocios más grandes y fuertes a esos países, y a continuación otras líneas de productos una vez que consideran que los esfuerzos iniciales han tenido éxito. Por lo general, introducen las líneas de productos adicionales en el lugar de la inversión original.⁶⁴ Sin embargo, las investigaciones también indican que el tamaño del mercado y las características de la industria influyen en esta decisión.⁶⁵

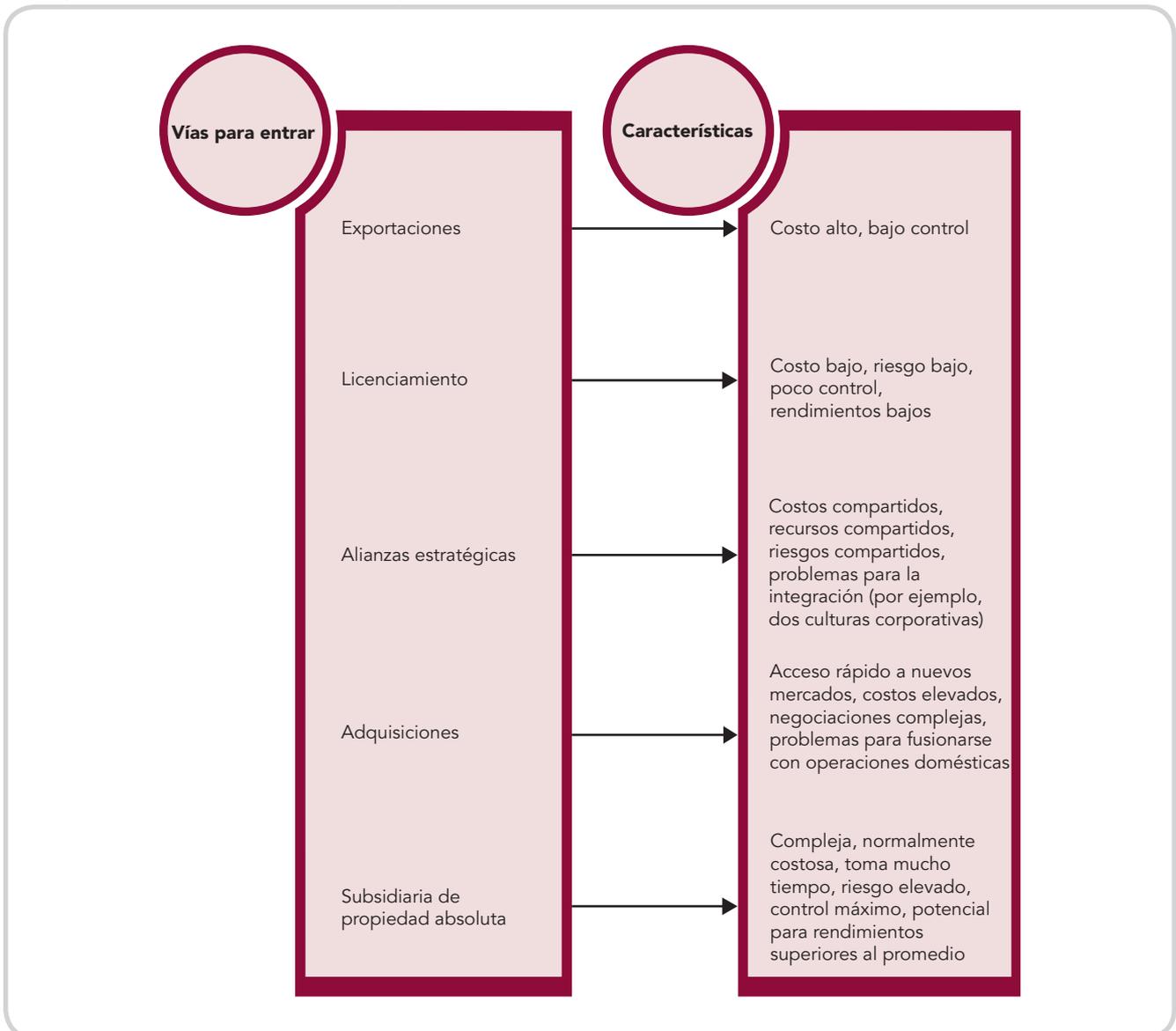
La regionalización es importante para la mayor parte de las compañías multinacionales, incluso las que compiten en muchas zonas del mundo. Por ejemplo, la mayor parte de las compañías multinacionales grandes tienen estructuras organizacionales que agrupan las operaciones dentro de la misma zona (entre países) para efecto de administrarlas y coordinarlas. Como explicó el Caso inicial, ABB tiene ocho directores regionales, y las operaciones de los países de cada región se reportan a ellos. Administrar los negocios por regiones ayuda a las compañías multinacionales (CMN) a lidiar con las complejidades y los desafíos de operar en múltiples mercados internacionales.

Tras seleccionar sus estrategias internacionales al nivel de negocio y al nivel de compañía, la corporación determina el camino que seguirá para entrar en los mercados internacionales donde ha decidido competir. A continuación abordaremos este tema.

8.4 Elección de las vías para entrar en los mercados internacionales

Las compañías tienen a su alcance cinco vías para entrar en los mercados internacionales. La figura 8.5 presenta estos caminos y sus características. Cada uno de los caminos tiene ventajas y desventajas, por lo cual el que elija la compañía para entrar en los mercados afectará el grado de éxito que alcanza con la implementación de una estrategia internacional.⁶⁶ Muchas compañías que compiten en múltiples mercados utilizan por lo común más de uno de las vías para entrar en ellos o también podrían emplear las cinco.⁶⁷

Figura 8.5 Vías para entrar en los mercados y sus características



8.4a Exportaciones

Muchas compañías emplean las exportaciones como vía inicial para entrar en los mercados.⁶⁸ Las *exportaciones* significan que la compañía envía los productos que fabrica en su mercado doméstico a los mercados internacionales. La vía para entrar en los mercados internacionales por medio de las exportaciones goza de gran popularidad entre las pequeñas empresas como forma de entrada.⁶⁹

El número de pequeñas empresas estadounidenses que utilizan una estrategia internacional está incrementando y hay quienes prevén que para 2018 hasta 50% de esos negocios pequeños estarán participando en el comercio internacional, en su mayor parte con exportaciones.⁷⁰ Cuando las compañías exportan no contraen el gasto que implica establecer operaciones en los países anfitriones (es decir, no en su propio país sino en otros) que han escogido para competir. Sin embargo, las compañías deben establecer alguna manera de comercializar y distribuir los productos que exportan. Por lo habitual, firman contratos con empresas del país anfitrión para que se ocupen de estas actividades. Algunos ejemplos de los costos de las exportaciones son los costos de transporte, por lo normal elevados, para exportar productos a los mercados internacionales, y el pago de aranceles sobre los productos de la compañía en razón de las políticas de los países que los reciben. Otra desventaja de las exportaciones es que la empresa pierde parte del control cuando firma contratos con las compañías locales de los países anfitriones para el marketing y la distribución de sus productos. Es más, contratar a compañías locales suele ser costoso y eso dificulta más que la compañía exportadora obtenga ganancias.⁷¹ Algunas pruebas indican que, en general, utilizar una estrategia internacional de liderazgo en costo cuando la compañía exporta a países desarrollados tiene un efecto más positivo en su desempeño, mientras que utilizar una estrategia internacional de diferenciación a escala más grande cuando exporta a economías emergentes genera un éxito mucho más grande. En uno u otro caso, las compañías que poseen capacidades sólidas para una orientación al mercado logran un éxito más grande.⁷²

Las compañías exportan sobre todo a los países que están más próximos a sus instalaciones porque los costos de transporte son más bajos y porque por lo habitual existen más similitudes entre vecinos geográficos. Por ejemplo, México y Canadá, los socios de Estados Unidos en el TLCAN, reciben más de la mitad de los bienes que exporta Texas. Internet también ha facilitado la exportación. Independientemente de su tamaño, las compañías pueden utilizar internet para acceder a información fundamental acerca de los mercados exteriores, estudiar un mercado meta, investigar la competencia y encontrar listas de clientes en potencia.⁷³ Los gobiernos también emplean internet para apoyar las actividades de aquellos que solicitan permisos de exportación o importación, y con ello facilitan el comercio internacional entre los países.

8.4b Licenciamiento

El *licenciamiento* es una vía para entrar que requiere que una compañía firme un contrato con una extranjera mediante el cual le otorga el derecho de fabricar y vender sus productos en el mercado de un país extranjero o en los mercados de varios otros países.⁷⁴ Por lo habitual, la parte que otorga la licencia recibe el pago de una regalía sobre cada unidad producida y vendida. La parte que obtiene la licencia corre los riesgos y realiza inversiones monetarias en las instalaciones para fabricar, comercializar y distribuir los productos. Por lo anterior, las licencias podrían ser la forma menos costosa para la diversificación internacional. Como sucede con las exportaciones, las licencias son una vía para entrar que ofrece una opción atractiva a las pequeñas empresas, y tal vez a las más recientes también.⁷⁵

Es evidente que China, país donde la gente fuma cerca de la tercera parte del total de los cigarrillos que se consumen en el mundo, representa un mercado enorme para ese producto. Las tabacaleras estadounidenses desean tener una presencia muy fuerte en China, pero han tenido dificultades para entrar en ese mercado en gran medida porque las tabacaleras paraestatales chinas han logrado que no entren. Dadas estas circunstancias, Philip Morris Internacional (PMI), el fabricante de cigarrillos, tenía muchos motivos para llegar a un acuerdo con esas compañías propiedad del gobierno. Así, PMI y la China National Tobacco Corporation (CNTC) firmaron un contrato de licenciamiento a finales de 2005. El contrato proporciona a CNTC acceso a la marca más famosa del mundo: Marlboro.⁷⁶ Como se trata de un contrato de licencia, y no de una inversión extranjera directa de PMI, China conserva el control de la distribución. La marca Marlboro fue lanzada

desde dos fábricas chinas en 2008. Como parte del contrato, el monopolio tabacalero propiedad del gobierno chino recibirá también la ayuda de PMI, por medio de una empresa joint venture, para la distribución de sus marcas en algunos mercados exteriores seleccionados. A la fecha, los cigarrillos chinos han sido distribuidos en la República Checa y en Polonia.⁷⁷

Otro beneficio potencial de las licencias como vía para entrar es la posibilidad de obtener rendimientos más altos de los productos innovadores porque la compañía puede vender sus innovaciones en su mercado doméstico y también en los mercados internacionales.⁷⁸ Así, las compañías tendrán un mercado más grande para sus nuevos productos innovadores y eso las ayudará a recuperar los costos de la IyD que realizaron para desarrollarlos y también a obtener rendimientos sobre sus innovaciones más rápido que si solo los vendieran en los mercados domésticos. Además, lo anterior les significa muy poco riesgo y ningún costo adicional de inversión.

Las licencias también tienen sus desventajas. Por ejemplo, cuando una compañía ha otorgado una licencia para que la otra parte maneje su producto o marca, conserva escaso control en cuanto a la venta y la distribución. Los contratos de licencia con cláusulas que protegen los intereses de las dos partes y que refuerzan la relación implícita en el contrato ayudan a evitar esta posible desventaja.⁷⁹ Sin embargo, las licencias ofrecen los rendimientos potenciales más bajos, porque las ganancias deben ser compartidas entre la parte que otorga la licencia y la parte que la recibe. Otra desventaja es que la compañía internacional podría aprender la tecnología de la otra parte del contrato y, a continuación, podría fabricar y vender un producto similar para competir después de que expire el contrato de la licencia. Un ejemplo clásico es el caso de Komatsu que, al principio, adquirió gran parte de su tecnología mediante contratos de licencia con International Harvester, Bucyrus-Erie y Cummins Engine para competir contra Caterpillar en el negocio de los tractores. Más adelante, Komatsu canceló estas licencias y desarrolló sus propios productos empleando la tecnología que había adquirido de las compañías estadounidenses.⁸⁰ Dadas las posibles desventajas, las partes de un contrato de licencia no lo deberían dar por terminado sino hasta quedar plenamente convencidas de que los intereses mayores de las dos partes quedan bien protegidos.

8.4c Alianzas estratégicas

La *alianza estratégica*, que cada vez goza de más popularidad entre las compañías que utilizan estrategias internacionales como vía para entrar en los mercados,⁸¹ significa que una compañía colaborará con otra, que opera en un entorno diferente, con el propósito de entrar en uno o varios mercados internacionales.⁸² Cuando las compañías forman alianzas estratégicas comparten los riesgos y los recursos que se requieren para entrar en los mercados internacionales.⁸³ Es más, como las aliadas juntan sus recursos únicos con el propósito de trabajar en colaboración, las alianzas estratégicas facilitan el desarrollo de nuevas capacidades y tal vez de competencias centrales que podrían contribuir a la competitividad estratégica de la compañía.⁸⁴ De hecho, la posibilidad de desarrollar y aprender a utilizar nuevas capacidades o competencias centrales (en particular las relacionadas con la tecnología) muchas veces es una de las metas centrales que persiguen las compañías que utilizan las alianzas estratégicas como vía para entrar en los mercados.⁸⁵ Cuando las empresas utilizan estas alianzas deben estar conscientes de que la confianza entre las aliadas es fundamental para desarrollar y administrar capacidades para la tecnología.⁸⁶

Por su tamaño, la francesa Limagrain es la cuarta compañía del mundo en el terreno de los granos y semillas, por vía de su subsidiaria Vilmorin & Cie. Limagrain es una cooperativa agrícola internacional que se especializa en semillas agrícolas, simientes de vegetales y productos cereales, y su estrategia dicta que siga entrando en otros mercados internacionales para competir en ellos. La compañía está empleando las alianzas estratégicas como vía para entrar en los mercados. En 2011, la empresa formó una alianza estratégica con la brasileña Sementes Guerra, otra compañía del ramo de los granos y semillas. La joint venture se llama Limagrain Guerra do Brasil y su foco de atención es el maíz. Guerra es una empresa familiar que se dedica a investigar semillas, a producir maíz, trigo y soya, y a distribuir esos productos a agricultores de Brasil y de países vecinos. Limagrain también había formado antes una exitosa joint venture con KWS en Estados Unidos. Esa compañía, llamada AgReliant Genetics, se concentró más que nada en el maíz y la soya.⁸⁷

No todas las alianzas formadas con el propósito de entrar en los mercados internacionales tienen éxito.⁸⁸ La incompatibilidad de los aliados y los conflictos entre ellos son las razones principales para el fracaso de las compañías cuando emplean las alianzas estratégicas como vía para entrar en los

mercados. Además está la cuestión de que las alianzas estratégicas internacionales son en verdad difíciles de administrar. La confianza es un aspecto muy importante de las alianzas y se debe manejar con sumo cuidado. El grado de confianza entre las aliadas influye sobremanera en el éxito de la alianza. La probabilidad de su éxito aumenta a medida que el grado de confianza entre las aliadas se robustece. Cuando menos cuatro cuestiones fundamentales influyen en el esfuerzo por crear confianza, a saber: la situación inicial de la relación, el proceso de negociación para llegar a un acuerdo, las interacciones de las aliadas y los hechos externos.⁸⁹ Las culturas de los países en cuestión y las relaciones entre los gobiernos (por ejemplo, las diferencias políticas) de los países de origen de las compañías de la alianza también influyen en la confianza.⁹⁰ Cuando las compañías buscan manejar debidamente la confianza deben tener presentes estas cuestiones.

Las investigaciones indican que las alianzas basadas en el capital social, que la compañía puede controlar mejor, tienen más probabilidades de generar rendimientos positivos.⁹¹ (En el capítulo 9 abordaremos las alianzas estratégicas basadas en el capital social y también las de otro tipo). Sin embargo, si la confianza es necesaria para desarrollar nuevas capacidades por vía de la alianza, las posiciones de capital podrían ser una barrera para crear la relación requerida. Además, la confianza podría ser una cuestión de suma importancia cuando las compañías incluyen a muchos asociados que suministran las materias primas o los servicios dentro de su cadena de valor (muchas veces llamado *outsourcing*).⁹² Cuando es imposible manejar los conflictos en una alianza estratégica formada como vía para entrar en los mercados, en tal caso las adquisiciones podrían ser una opción más aconsejable para entrar en los mercados internacionales.⁹³

8.4d Adquisiciones

Cuando una empresa adquiere a otra a efecto de entrar en un mercado internacional, realiza una adquisición en el extranjero. Concretamente, *una adquisición en el extranjero* representa una vía para entrar con la cual una compañía de un país adquiere una participación o todo el capital de otra compañía, pero de otro país.

Conforme el libre comercio se extiende en los mercados globales, compañías de todo el mundo están realizando una serie de adquisiciones fuera de sus países. Estas adquisiciones permiten un acceso rápido a nuevos mercados y eso explica por qué están aumentando tanto. De hecho, de las cinco vías para entrar, las adquisiciones suelen ofrecer la vía más rápida para que las compañías entren en los mercados internacionales.⁹⁴

Hoy en día, una enorme variedad de compañías están realizando diversas adquisiciones fuera de sus países. DJO Global es líder del mercado en razón de los servicios de rehabilitación ortopédica que brinda. La compañía, por medio de adquisiciones, ha registrado un crecimiento significativo desde su fundación a finales de la década de 1970. Fue fundada en Estados Unidos (California) pero, en 1987, fue adquirida por Smith & Nephew, un importante conglomerado británico del ramo de los aparatos médicos. Más adelante, la compañía realizó varias adquisiciones. En 2007, fue adquirida por The Blackstone Group y otra compañía implicada en el mismo sector y fue fusionada con DJO. Desde esa fecha, DJO ha seguido creciendo por medio de adquisiciones en países como Canadá, Sudáfrica y Túnez. Hoy, DJO distribuye sus productos en más de 36 países y realiza ventas del orden de mil millones de dólares al año.⁹⁵ Es interesante señalar que las compañías utilizan con menos frecuencia las adquisiciones en otros países para entrar en mercados donde la corrupción afecta las operaciones comerciales y, por lo tanto, el uso de estrategias internacionales. Las compañías, en lugar de las adquisiciones, prefieren utilizar las joint ventures para entrar en mercados donde la corrupción es una preocupación. (Como explicará con detalle el capítulo 9, una joint venture es una clase de alianza estratégica mediante la cual dos o más compañías crean una compañía legal independiente y comparten sus recursos y capacidades para operarla). Sin embargo, estas empresas fracasan con más frecuencia, aun cuando esto no suele suceder tanto en el caso de compañías que tienen experiencia en entrar en mercados “corruptos”. Cuando realizan adquisiciones en esos países, las adquirentes pagan por lo común primas más bajas por la compra de compañías en diferentes mercados.⁹⁶

No obstante su creciente popularidad, las adquisiciones como vías para entrar no dejan de tener sus costos ni son fáciles de realizar y operar con éxito. Las adquisiciones en otros países tienen algunas de las desventajas de las adquisiciones en el propio país (véase el capítulo 7). Además, su realización debe ser con frecuencia financiada con deuda, lo cual entraña un costo extra. Otra



El CEO de British Airways (Willie Walsh) y el de Iberia (Antonio Vázquez) fusionaron sus compañías en 2011 para formar el Internacional Airlines Group (IAG). La fusión, que costó muchos millones de euros, creó la tercera línea aérea de Europa por su tamaño.

cuestión que deben considerar las compañías es que las negociaciones para las adquisiciones en otro país pueden ser extraordinariamente complejas y por lo general son más complicadas que las negociaciones para las adquisiciones en el propio país. Lidar con los requisitos jurídicos y normativos del país de la compañía meta y la obtención de información adecuada para negociar un convenio suelen ser también problemas frecuentes. Por último, la fusión de la nueva compañía con la empresa adquiriente suele ser más compleja que en el caso de las adquisiciones nacionales. La compañía que realiza la adquisición en otro país no solo debe enfrentarse con diferentes culturas corporativas, sino también con prácticas y culturas sociales que podrían ser muy diferentes.⁹⁷ Estas diferencias provocan que la integración de las dos compañías después de la adquisición sea un reto mayor; es difícil captar la sinergia potencial cuando las diferencias culturales demoran o entorpecen la integración.⁹⁸ Por lo tanto, si bien las adquisiciones en otro país gozan de popularidad como vía para entrar, sobre todo

porque proporcionan un rápido acceso a nuevos mercados, las compañías que estén considerando esta opción deben saber muy bien cuáles son los costos y los riesgos asociados a su uso.

8.4e Subsidiaria nueva de propiedad absoluta (greenfield)

Una **greenfield** es una vía para entrar mediante el cual una compañía efectúa una inversión directa en otro país o mercado para constituir una subsidiaria nueva de su propiedad al 100%. El proceso de crear una empresa nueva en el exterior suele ser complejo y costoso, pero es una vía para entrar que permite a la compañía un control máximo y que ofrece un gran potencial para contribuir a la competitividad estratégica de la compañía cuando implementa estrategias internacionales. Este potencial es real sobre todo en el caso de compañías que tienen capacidades intangibles sólidas que podrían aprovechar por medio de las greenfields.⁹⁹ Es más, el hecho de tener control adicional sobre sus operaciones en un mercado exterior es especialmente ventajoso cuando la compañía posee los derechos jurídicos de la tecnología.

Las investigaciones también indican que las “subsidiarias con 100% de la propiedad y el personal expatriado son preferibles” en las industrias de servicios donde se requieren “el contacto estrecho con el cliente final” y “grados considerables de habilidades profesionales, conocimiento técnico especializado y producción a la medida”.¹⁰⁰ Otras investigaciones sugieren que, como inversiones, las greenfield son utilizadas con más frecuencia cuando el negocio de la compañía depende significativamente de la calidad de sus instalaciones fabriles que requieren mucho capital. De otro lado, es más probable que las compañías utilicen las adquisiciones en el exterior como vía para entrar cuando sus operaciones requieren mucho capital humano; por ejemplo, si un sindicato obrero fuerte y una importante distancia cultural pueden dificultar la transferencia de conocimiento a un país anfitrión por medio de una greenfield.¹⁰¹

Los riesgos asociados a las greenfields en otro país son muy altos porque los costos para establecer la operación de un nuevo negocio en otra nación o mercado pueden ser considerables. Para sostener las operaciones de un negocio recién establecido en otro país, la compañía tal vez tenga que adquirir conocimiento sobre el nuevo mercado y pericia técnica mediante la contratación de nativos del país anfitrión, posiblemente provenientes de competidores, o por medio de consultores, lo cual puede ser muy costoso. Con frecuencia, este nuevo conocimiento y pericia son necesarios para facilitar la edificación de las nuevas instalaciones, establecer redes de distribución y aprender a implementar estrategias de marketing que conduzcan al éxito competitivo en el nuevo mercado.¹⁰² Es importante señalar que, mientras desarrolla estas acciones, la compañía conserva el control sobre la tecnología, el marketing y la distribución de sus productos. Las investigaciones también indican que cuando el riesgo del país es mucho, las compañías prefieren entrar a este con joint ventures, en

Una **greenfield** es una vía para entrar mediante el cual una compañía efectúa una inversión directa en otro país o mercado para constituir una subsidiaria nueva de su propiedad al 100%.

lugar de greenfields. No obstante, si las compañías tienen experiencia previa en un país, prefieren utilizar una subsidiaria de su propiedad absoluta en otro país en lugar de una joint venture.¹⁰³

China ha sido un mercado atractivo para los minoristas extranjeros (por ejemplo, Walmart) en razón de su inmensa población, el creciente poder económico de los ciudadanos chinos y la apertura del mercado chino a las compañías extranjeras. Por ejemplo, para 2005, más de 300 minoristas extranjeros habían ingresado a China, muchos de ellos por medio de greenfields en el país. Por supuesto que China es un entorno único en parte por su cultura, pero mucho más por el control y la intervención del gobierno. Las buenas relaciones con los funcionarios del gobierno nacional y de los gobiernos locales son muy importantes para el éxito de las compañías extranjeras en China. Dadas estas complejidades y los desafíos que presentan, el éxito de los minoristas extranjeros en ese mercado ha sido mixto, a pesar de las oportunidades sustanciales que existen ahí. Por lo tanto, las compañías deben tener sumo cuidado al elegir el mejor camino para entrar en mercados particulares, como explicaremos a continuación.¹⁰⁴

8.4f La dinámica de la vía para entrar

Varios factores afectan la forma de ingresar a los mercados internacionales que escoja la compañía. Al principio, las compañías entran muchas veces en los mercados por medio de las exportaciones, porque no requieren experiencia en la producción ni inversiones en el exterior, sino solo distribución. Las licencias facilitan las mejoras a los productos que resulten necesarias para entrar en los mercados exteriores, como en el caso de Komatsu. Las alianzas estratégicas son una vía para entrar que goza de gran popularidad porque permiten que la compañía se conecte con un aliado experimentado que ya está en el mercado. En parte debido a lo anterior, las compañías que se diversifican en el ámbito geográfico utilizan con frecuencia alianzas en situaciones inciertas, como en una economía emergente donde existe un riesgo considerable (por ejemplo, Venezuela y Colombia).¹⁰⁵ Sin embargo, si los derechos de propiedad intelectual no están bien protegidos en la economía emergente, el número de compañías en la industria está creciendo con rapidez y la necesidad de una integración global es mucha, las compañías prefieren otras vías para entrar, como las joint ventures (véase el capítulo 9) o las subsidiarias de propiedad absoluta.¹⁰⁶ Sin embargo, al final de cuentas, las tres vías (las exportaciones, los licenciamientos y las alianzas estratégicas) pueden ser una vía efectiva para entrar inicialmente en nuevos mercados y para desarrollar una presencia en esos mercados.

Las compañías usan las adquisiciones, las greenfields en el exterior y, en ocasiones, las joint ventures cuando desean establecer una presencia fuerte en un mercado internacional. Airbus y Boeing, las fabricantes de naves aéreas, han utilizado las joint ventures, en especial en mercados grandes, para facilitar su entrada; mientras que compañías de equipo bélico, como Thales SA, han empleado las adquisiciones para crear una presencia global. Toyota, el fabricante japonés de automóviles, ha establecido su presencia en Estados Unidos tanto con inversiones directas en greenfields como con joint ventures. Dados los muy eficientes procesos fabriles de Toyota, la compañía quiere mantener en la medida de lo posible el control de la producción. A la fecha, ha establecido 52 instalaciones fabriles en 27 países. El hecho de que en 2012 Toyota abriera su primera planta fabril nueva en Japón en más de 20 años demuestra la importancia que la inversión directa en greenfields y las joint ventures tiene para la estrategia de diversificación internacional de la compañía.¹⁰⁷ Tanto las adquisiciones como las inversiones directas en greenfields en otro país probablemente se presenten en etapas avanzadas del desarrollo de las estrategias internacionales de una compañía.

Por lo tanto, para entrar en un mercado global, una compañía escoge la vía para entrar más adecuada para sus circunstancias. En algunos casos, sigue las distintas opciones en secuencia, empezando por las exportaciones y llegando, con el tiempo, a la inversión directa en greenfields en otros países. En otros casos, la compañía podría utilizar varios de las diferentes vías para entrar, usando cada uno de ellos para diferentes mercados. La decisión respecto de la vía para entrar que usará la compañía está en función, sobre todo, de las condiciones competitivas de la industria, la situación y las políticas públicas del país, y el conjunto único de recursos, capacidades y competencias centrales, de la compañía.

FEMSA, un importante conglomerado mexicano, ha ido expandiendo sus operaciones en diversos países en años recientes, como describe el recuadro Enfoque estratégico siguiente. La

Enfoque estratégico

TECNOLOGÍA

FEMSA de México: construcción de su pericia internacional

Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V. tiene un valor de mercado de 39020 millones de dólares. La compañía cuenta con más de 180 mil empleados y es una importante competidora en la industria de las bebidas, las tiendas de conveniencia y las droguerías/farmacias. De hecho, Coca-Cola FEMSA es la embotelladora más grande de Coca, no solo en América Latina, sino en el mundo entero. En 2013, la empresa siguió aumentando su peso en el negocio con la compra del Grupo Yoli, una embotelladora regional, que era la embotelladora de bebidas gaseosas más grande del sur de México. En 2008, FEMSA decidió expandir su cadena de tiendas de conveniencia OXXO a otros países además de México. Ahora opera más de 10600 tiendas en México y Colombia. En 2012 abrió 1040 nuevas tiendas, es decir, cerca de tres diarias. Oxxo es la cadena de tiendas de conveniencia más grande y con mayor crecimiento en América Latina.

Hasta 2012, FEMSA fue uno de los grandes productores de cerveza de México, también con operaciones en Brasil (país al que entró por medio de la adquisición de Kaiser Brewery). Sin embargo, por esas fechas, Heineken adquirió el negocio de cerveza de FEMSA. No obstante, como la venta involucró un intercambio de acciones, FEMSA ahora posee 20% de las acciones del Grupo Heineken (la segunda participación más grande de esa compañía).

Si bien FEMSA sigue fomentando el crecimiento orgánico, la mayor parte de sus grandes aumentos de tamaño se deben a adquisiciones. Por ejemplo, en 2013, FEMSA hizo su primera incursión fuera de América Latina. Adquirió 51% de las acciones (controladora) de las operaciones de la embotelladora de Coca-Cola en Filipinas. Ahora cuenta con operaciones en nueve países, entre ellos, ocho en América Latina.

En 2013 también expandió su cadena de droguerías/farmacias con la adquisición, realizada por su subsidiaria FEMSA Comercio, de Farmacias FM Moderna. En el momento de su adquisición, Farmacias FM Moderna operaban más de 100 establecimientos en el estado de Sinaloa, en el oeste de México.

Por lo tanto, FEMSA es un negocio que vale muchos millones de dólares y que ha utilizado un dineral para lograr un crecimiento sustancial por medio de adquisiciones. Ha expandido su presencia en México, pero también en casi todas las economías importantes



Trabajador filipino recogiendo botellas vacías de Coca-Cola en Manila. En 2013, FEMSA adquirió la controladora de las operaciones de la Embotelladora de Coca-Cola en Filipinas.

de América Latina, además de ese país (por ejemplo, Brasil, Argentina, Colombia y Venezuela).

Fuentes: 2013, Strategic business, sitio web de FEMSA, <http://femsa.com.en>, consultado el 30 de mayo; 2013, Business Units, sitio web de FEMSA, <http://femsa.com.en>, consultado el 30 de mayo; 2013, Fomento Económico Mexicano SAB de CV, *DealBook, New York Times*, <http://dealbook.on.nytimes.com>, 16 de mayo; Garcis, E., 2013, Mexico's FEMSA: From convenience stores to pharmacies, *Financial Times*, <http://blogs.ft.com>, 15 de mayo; 2013, FEMSA expands drugstore chain, *Zacks Equity Research*, <http://finance.yahoo.com>, 14 de mayo; 2013, FEMSA announces acquisition of Farmacias FM Moderna, *Market Wire*, www.nbcnews.com, 13 de mayo; Case, B., 2013, Coca-Cola FEMSA expands with \$700 million Yoli purchase, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 18 de enero; Thomson, A., 2012, Mexico's FEMSA eyes Coca-Cola's Philippines unit, *Financial Times*, <http://blogs.ft.com>, 21 de febrero; 2010, De la Merced, M. J. y Nicholson, C. V., Heineken in deal to buy big Mexican Brewer, *New York Times*, www.nytimes.com, 12 de enero; Stanford, D. D. y Black, T., 2008, Mexico's Oxxo convenience stores to branch out, *Houston Chronicle*, www.chron.com, 22 de febrero.

mayor parte de su expansión ha sido en otros países de América Latina (de los que entiende mejor la cultura y los mercados). Sin embargo, hace muy poco, se expandió a Filipinas, mediante una llamativa entrada a Asia. Las adquisiciones han sido su camino más común para entrar en los mercados. La compañía cuenta con una experiencia considerable en adquisiciones dado que una parte considerable de su crecimiento nacional también se ha derivado de sus adquisiciones. Su adquisición más reciente en Filipinas provocará que los ejecutivos lidien con instituciones únicas y con riesgos políticos y económicos nuevos y diferentes de los que había encontrado hasta ahora.

8.5 Riesgos en el entorno internacional

Las estrategias internacionales están llenas de riesgos, en particular aquellas que llevan a la compañía a diversificarse considerablemente más en términos de los mercados geográficos que cubre. Las compañías que entran en mercados de otros países encuentran una serie de complejos riesgos institucionales.¹⁰⁸ Las compañías que usan estrategias internacionales no pueden ignorar los riesgos políticos y económicos (véanse ejemplos específicos de riesgos políticos y económicos en la figura 8.6).

8.5a Riesgos políticos

Los *riesgos políticos* “denotan la probabilidad de que fuerzas o hechos políticos alteren las operaciones de las compañías multinacionales, sea que ocurran en los países anfitriones, en el país de origen o que resulten de cambios en el entorno internacional”.¹⁰⁹ Las posibles alteraciones de las operaciones de una compañía cuando trata de implementar su estrategia internacional dan origen a numerosos problemas, entre ellos la incertidumbre que crean las leyes reglamentarias, la existencia de muchas autoridades legales que podrían no ser compatibles, la presencia de corrupción y la posibilidad de una nacionalización de los activos privados.¹¹⁰ Las compañías que invierten en otros países cuando implementan su estrategia internacional podrían sentirse inquietas porque se interrumpa la estabilidad del gobierno nacional, por los efectos de la agitación social y de la inestabilidad gubernamental en sus inversiones o activos.¹¹¹ Para lidiar con estas inquietudes, las compañías deberían realizar un análisis de los riesgos políticos en los países o las regiones en las cuales ingresarían siguiendo alguna de las cinco vías para entrar. Con el análisis de los riesgos políticos, la empresa estudia las fuentes y los factores no comerciales que podrían provocar alteraciones en sus inversiones en el extranjero y en las operaciones que fluyen de ellas.¹¹² Sin embargo, las compañías podrían en ocasiones aprovechar las debilidades políticas (institucionales) como ocasión para transferir, a un nuevo mercado, actividades o prácticas que los grupos de interés consideran que no es deseable que sigan operando en el país de origen, de modo que no dejen de generar rendimientos sobre las prácticas que están en tela de juicio.¹¹³

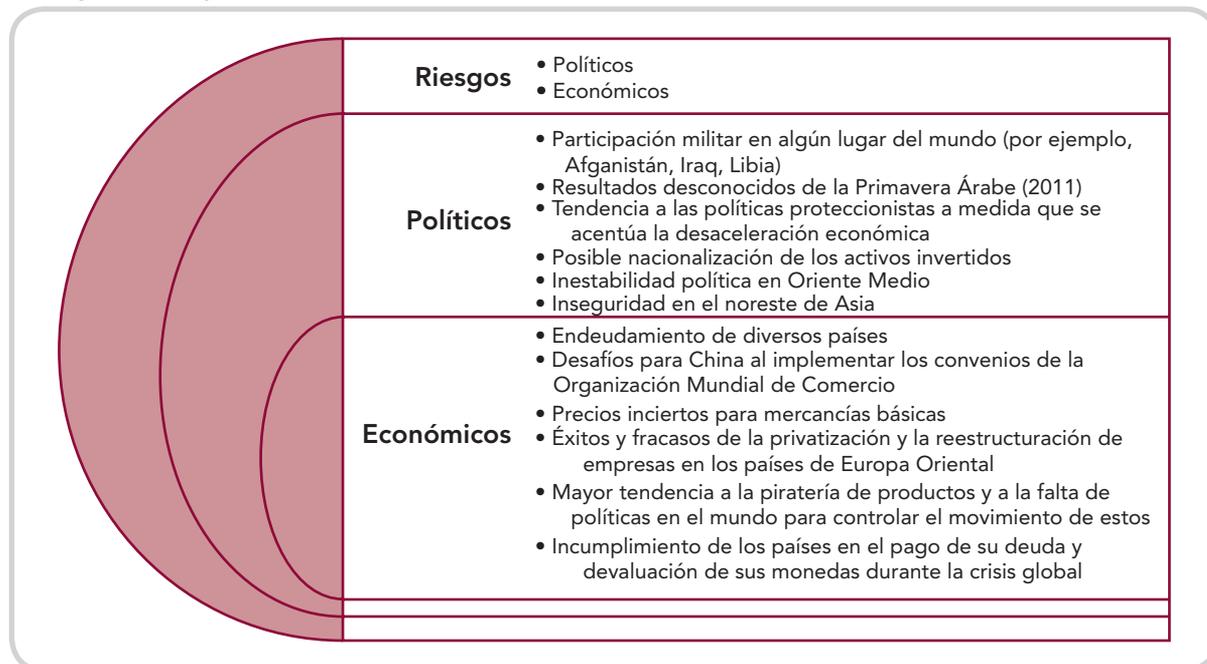
Rusia experimentó un grado relativamente elevado de inestabilidad en sus instituciones en los años siguientes a su transición revolucionaria a un gobierno más democrático. La descentralización del control político y los cambios frecuentes de políticas provocaron caos para muchos, pero en especial para aquellos que estaban en el panorama de las empresas. En un esfuerzo por recuperar



Averigüe más acerca de Oxxo en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Figura 8.6 Riesgos en el entorno internacional



más control central y reducir el caos, los líderes rusos tomaron medidas como enjuiciar a poderosos ejecutivos de compañías privadas, con la intención de recuperar el control estatal sobre los activos de las empresas, y negando a compañías extranjeras su autorización para que adquirieran empresas rusas. La inestabilidad inicial de las instituciones, seguida por las acciones del gobierno central, provocaron que algunas compañías demoraran o no realizaran una cantidad significativa de inversiones directas en Rusia. Si bien los líderes rusos han tratado de asegurar a los posibles inversionistas que respetarán sus derechos de propiedad, las acciones anteriores, el hecho de que otras leyes son débiles (por ejemplo, las ambientales y las laborales) y la extendida corrupción en el gobierno provocan que las compañías se sientan recelosas de invertir en Rusia. De hecho, el *Informe de la Competitividad del Foro Económico Mundial de 2013* indicaba que los impedimentos de más peso para los negocios en Rusia son la corrupción, la ineficiencia de la burocracia gubernamental y el escaso acceso a financiamiento.¹¹⁴

8.5b Riesgos económicos

Los *riesgos económicos* incluyen debilidades fundamentales en la economía de un país o una región que podrían tener efectos adversos para las actividades de las compañías que desean implementar con éxito sus estrategias internacionales. Como ilustra el ejemplo de la inestabilidad de las instituciones rusas y de los derechos de propiedad, los riesgos políticos y los económicos son interdependientes. Si las compañías no pueden proteger su propiedad intelectual, es poco probable que traten de entrar en un mercado exterior por un camino que implique realizar inversiones directas o cuantiosas. Por lo tanto, para poder atraer más inversión extranjera directa, los países deben crear derechos de propiedad intelectual fuertes, sostenerlos y hacer que se cumplan.

Otro riesgo económico es la percepción de un riesgo en la seguridad de los derechos de propiedad que tiene una empresa extranjera que adquiere compañías las cuales poseen recursos naturales clave o compañías que puedan ser consideradas estratégicas. Por ejemplo, muchas empresas chinas han estado comprando compañías de recursos naturales en Australia y América Latina, así como activos fabriles en Estados Unidos. Esto ha puesto nerviosos a los gobiernos de las compañías dueñas de los recursos clave por el temor de que los activos estratégicos puedan quedar sujetos al control de las empresas paraestatales chinas.¹¹⁵ El terrorismo también ha sido una preocupación. Indonesia no está en condición de competir contra China e India por inversiones, porque se considera que esos países no representan tanto riesgo de seguridad.

Antes señalamos que las diferencias y las fluctuaciones en el valor de las monedas son uno de los riesgos económicos principales cuando se emplea una estrategia internacional.¹¹⁶ Esto es especialmente cierto a medida que el grado de diversificación geográfica de la compañía aumenta al punto donde la compañía hace operaciones en una cantidad considerable de divisas. El valor del dólar frente a otras monedas determina el valor de los activos y los ingresos internacionales de las compañías estadounidenses; por ejemplo, un incremento en el valor del dólar estadounidense disminuye el valor de los activos y los ingresos internacionales de las compañías multinacionales estadounidenses en otros países. Es más, en ocasiones, el valor de diferentes divisas puede afectar enormemente la competitividad de una empresa en los mercados globales por su efecto en los precios de bienes fabricados en diferentes países.¹¹⁷ Un incremento en el valor del dólar perjudica las exportaciones de las compañías estadounidenses a los mercados internacionales debido al diferencial del precio de los productos. Por lo tanto, la supervisión del gobierno y el control del capital económico y financiero en un país no solo afectan la actividad económica local, sino también las inversiones extranjeras en ese país.¹¹⁸ No cabe duda de que los cambios políticos significativos y las cambios de políticas en Europa Oriental registrados desde principios de la década de 1990 han estimulado muchas más inversiones extranjeras directas ahí.¹¹⁹

8.6 Resultados de la competitividad estratégica

Hemos dicho que las estrategias internacionales generan tres beneficios básicos (mercados más grandes, economías de escala y aprendizaje, y ventajas de la ubicación) para las compañías. La compañía obtiene estos beneficios básicos cuando maneja con éxito los riesgos políticos, los económicos

y los de otras instituciones al mismo tiempo que implementa sus estrategias internacionales; a su vez, estos beneficios son críticos para las actividades de la compañía para alcanzar la competitividad estratégica (medida en razón de un mejor desempeño y más innovación; véase la figura 8.1).

En general, la medida en que las compañías alcanzan la competitividad estratégica por medio de las estrategias internacionales se expande o incrementa cuando implementan con éxito una estrategia de diversificación internacional. Como extensión o elaboración de la estrategia internacional, una **estrategia de diversificación internacional** es aquella que utiliza una compañía para expandir las ventas de sus bienes o servicios trascendiendo las fronteras de diferentes países y regiones del mundo para llegar a un número potencialmente grande de mercados o ubicaciones geográficas. En lugar de entrar en uno o unos cuantos mercados, la estrategia de diversificación internacional lleva a las empresas a emplear estrategias internacionales al nivel de negocio y al nivel de compañía con el propósito de entrar en muchos mercados y regiones para vender sus productos.

8.6a Diversificación internacional y rendimientos

Existe evidencia de que las compañías utilizan una estrategia de diversificación internacional por numerosas razones,¹²⁰ lo cual significa que la diversificación internacional guarda una relación positiva con el desempeño de la compañía medido en razón de los rendimientos que obtiene sobre sus inversiones. Las investigaciones indican que a medida que se incrementa la diversificación internacional, los rendimientos de una compañía disminuyen al principio, pero después aumentan con rapidez conforme aprende a administrar la mayor diversificación geográfica que ha creado.¹²¹ De hecho, el mercado de valores es particularmente sensible a las inversiones en los mercados internacionales. Las compañías que están muy diversificadas en muchos mercados internacionales obtienen por lo normal rendimientos más altos en la bolsa, en especial cuando se diversifican geográficamente en áreas de su negocio central.¹²²

Muchos factores contribuyen a los efectos positivos de la diversificación internacional, por ejemplo la propiedad privada frente a la pública, las potenciales economías de escala y la experiencia, las ventajas de la ubicación, el mayor tamaño del mercado y la posibilidad de estabilizar los rendimientos ayudan a reducir el riesgo general de una compañía.¹²³ Las compañías grandes y bien establecidas y las empresas que empiezan pueden obtener estos resultados positivos implementando debidamente una estrategia de diversificación internacional.

Como explicó antes el recuadro Enfoque estratégico, FEMSA utilizó una estrategia de adquisiciones para incrementar su diversificación internacional. Los resultados financieros de FEMSA señalan que la compañía ha obtenido rendimientos positivos con esta estrategia. Por supuesto que su reciente ingreso a los mercados de Asia, con la adquisición de operaciones en Filipinas, podría plantear desafíos más grandes.

8.6b Acentuar la innovación

En el capítulo 1 dijimos que el desarrollo de nueva tecnología es la médula de la competitividad estratégica. Como señalamos en la explicación de las determinantes de la ventaja nacional (véase la figura 8.3), la competitividad de un país depende, en parte, de la capacidad de sus industrias para innovar. Con el transcurso del tiempo, es inevitable que las competidoras superen a las compañías que no innovan. Por lo tanto, la única vía para que los países y las compañías individuales sostengan una ventaja competitiva radica en que la vayan actualizando continuamente por medio de la innovación.¹²⁴

Una estrategia de diversificación internacional y la diversificación geográfica que genera crean el potencial para que las compañías obtengan rendimientos más altos sobre sus innovaciones (por vía de mercados más numerosos o más grandes) al mismo tiempo que disminuye los muchos riesgos que suelen significar las inversiones en IyD. Además, la diversificación internacional también sería necesaria para generar los recursos que se requieren para sostener una operación de IyD a gran escala. Un entorno donde la obsolescencia tecnológica se presenta con rapidez dificultaría la inversión en nueva tecnología y las operaciones de capital intensivo que se necesitan para competir en ese entorno. Las compañías que operan exclusivamente en sus mercados domésticos quizás encuentren que estas inversiones son difíciles debido al mucho tiempo que se requiere para recuperar la inversión original. Sin embargo, la compañía que se diversifica en una serie de mercados internacionales

Una **estrategia de diversificación internacional** es aquella que utiliza una compañía para expandir las ventas de sus bienes o servicios trascendiendo las fronteras de países y regiones del mundo para llegar a un número potencialmente grande de mercados o ubicaciones geográficas.

mejora su capacidad para apropiarse de rendimientos adicionales de la innovación antes de que las competidoras superen la ventaja competitiva inicial que ha creado la innovación.¹²⁵ Además, las compañías que ingresan en los mercados internacionales están expuestas a nuevos productos y procesos. Si se informan de esos productos y procesos y si integran ese conocimiento a sus operaciones, podrán crear más innovaciones.¹²⁶ Luego entonces, por una serie de razones las estrategias internacionales, y sin lugar a dudas una estrategia de diversificación internacional, ofrecen incentivos para que las compañías innoven.¹²⁷

La relación entre la diversificación geográfica internacional, la innovación y los rendimientos es muy compleja. Algún grado de desempeño es necesario para que proporcione los recursos que la compañía necesita para diversificarse en el ámbito geográfico; a su vez, esta diversificación geográfica ofrece incentivos y recursos para invertir en IyD. Una IyD efectiva mejorará los rendimientos de la compañía y esto, a continuación, proporcionará más recursos para continuar con la diversificación geográfica y la inversión en IyD.¹²⁸ Por supuesto que los rendimientos generados por estas relaciones se incrementan en razón de prácticas administrativas efectivas. La evidencia indica que los equipos de directores administrativos que incluyen más diversidad cultural conocen mucho mejor con frecuencia los mercados internacionales y sus idiosincrasias, pero la índole de sus incentivos podría afectar su orientación a la expansión internacional.¹²⁹ Es más, para administrar las unidades de negocios de una compañía multinacional geográficamente diversa se requiere de habilidad, no solo para administrar un conjunto descentralizado de negocios, sino también para coordinar los distintos puntos de vista que surgen de los negocios ubicados en diferentes países y regiones. Las compañías que lo saben hacer incrementan su posibilidad de superar a sus rivales.¹³

8.7 El desafío de las estrategias internacionales

El uso efectivo de las estrategias internacionales genera beneficios básicos y contribuye a la competitividad estratégica de la compañía. Sin embargo, varias razones complican bastante la posibilidad de alcanzar esos resultados positivos.

8.7a Complejidad de la administración de las estrategias internacionales

La aplicación de las estrategias internacionales, en particular si se trata de una estrategia de diversificación internacional, por lo habitual conlleva un incremento en el tamaño de la compañía y en la complejidad de sus operaciones. A su vez, ese mayor tamaño y grado de complejidad provocan que resulte más difícil administrar esa compañía. Además, el tamaño y la complejidad llegan a un punto que provocan que las empresas sean prácticamente ingobernables o donde el costo por administrarlas es superior al valor que generan las estrategias internacionales aplicadas. Las diferentes culturas y prácticas institucionales (como las que se desprenden de las dependencias de los gobiernos) que existen en los países donde compete la compañía que utiliza una estrategia internacional podrían también ser fuente de dificultades.¹³¹

Las experiencias que ha tenido Toyota en años recientes serían una prueba de la relación que existe entre el tamaño de la compañía y la complejidad para administrarla. A finales de 2008, Toyota llegó a ser el fabricante de automóviles más grande del mundo, por encima de General Motors (GM había sido el fabricante de automóviles más grande durante 77 años). Al poco tiempo, Volkswagen-Porsche desplazó a Toyota del primer lugar mundial como fabricante de autos y camiones, pero en 2013 Toyota volvió otra



vez a ser el más grande. Sin embargo, como ocurre en estos casos, el tamaño más grande provoca que resulte más difícil administrar debidamente a la compañía. A pesar de su legendaria fama por su enfoque dirigido a la calidad, en años recientes, después de llegar a ser el mayor fabricante del mundo, Toyota empezó a presentar problemas en la calidad de sus productos, concretamente en el importante mercado de Estados Unidos. La mayor dificultad para administrar una compañía más grande tal vez haya contribuido a los problemas que Toyota tuvo con la calidad de sus productos. Sin embargo, parece que ha superado esos problemas y que ahora sigue persiguiendo un mayor crecimiento por medio de su estrategia internacional. Por ejemplo, sus ingresos por ventas para el ejercicio fiscal de 2013 se incrementaron 18.7% sobre los del ejercicio de 2012. Su ingreso neto, para ese mismo periodo, se incrementó 239.3%. Además, queda claro que las ventas internacionales son muy importantes para Toyota dado que representan poco más de 81% del total de ventas de sus vehículos.¹³²

Para poder superar los desafíos que encuentran en los mercados internacionales, las compañías deben mejorar sus capacidades y también otras ventajas. Por ejemplo, algunas economías emergentes contienen monopolios en sus mercados nacionales y esas compañías podrían invertir los recursos que obtienen ahí para reforzar su competitividad en los mercados internacionales (porque no necesitan preocuparse por la existencia de competidoras en los mercados internos).¹³³ Aquí, lo importante sería que las compañías superaran los distintos lastres que pesan sobre ellas por ser extranjeras, independientemente de su origen.¹³⁴

8.7b Límites para la expansión internacional

La compañía que sabe administrar debidamente una estrategia internacional aumenta sus probabilidades de obtener resultados positivos; por ejemplo, un mejor desempeño. Sin embargo, en algún punto del grado de diversificación geográfica y (posiblemente) de los productos, las estrategias internacionales de una compañía conducen a que los rendimientos por emplearlas se nivelen y a que, a la larga, se vuelvan negativos.¹³⁵

Existen varias razones que explican por qué los efectos positivos de la diversificación asociados a las estrategias internacionales tienen un límite. En primer lugar, la mayor dispersión geográfica en diversos países incrementa los costos necesarios para coordinar las unidades y distribuir los productos. Esto más bien sucedería si las compañías se ubican en múltiples países que tienen distintas instituciones subnacionales. En segundo, la existencia de las barreras para el comercio, los costos de la logística, la diversidad cultural y otras diferencias que dependen del país en cuestión (por ejemplo, acceso a materias primas y diferentes niveles de habilidades de los empleados) complican enormemente la aplicación de una estrategia internacional.¹³⁶

Los factores de la cultura y de las instituciones podrían representar importantes barreras para que una compañía transfiera sus competencias centrales de un mercado a otro.¹³⁷ Cuando las empresas se expanden a nuevos mercados deben rediseñar en muchas ocasiones los programas de marketing y establecer nuevas redes de distribución. Asimismo, podrían encontrar diferentes costos de mano de obra y gastos de capital. En general, a medida que se incrementa la diversidad geográfica de la compañía también va aumentando la dificultad para implementar, administrar y controlar con efectividad sus operaciones internacionales.¹³⁸

El nivel de diversificación de las operaciones internacionales que puede manejar una empresa varía de una compañía a otra, y además la capacidad de los administradores para enfrentarse con la ambigüedad y la complejidad afectan la medida de ese grado. Los problemas debidos a la coordinación central y a la integración se mitigan cuando la competencia de las operaciones internacionales de una compañía ocurre en países amigables, ubicados cerca de ella en términos geográficos, y que tienen culturas similares a la de su país. En tal caso, es probable que la compañía encuentre menos barreras para el comercio, que comprenda mejor las leyes y las costumbres, y que adapte con más facilidad el producto a los mercados locales.¹³⁹ Por ejemplo, las compañías estadounidenses tendrían menos dificultad para expandir sus operaciones a México, Canadá y a los países de Europa Occidental que a los países de Asia.

Las relaciones entre la compañía que sigue una estrategia internacional y los gobiernos de los países donde compite imponen también limitaciones.¹⁴⁰ Esto se explica porque las diferencias que existen en las políticas y las prácticas gubernamentales de los países anfitriones pueden ser sustanciales y eso provoca que la compañía en cuestión tenga que aprender a manejar una larga serie

de políticas y prácticas, que podrían ser muy diferentes, para cumplir con la ley. En algún punto, esas diferencias dan origen a tantos problemas que será imposible que la compañía tenga éxito. Las empresas que desean superar este factor limitante pueden optar por la vía de las alianzas estratégicas. Cuando una compañía se asocia con otras compañías de diferentes países, puede recurrir a sus socias para que la ayuden a lidiar con las leyes, las normas, los reglamentos y las costumbres locales. Sin embargo, esas asociaciones no están exentas de riesgos y por lo general son difíciles de administrar.¹⁴¹

RESUMEN

- Cada vez es más frecuente que las compañías apliquen estrategias internacionales. Diversos factores y situaciones están influyendo en que usen más esas estrategias, y muchos de ellos ofrecen la oportunidad de 1) extender el ciclo de vida de un producto; 2) adquirir acceso a materias primas críticas, en ocasiones incluso una mano de obra relativamente barata; 3) integrar las operaciones de una compañía a escala global para servir mejor a clientes en diferentes países; 4) atender mejor a clientes que al parecer son más similares porque hoy en día se informan a través de los medios de comunicación global y las capacidades de internet y 5) satisfacer la creciente demanda de bienes y servicios que se está presentando en los mercados emergentes.
- Cuando las compañías utilizan correctamente las estrategias internacionales obtienen tres beneficios básicos: un mercado más grande, economías de escala y aprendizaje, y ventajas por su ubicación. Las compañías utilizan las estrategias internacionales al nivel de negocio y al nivel de corporación para diversificar sus operaciones en el ámbito geográfico.
- Las estrategias internacionales al nivel de negocio están fundadas por lo general en una o varias ventajas en el país de origen. Las investigaciones indican que la ventaja nacional tiene cuatro determinantes: los factores de producción; la condición de la demanda; las industrias relacionadas y las de apoyo, y los patrones de la estrategia, la estructura y la rivalidad de las compañías.
- Las estrategias internacionales al nivel de compañía son de tres tipos. La estrategia multinacional se concentra en la competitividad en el interior de cada uno de los países donde compite la compañía. Las empresas que utilizan una estrategia multinacional descentralizan las decisiones de las estrategias y las operaciones, dejándolas en manos de las unidades de negocios que operan en cada país, de modo que cada unidad pueda adaptar sus productos a las condiciones locales. Una estrategia global presupone mayor estandarización de los productos en distintos países; por lo tanto, la estrategia para la competitividad está centralizada en la oficina matriz y desde ahí es controlada. Por lo común, las grandes compañías multinacionales, en particular las que tienen diversos productos que venden en muchos mercados diferentes, utilizan una estrategia multinacional para algunas líneas de productos y una estrategia global para otros.
- Una estrategia transnacional busca integrar las características de la estrategia multinacional y de la estrategia global con el propósito de poder subrayar al mismo tiempo la sensibilidad para responder a lo local y la integración global.
- Dos tendencias del entorno global —la desventaja por ser extranjera y la regionalización— influyen en las estrategias que escogen las compañías y también en su implementación. La desventaja por ser extranjeras es un desafío que lleva a las compañías a reconocer que las distancias entre su mercado nacional y los mercados internacionales afectan la manera en que deben competir. Algunas compañías optan por concentrar sus estrategias internacionales en regiones (por ejemplo, la UE y el TLCAN), en lugar de limitarse a los mercados de países individuales.
- Las compañías pueden seguir uno o más de entre cinco vías para entrar en los mercados internacionales. Esas cinco vías son: las exportaciones, el licenciamiento, las alianzas estratégicas, las adquisiciones y las subsidiarias nuevas con propiedad al 100%, estas últimas llamadas greenfields. La mayor parte de las compañías empiezan por las exportaciones o las licencias porque estas conllevan costos y riesgos más bajos, pero a continuación muchas veces también emplean las alianzas estratégicas y las adquisiciones. El camino más costoso y arriesgado para entrar en un nuevo mercado internacional es constituir una subsidiaria de propiedad al 100% (greenfield). De otro lado, estas subsidiarias ofrecen la ventaja de que la compañía conserva un máximo de control y, si tiene éxito, obtiene rendimientos más altos. Cuando las compañías grandes y diversificadas en el ámbito geográfico, implementan sus estrategias internacionales, muchas veces siguen la mayor parte o todas las vías para entrar en diferentes mercados.
- Las compañías corren una serie de riesgos cuando implementan las estrategias internacionales. Las dos categorías básicas de riesgos que deben conocer y atacar cuando se diversifican en el ámbito geográfico por medio de estrategias internacionales son los riesgos políticos (los referentes a la probabilidad de que fuerzas o hechos políticos afecten las operaciones de la compañía, sea que ocurran en su mercado nacional o en los mercados a los cuales ha entrado para aplicar sus estrategias internacionales) y los riesgos económicos (que se derivan de debilidades fundamentales en la economía de un país o una región y que podrían afectar negativamente la posibilidad de que la compañía implemente sus estrategias internacionales).
- La debida aplicación de las estrategias internacionales (en especial la estrategia de diversificación internacional) contribuye a la competitividad estratégica de la compañía porque mejora su desempeño y acentúa la innovación. La diversificación internacional facilita la innovación en una compañía porque ofrece un mercado más grande para obtener con rapidez rendimientos más altos sobre las inversiones en innovación. Además, la diversificación internacional puede generar los recursos necesarios para sostener un programa de I+D de gran escala.
- En general, la diversificación internacional ayuda a la compañía a obtener rendimientos superiores al promedio, pero esto presupone que la diversificación ha sido debidamente implementada

y que las operaciones internacionales de la compañía están bien administradas. La diversificación internacional genera economías de alcance más grandes y aprendizaje, y estos, sumados a una mayor innovación, contribuyen a generar rendimientos superiores al promedio.

- La compañía que utiliza estrategias internacionales para perseguir su competitividad estratégica afronta con frecuencia complejos

desafíos que debe superar. Algunos límites también frenan la capacidad de la compañía para manejar de forma efectiva la expansión internacional. La diversificación internacional incrementa los costos de coordinación y de distribución; además, las barreras para el comercio, los costos de la logística, la diversidad cultural y otros factores más exacerban los problemas de la administración.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué incentivos influyen en las compañías para que opten por emplear estrategias internacionales?
2. ¿Cuáles son los tres beneficios básicos que obtienen las compañías cuando implementan correctamente una estrategia internacional?
3. ¿Cuáles son los cuatro factores que determinan la ventaja nacional y son la base de las estrategias internacionales al nivel de negocio?
4. ¿Cuáles son las tres estrategias internacionales al nivel de compañía? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas asociadas a estas estrategias individuales?
5. ¿Cuáles son algunas tendencias del entorno global que afectan las estrategias internacionales que eligen las compañías, en particular las estrategias internacionales al nivel de compañía?
6. ¿Cuáles son las cinco vías que siguen las compañías para entrar en los mercados internacionales? ¿Qué secuencia siguen normalmente las compañías cuando usan estos caminos para entrar en los mercados?
7. ¿Qué se entiende por riesgos políticos y por riesgos económicos? ¿Cómo deberían afrontar las compañías esos riesgos?
8. ¿Qué resultados podrían obtener las compañías de las estrategias internacionales, en particular de una estrategia de diversificación internacional, en términos de competitividad estratégica?
9. ¿Cuáles son dos cuestiones centrales que podrían afectar la posibilidad de que una compañía aplique correctamente las estrategias internacionales?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: EXPANSIÓN A OTROS PAÍSES

¿La expansión de Ronco Toys a México es aconsejable? Una razón importante para optar por la expansión internacional está en las ventajas que se derivan de ubicar instalaciones en otros países, las cuales generen ventajas de costos. Las ventajas no siempre se deben a la reducción de costos; el otro país podría brindar acceso a materias primas importantes, a apoyo logístico y a energía u otros recursos naturales.

Para fines de este ejercicio, deben suponer que su equipo ha sido contratado como despacho de consultoría para que se encargue de analizar la posible expansión de una compañía estadounidense a otro país. Su cliente, Ronco Toys Inc., ha tomado la decisión de expandirse a México ateniéndose al Programa de Maquiladoras. Al tenor de este programa, las compañías estadounidenses (y también de otros países) pueden establecer fábricas en México cerca de la frontera con Texas y, con ello, obtener una reducción considerable en el costo de la mano de obra. Este programa empezó en la década de 1960, pero se expandió con rapidez después de la firma del TLCAN en 1994. Según algunos cálculos, en la actualidad más de un millón de mexicanos trabajan en más de tres mil fábricas que producen bienes que muy probablemente serán exportados a Estados Unidos.

Su cliente fabrica juguetes que requieren mucha mano de obra y ha encontrado que la demanda está superando la oferta proveniente de su fábrica en Estados Unidos. Además, las presiones en los costos generadas por la competencia están reduciendo excesivamente los márgenes. Por lo tanto, el CEO ha decidido que abrirá una fábrica nueva en forma de

maquiladora mexicana, en lugar de optar por la expansión interna. Este ejercicio requiere que ustedes estudien con sentido crítico la decisión.

Presenten una lista de puntos a favor y en contra que ayuden al CEO a sortear esta decisión. Presten especial atención a los puntos siguientes:

1. Considerando que les han proporcionado muy pocos datos, ¿piensan cuál sería la mejor solución posible?
2. ¿Qué otras opciones deberían tomar en cuenta?
3. ¿Qué otros elementos debería incluir la decisión además del ahorro de costos en la mano de obra?

Prepárense para presentar, frente al grupo entero, lo que hayan averiguado.

EJERCICIO 2: AHORA, ¿HACIA DÓNDE?

Para este ejercicio, supongan que su equipo está brindando asesoría a una compañía multinacional de restaurantes de comida rápida que está interesada en incrementar su exposición internacional en los próximos años. Recuerden que el capítulo explicó que una estrategia internacional es aquella mediante la cual “la compañía vende sus bienes o servicios fuera de su mercado nacional”. Las opciones para hacerlo son varias e incluyen las exportaciones, las licencias, las alianzas, las adquisiciones o la creación de una nueva subsidiaria de propiedad absoluta. Las razones son tantas como las vías que existen para entrar.

A efecto de identificar a un candidato adecuado para su análisis, consulten bases de datos para investigaciones como Datamonitor o

Business Source Complete. Por ejemplo, Jack in the Box opera más de 2200 unidades, pero todas están en Estados Unidos, situación que ofrece ventajas pero también tiene desventajas. Compare esa compañía con McDonald's, la cadena de restaurantes de comida rápida más grande del mundo, la cual, en 2013, contaba con 34 mil establecimientos que servían comida en 191 países. En bases de datos como las antes mencionadas, también encontrará análisis SWOT (*strengths* = fortalezas, *weaknesses* = debilidades, *opportunities* = oportunidades y *threats* = amenazas) de diversas compañías.

El negocio de comida rápida ha contratado a su despacho de consultoría para que investigue si es viable que la compañía se expanda en el ámbito internacional. Ustedes deben estar preparados para contestar las preguntas siguientes:

1. Con base en su investigación, ¿cuál o cuáles ubicaciones internacionales parecen ser las más idóneas?
2. ¿Cuál camino para entrar deberían escoger las compañías porque parece el más lógico?
3. ¿Qué tendencias del macroentorno y de la industria sustentan sus recomendaciones? Las características económicas incluyen el producto nacional bruto, los sueldos y salarios, el desempleo y la inflación. El análisis de las tendencias de estos datos (por ejemplo, si los salarios están subiendo o bajando, la velocidad con la que estos

cambian, etcétera) es preferible a los panoramas que abarcan un solo punto en el tiempo.

4. ¿Cuáles riesgos parecen ser los más problemáticos en los distintos países?

Los recursos adicionales de internet siguientes podrían ser de gran utilidad para su investigación:

- La Biblioteca del Congreso de Estados Unidos contiene toda una serie de estudios sobre los países.
- *BBC News* ofrece perfiles de los países.
- *The Economist Intelligence Unit* (<http://www.eiu.com>) ofrece perfiles de los países.
- Las Naciones Unidas y el Fondo Monetario Internacional ofrecen estadísticas e informes de investigaciones.
- El *CIA World Factbook* contiene perfiles de diferentes regiones.
- El *Global Entrepreneurship Monitor* proporciona reportes con información detallada acerca de las condiciones económicas y los aspectos sociales de toda una serie de países.
- En <http://www.countryrisk.com> pueden encontrar nexos con una serie de recursos para evaluar el riesgo político y el económico correspondientes a países individuales.
- En <http://www.census.gov> encontrarán datos sobre Estados Unidos.
- Prepárense para discutir y defender en clase sus recomendaciones.

CASO EN VIDEO *

EL ATRACTIVO DE UNA ESTRATEGIA INTERNACIONAL: INDIA/INFOSYS

India, país con muchos recursos y un costo de vida bajo, se ha convertido en la meca que alberga la industria de la tecnología de software, y por su tamaño ahora ocupa el segundo lugar del mundo en ese sector. El país cuenta actualmente con la presencia de compañías internacionales de gran renombre y ha creado unas cuantas compañías propias, como InfoSys. La llave para atraer a inversionistas y trabajadores extranjeros ha sido crear compañías que están a la par con otra cualquiera de Occidente. InfoSys, o una especie de SPA para vacaciones, sigue ofreciendo a muchos jóvenes estadounidenses egresados de universidades norteamericanas más experiencia y oportunidades que las que les ofrecen en Estados Unidos. El *Wall Street Journal Asia*, en su lista de las compañías líderes de Asia en 2010, colocó a InfoSys en el lugar de la "Compañía más admirada" de India, distinción que obtuvo por noveno año consecutivo. InfoSys fue constituida en 1981, con un capital de 250 dólares, pero se ha convertido en una compañía de servicios y consultoría de TI que ahora tiene un valor de 6400 millones de dólares.

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Prepárense para discutir los siguientes conceptos y preguntas en clase:

Conceptos

- Estrategia internacional
- Estrategia al nivel de negocio
- Estrategia al nivel de corporación
- Ventaja nacional

Preguntas

1. ¿Qué incentivos ofrece India a un inversionista extranjero que utiliza una estrategia internacional? ¿Qué limitaciones existen en India para las compañías que buscan su expansión internacional?
2. ¿Qué beneficios deriva InfoSys de su estrategia internacional?
3. ¿La o las ventajas que ofrece India como país cómo influyen en su estrategia al nivel de negocio?
4. ¿Qué estrategia al nivel de compañía utiliza InfoSys y por qué?

NOTAS

1. C. N. Pitellis y D. J. Teece, 2012, Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise, en Teece, D. J. (Ed.), *Strategy, innovation and the theory of the firm*, Cheltenham, Reino Unido, Edward Elgar: 341-364; M. J. Nieta y A. Rodríguez, 2011, Offshoring of R&D: Looking abroad to improve innovation performance, *Journal of International Business Studies*, 42: 345-361.
2. R. M. Holmes, T. Miller, M. A. Hitt y M. P. Salmador, 2013, The interrelationship among informal institutions, formal institutions and inward foreign direct investment, *Journal of Management*, 39: 531-566.
3. J. L. Arregle, L. Naldi, M. Nordqvist y M. A. Hitt, 2012, Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1115-1143; E. Golovco y G. Valentini, 2011, Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth, *Journal of International Business Studies*, 42: 362-380; M. A. Hitt, L. Tihanyi, T. Miller y B. Connelly, 2006, International diversification: Antecedents, outcomes and moderators, *Journal of Management*, 32: 831-867.
4. M. F. Wiersema y H. P. Bowen, 2011, The relationship between international diversification and firm performance: Why it remains a puzzle, *Global Strategy Journal*, 1: 152-170.
5. R. Vernon, 1996, International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80: 190-207.
6. 2013, Our strategy, página principal de Rio Tinto, www.riotinto.com, visitada el 27 de mayo.
7. E. Ko, C. R. Taylor, H. Sung, J. Lee, U. Wagner, D. Martín-Consuega Navarro y F. Wang, 2012, Global marketing segmentation usefulness in the sportswear industry, *Journal of Business Research*, 65 (11): 1565-1575.
8. J. Li, Y. Li y D. Shapiro, 2012, Knowledge seeking and outward FDI of emerging market firms: The moderating effect of inward FDI, *Global Strategy Journal*, 2: 277-295; 2011, The globalization index 2010, Ernst & Young, <http://www.ey.com>, enero.
9. B. Michael y S. H. Park, 2013, Who is your company? Where to locate to compete in emerging markets, *IEMS Market Brief*, Sklokov Institute of Emerging Market Studies, Vol. 13-03, febrero; K. E. Meyer, R. Mudambi y R. Nanula, 2011, Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness, *Journal of Management Studies*, 48: 235-252.
10. 2012, Our stores, página principal de Carrefour Group, www.carrefour.com, 28 de mayo.
11. M. Colchester, 2011, Carrefour documents remain sealed, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 de junio.
12. T. R. Annamalai y A. Deshmukh, 2011, Venture capital and private equity in India: An analysis of investments and exits, *Journal of Indian Business Research*, 3: 6-21; P. Zheng, 2009, A comparison of FDI determinants in China and India, *Thunderbird International Business Review*, 51: 263-279.
13. R. Ramamurti, 2012, What is really different about emerging market multinationals?, *Global Strategy Journal*, 2: 41-47; S. Athreye y S. Kapur, 2009, Introduction: The internationalization of Chinese and Indian firms-trends, motivations and strategy, *Industrial and Corporate Change*, 18: 209-221.
14. M. Carney, E. R. Gedajlovic, P. M. A. R. Heugens, M. van Essen y J. van Oosterhout, 2011, Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis, *Academy of Management Journal*, 54: 437-460; B. Elango, 2009, Minimizing effects of "liability of foreignness": Response strategies of foreign firm in the United States, *Journal of World Business*, 44: 51-62.
15. 2013, Midrange growth strategy starting from fiscal year 2013, boletín de prensa, www.takeda.com, 9 de mayo; K. Inagaki y J. Osawa, 2011, Takeda, Toshiba make \$16 billion M&A push, *Wall Street Journal*, www.wsaj.com, 20 de mayo; K. Inagaki, 2011, Takeda buys Nycomed for \$14 billion, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 20 de mayo.
16. A. Verbeke y W. Yuan, 2013, The drivers of multinational enterprise subsidiary entrepreneurship in China: A resource-based view perspective, *Journal of Management Studies*, 50: 236-258; S. B. Choi, S. H. Lee y C. Williams, 2011, Ownership and firm innovation in transition economy: Evidence from China, *Research Policy*, 40: 441-452.
17. 2013, Corporate, Ford Motor Company, www.ford.com, consultado el 28 de mayo; N. E. Boudette, 2011, Ford forecasts sharp gains from Asian sales, *Wall Street Journal*, www.sej.com, 8 de junio.
18. 2013, Investor relations news, Ford Motor Company, www.ford.com, consultado el 28 de mayo.
19. A. H. Kirka, G. T. Hult, S. Deligonul, M. Z. Perry y S. T. Cavusgil, 2012, A multilevel examination of the drivers of firm multinationality: A meta-analysis, *Journal of Management*, 38: 502-530; L. Nachum y S. Song, 2011, The MNE as a portfolio: Interdependencies in MNE growth trajectory, *Journal of International Business Studies*, 42: 381-405.
20. G. Qian, T. A. Khoury, M. W. Peng y Z. Qian, 2010, The performance implications of intra- and inter- regional geographic diversification, *Strategic Management Journal*, 31: 1018-1030; H. Zou y P. N. Ghauri, 2009, Learning through international acquisitions: The process of knowledge acquisition in China, *Management International Review*, 48: 207-226.
21. Y. Zhang, H. Li, Y. Li y L. A. Zhou, 2010, FDI spillovers in an emerging market: The role of foreign firms' country origin diversity and domestic firms' absorptive capacity, *Strategic Management Journal*, 31: 969-989; J. Song y J. Shin, 2008, The paradox of technological capabilities: A study of knowledge sourcing from host countries of overseas R&D operations, *Journal of International Business Studies*, 39: 291-303.
22. F. J. Froese, 2013, Work values of the next generation of business leaders in Shanghai, Tokyo and Seoul, *Asia Pacific Journal of Management*, 30: 297-315; H. Hoang y F. T. Rothaermel, 2010, Leveraging internal and external experience: Exploration, exploitation, and R&D project performance, *Strategic Management Journal*, 31: 734-758.
23. A. Gambardella y M. S. Giarratana, 2010, Localized knowledge spillovers and skill-based performance, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 323-339; A. M. Rugman y A. Verbeke, 2009, A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms, *Management International Review*, 48: 397-411.
24. O. Shenkar, 2012, Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences, *Journal of International Business Studies*, 43: 1-11; R. Chakrabarti, Gupta-Mukherjee y N. Jayaraman, 2009, Mars-Venus marriages: Culture and cross-border M&A, *Journal of International Business Studies*, 40: 216-236.
25. B. T. McCann y G. Vroom, 2010, Pricing response to entry and agglomeration effects, *Strategic Management Journal*, 31: 284-305; C. C. J. M. Millar y C. J. Choi, 2009, Worker identity, the liability of foreignness, the exclusion of local managers and unionism: A conceptual analysis, *Journal of Organizational Change Management*, 21: 460-470.
26. Y. Y. Chang, Y. Gong y M. Peng, 2013, Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and subsidiary performance, *Academy of Management Journal*, en imprenta; P. Kappen, 2011, Competence-creating overlaps and subsidiary technological evolution in the multinational corporation, *Research Policy*, 40: 673-686.
27. A. Cuervo-Cazurra y M. Gene, 2008, Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries, *Journal of International Business Studies*, 39: 957-979; M. A. Hitt, L. Bierman, K. Uhlenbruck y K. Shimizu, 2006, The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad and the

- ugly, *Academy of Management Journal*, 49: 1137-1157.
28. A. Arino, 2011, Building the global enterprise: Strategic assembly, *Global Strategy Journal*, 1: 47-49; P. Dastidar, 2009, International corporate diversification and performance: Does firm self-selection matter?, *Journal of International Business Studies*, 40: 71-85.
 29. M. E. Porter, 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, The Free Press.
 30. *Ibid.*: 84.
 31. D. Englander, 2013, Chiquita Brands-Stocks with appeal, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 28 de abril.
 32. 2011, New building blocks for jobs and economic growth, Global competition and collaboration conference, Georgetown University, 16 y 17 de mayo.
 33. C. Wang, J. Hong, M. Kafourous y M. Wright, 2012, Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies, *Journal of International Business Studies*, 43: 655-676; J. Nishimura y H. Okamuro, 2011, Subsidiary and networking: The effects of direct and indirect support programs of the cluster policy, *Research Policy*, 40: 714-727; S. Sheng, K. Z. Zhou y J. J. Li, 2011, The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China, *Journal of Marketing*, 75: 1-15.
 34. M. Kitamura, A. Ohnsman y Y. Hagiwara, 2011, Why Lexus doesn't lead the pack in China, *Bloomberg Businessweek*, 3 de abril: 32-33.
 35. J. M. Shaver, 2011, The benefits of geographic sales diversification: How exporting facilitates capital investment, *Strategic Management Journal*, 32: 1046-1060.
 36. L. Diestre y N. Rajagopalan, 2011, An environmental perspective on diversification: The effects of chemical relatedness and regulatory sanctions, *Academy of Management Journal*, 54: 97-115.
 37. S. A. Appelbaum, M. Roy y T. Gilliland, 2011, Globalization of performance appraisals: Theory and applications, *Management Decision*, 49: 570-585; D. A. Ralson, D. H. Holt, R. H. Terpstra y Y. K. Cheng, 2008, The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China, *Journal of International Business Studies*, 39: 8-26.
 38. S. Zaheer y L. Nachum, 2011, Sense of place: From location resources to MNE locational capital, *Global Strategy Journal*, 1: 96-108; N. Guimaraes-Costs y M. P. E. Cunha, 2009, Foreign locals: A liminal perspective of international managers, *Organizational Dynamics*, 38: 158-166.
 39. J. S. Chen y A. S. Lovvorn, 2011, The speed of knowledge transfer within multinational enterprises: The role of social capital, *International Journal of Commerce and Management*, 21: 46-62; H. Kasper, M. Lehrer, J. Muhlbacher y B. Muller, 2009, Integration-responsiveness and knowledge-management perspectives on the MNC: A typology and field study of cross-site knowledge-sharing practices, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15: 287-303.
 40. 2013, Introduction to Unilever global, página principal de Unilever, www.unilever.com, visitada el 28 de mayo; J. Neff, 2008, Unilever's CMO finally gets down to business, *Advertising Age*, 11 de julio.
 41. M. P. Koza, S. Tallman y A. Ataay, 2011, The strategic assembly of global firms: A microstructural analysis of local learning and global adaptation, *Global Strategy Journal*, 1: 27-46; P. J. Buckley, 2009, The impact of the global factory on economic development, *Journal of World Business*, 44: 131-143.
 42. A. Zaheer y E. Hernández, 2011, The geographic scope of the MNC and its alliance portfolio: Resolving the paradox of distance, *Global Strategy Journal*, 1: 109-126.
 43. L. Hail, C. Leuz y P. Wysocki, 2010, Global accounting convergence and the potential adoption of IFRS by the U. S. (part II): Political factors and future scenarios for U. S. accounting standards, *Accounting Horizons*, 24: 567-581; R. G. Barker, 2003, Trend: Global accounting is coming, *Harvard Business Review*, 81(4): 24-25.
 44. J. L. Arregle, T. Miller, M. A. Hitt y P. W. Beamish, 2012, Do regions matter? An integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of MNEs, *Strategic Management Journal*, 34: 910-934; L. H. Shi, C. White, S. Zou y S. T. Cavusgil, 2010, Global Account management strategies: Drivers and outcomes, *Journal of International Business Studies*, 41: 620-638.
 45. 2013, About us, CEMEX, www.cemex.com, consultado el 28 de mayo.
 46. 2012, 2012 CEMEX Annual Report, www.cemex.com, consultado el 28 de mayo.
 47. R. Greenwood, S. Fairclough, T. Morris y M. Boussebaa, 2010, The organizational design of transnational professional service firms, *Organizational Dynamics*, 39: 173-183.
 48. C. Stehr, 2010, Globalization strategy for small and medium-sized enterprises, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 12: 375-391; A. M. Rugman y A. Verbeke, 2008, A regional solution to the strategy and structure of multinationals, *European Management Journal*, 26: 305-313.
 49. 2010, Regional resilience: Theoretical and empirical perspectives, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*: 3-10; Rugman y Verbeke, A regional solution to the strategy and structure of multinationals.
 50. M. W. Peng y Y. J. Jiang, 2010, Institutions behind family ownership and control in large firms, *Journal of Management Studies*, 47: 253-273; A. M. Rugman y A. Verbeke, 2003, Extending the theory of the multinational enterprise: Internationalization and strategic management perspectives, *Journal of International Business Studies*, 34: 125-137.
 51. D. Klonowski, 2001, Private equity in emerging markets: Stacking up the BRICs, *Journal of Private Equity*, 14: 24-37.
 52. J. Mata y E. Freitas, 2012, Foreignness and exit over the life cycle of firms, *Journal of International Business Studies*, 43: 615-630; R. G. Bell, I. Filatotchev y A. A. Rasheed, 2012, The liability of foreignness, in capital markets: Sources and remedies, *Journal of International Business Studies*, 43: 107-122.
 53. R. Salomon y Z. Wu, 2012, Institutional distance and local isomorphism strategy, *Journal of International Business Studies*, 43: 347-367.
 54. J. T. Campbell, L. Eden y S. R. Miller, 2012, Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter?, *Journal of International Business Studies*, 43: 84-106; P. Ghemawat, 2001, Distance still matters, *Harvard Business Review*, 79(8): 137-145.
 55. N. Y. Brannen, 2004, When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit and semiotics of foreignness, *Academy of Management Review*, 29: 593-616.
 56. M. Schuman, 2006, Disney's Hong Kong headache, *Time*, www.time.com, 8 de mayo.
 57. Arregle, Miller, Hitt y Beamish, Do regions matter?; J. Cantwell y Y. Zhang, 2011, Innovation and location in the multinational firm, *International Journal of Technology Management*, 54: 116-132.
 58. K. Ito y E. L. Rose, 2010, The implicit return on domestic and international sales: An empirical analysis of U. S. and Japanese firms, *Journal of International Business Studies*, 41: 1074-1089; A. M. Rugman y A. Verbeke, 2007, Liabilities of foreignness and the use of firm-level data: A response to Dunning et al., *Journal of International Business Studies*, 38: 200-205.
 59. Arregle, Miller, Hitt y Beamish, Do regions matter?; E. R. Banalieva, M. D. Santoro y R. J. Jiang, 2012, Home region focus and technical efficiency of multinational enterprises: The moderating role of regional integration, *Management International Review*, 52(4): 493-518.
 60. A. M. Rugman y S. Girod, 2003, Retail multinationals and globalization: The evidence is regional, *European Management Journal*, 21: 24-37.
 61. D. E. Westney, 2006, Review of the regional multinationals: MNEs and global strategic management (book review), *Journal of International Business Studies*, 37: 445-449.
 62. R. D. Ludema, 2002, Increasing returns, multinationals and geography of preferential trade agreements, *Journal of International Economics*, 56: 329-358.
 63. M. Aspinwall, 2009, NAFTA-ization: Regionalization and domestic political adjustment in the North American economic area, *Journal of Common Market Studies*, 47: 1-24.
 64. D. Zu y O. Shenar, 2002, Institutional distance and the multinational enterprise,

- Academy of Management Review*, 27: 608-618.
65. A. Ojala, 2008, Entry in a psychologically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan, *European Management Journal*, 26: 135-144.
 66. K. D. Brouthers, 2013, Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance, *Journal of International Business Studies*, 44: 1-13.
 67. B. Maekelburger, C. Schwens y R. Kabst, 2012, Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards, *Journal of International Business Studies*, 43: 458-476.
 68. J. M. Shaver, The benefits of geographic sales diversification; C. A. Cinquetti, 2009, Multinationals and exports in a large and protected developing country, *Review of International Economics*, 16: 904-918.
 69. P. Ganotakis y J. H. Love, 2012, Export propensity, export intensity and firm performance: The role of entrepreneurial founding team, *Journal of International Business Studies*, 43: 693-718.
 70. M. Bandyk, 2008, Now even small firms can go global, *U. S. News & World Report*, 10 de marzo: 52.
 71. B. Cassiman y E. Golovko, 2010, Innovation and internationalization through exports, *Journal of International Business Studies*, 42: 56-75.
 72. X. He, K. D. Brouthers e I. Filatotchev, 2013, Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance, *Journal of Management*, 39: 27-47; M. Hughes, S. L. Martin, R. E. Morgan y M. J. Robson, 2010, Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation, *Journal of International Marketing*, 18: 1-21.
 73. P. Ganotakis y J. H. Love, 2011, R&D, product innovation, and exporting: Evidence from UK new technology-based firms, *Oxford Economic Papers*, 63: 279-306; M. Gabriellson y P. Gabriellson, 2011, Internet-based sales channel strategies of born global firms, *International Business Review*, 20: 88-99.
 74. P. S. Aulakh, M. Jiang y Y. Pan, 2010, International technology licensing: Monopoly rents transaction costs and exclusive rights, *Journal of International Business Studies*, 41: 587-605; R. Bird y D. R. Cahoy, 2008, The impact of compulsory licensing on foreign direct investment: A collective bargaining approach, *American Business Law Journal*, 45: 283-330.
 75. M. S. Giarratana y S. Torrisi, 2010, Foreign entry and survival in a knowledge-intensive market: Emerging economy countries' international linkages, technology competences, and firm experience, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 85-104; U. Lichtenthaler, 2008, Externally commercializing technology assets: An examination of different process stages, *Journal of Business Venturing*, 23: 445-464.
 76. N. Byrnes y F. Balfour, 2009, Philip Morris unbound, *BusinessWeek*, 4 de mayo: 38-42.
 77. 2013, PMI around the world, página principal de Philip Morris International, www.pmi.com, visitada el 29 de mayo.
 78. E. Dechenaux, J. Thursby y M. Thursby, 2011, Inventor moral hazard in university licensing: The role of contracts, *Research Policy*, 40: 94-104; S. Hagaoka, 2009, Does strong patent protection facilitate international technology transfer? Some evidence from licensing contrasts of Japanese firms, *Journal of Technology Transfer*, 34: 128-144.
 79. U. Lichtenthaler, 2011, The evolution of technology licensing management: Identifying five strategic approaches, *R&D Management*, 41: 173-189; M. Fiedler e I. M. Welpel, 2010, Antecedents of cooperative commercialization strategies of nanotechnology firms, *Research Policy*, 39: 400-410.
 80. C. A. Bartlett y S. Rangan, 1992, Komatsu Limited, en Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (Eds.), *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, Homewood, Illinois, Irwin: 311-326.
 81. S. Veilleux, N. Haskell y F. Pons, 2012, Going global: How smaller enterprises benefit from strategic alliances, *Journal of Business Strategy*, 33(5): 22-31; C. Schwens, J. J. Eiche y R. Kabst, 2011, The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice, *Journal of Management Business Studies*, 48: 330-351.
 82. T. Barnes, S. Raynor y J. Bacchus, 2012, A new typology of forms of international collaboration, *Journal of Business and Strategy*, 5: 81-102; S. Prashantham y S. Young, 2011, Post-entry speed of international new ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 275-292.
 83. Z. Bhanji y J. E. Oxley, 2013, Overcoming the dual liability of foreignness and privateness in international corporate citizenship partnerships, *Journal of International Business Studies*, 44: 290-311; J. S. Harrison, M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y R. D. Ireland, 2001, Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organization alliances, *Journal of Management*, 27: 679-690.
 84. R. A. D'Aveni, G.B. Dagnino y K. G. Smith, 2010, The age of temporary advantage, *Strategic Management Journal*, 31: 1371-1385; M. A. Hitt, D. Ahlstrom, M. T. Dacin, E. Levitas y L. Svobodina, 2004, The institutional effects of strategic alliance partner selection in transition economies: China versus Russia, *Organization Science*, 15: 173-185.
 85. G. Vasudeva, J. W. Spencer y H. J. Teegeen, 2013, Bringing the institutional context back in: A Cross-national comparison of alliance partner selection and knowledge acquisition, *Organization Science*, en imprenta; R. A. Corredoira y L. Rosenkopf, 2010, Should auld acquaintance be forgot? The reverse transfer of knowledge through mobility ties, *Strategic Management Journal*, 31: 159-181.
 86. J. P. Roy, 2012, UV partner trustworthy behavior: The role of host country governance and partner selection criteria, *Journal of Management Studies*, 49: 332-355; M. J. Robson, C. S. Katsikeas y D. C. Bello, 2008, Drivers and performance outcomes trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity, *Organization Science*, 19: 647-658.
 87. 2012, Our activities: Partnerships. Limagrain, www.limagrain.com, consultado el 30 de mayo; 2011, Limagrain signs strategic alliance to enter Brazilian corn market, *Great Lakes Hybrids*, www.greatlakeshybrids.com, 14 de febrero.
 88. S. Kotha y K. Srikanth, 2013, Managing a global partnership model: Lessons from the Boeing 787 "dreamliner" program, *Global Strategy Journal*, 3: 41-66; C. Schwens, J. Eiche y R. Kabst, 2011, The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice, *Journal of Management Studies*, 48: 330-351.
 89. Y. Luo, O. Shenkar y H. Gurnani, 2008, Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses, *Journal of International Business Studies*, 39: 428-453.
 90. I. Arikany y O. Shenkar, 2013, National animosity and cross-border alliances, *Academy of Management Journal*, en imprenta; T. K. Das, 2010, Interpartner sensemaking in strategic alliances: Managing cultural differences and internal tensions, *Management Decisions*, 48: 17-36.
 91. B. B. Nielsen, 2010, Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances, *Journal of Business Research*, 63: 682-689; D. Li, L. Eden, M. A. Hitt y R. D. Ireland, 2008, Friends, acquaintances and stranger? Partner selection in R&D alliances, *Academy of Management Journal*, 51: 315-334.
 92. P. D. O. Jensen y B. Petersen, 2013, Global sourcing of services: Risk, process and collaborative architecture, *Global Strategy Journal*, 3: 67-87.
 93. S. F. S. Chen, 2010, A general TCE model of international business institutions, market failure and reciprocity, *Journal of International Business Studies*, 41: 935-959; J. Wiklund y D. A. Shepherd, 2009, The effectiveness of alliances and acquisitions: The role of resource combination activities, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 193-212.
 94. A. Guar, S. Malhotra y P. Zhu, 2013, Acquisition announcements and stock market valuations of acquiring firms' rivals: A test of growth probability hypothesis in China, *Strategic Management Journal*, 34: 215-232; M. A. Hitt y V. Pisano, 2003,

- The cross-border merger and acquisition strategy, *Management Research*, 1: 133-144.
95. 2013, Corporate information-Our company history, DJO Global, www.djoglobal.com, consultado el 15 de mayo.
 96. S. Malhotra, P. C. Zhu y W. Locander, 2010, Impact of host-country corruption on U. S. and Chinese cross-border acquisitions, *Thunderbird International Business Review*, 52: 491-507; P. X. Meschi, 2009, Government corruption and foreign stakes in international joint ventures in emerging economies, *Asia Pacific Journal of Management*, 26: 241-261.
 97. J. Li y C. Qian, 2012, Principal-principal conflicts under weak institutions: A study of corporate takeovers in China, *Strategic Management Journal*, 34: 498-508; A. Madhok y M. Keyhani, 2012, Acquisitions as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies, *Global Strategy Journal*, 2: 26-40.
 98. E. Vaara, R. Sarala, G. K. Stahl e I. Bjorkman, 2012, *Journal of Management Studies*, 49: 1-27; D. R. Denison, B. Adkins y A. Guidroz, 2011, Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions, en W. H. Mobley, 2011, M. Li y Y. Wang (Eds.), *Advances in Global Leadership*, Vol. 6, Bingley, Reino Unido, Emerald Publishing Group: 95-115.
 99. S. J. Chang, J. Chung y J. J. Moon, 2013, When do wholly owned subsidiaries perform better than joint ventures?, *Strategic Management Journal*, 34: 317-337; Y. Fang, G. L. F. Jiang, S. Makino y P.W. Beamish, 2010, Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance, *Journal of Management Studies*, 47: 27-54.
 100. C. Bouquet, L. Hebert y A. Delios, 2004, Foreign expansion in service industries: Separability and human capital intensity, *Journal of Business Research*, 57: 35-46.
 101. C. Schwens, J. Eiche y R. Kabst, 2011, The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice, *Journal of Management Studies*, 48: 330-351; K. F. Meyer, S. Estrin, S. Bhaumik y M.W. Peng, 2009, Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies, *Strategic Management Journal*, 30: 61-80.
 102. Chang, Chung y Moon, When do wholly owned subsidiaries perform better than joint ventures?; K. D. Brouthers y D. Dikova, 2010, Acquisitions and real options: The Greenfield alternative, *Journal of Management Studies*, 47: 1048-1071.
 103. Y. Parke y B. Sternquist, 2008, The global retailer's strategic proposition and choice of entry mode, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36: 281-299.
 104. L. Q. Siebers, 2012, Foreign retailers in China: The first ten years, *Journal of Business Strategy*, 33: 27-38.
 105. J. Anand, R. Oriani y R. S. Vassolo, 2010, Alliance activity as a dynamic capability in the face of a discontinuous technological change, *Organization Science*, 21: 1213-1232; R. Farzad, 2007, Extreme investing: Inside Colombia, *BusinessWeek*, 28 de mayo, 50-58.
 106. A.M. Rugman, 2010, Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm, *Multinational Business Review*, 18: 1-12; J. Che y G. Facchini, 2009, Cultural differences, insecure property rights and the mode of entry decision, *Economic Theory*, 38: 465-484.
 107. 2013, Company profile-facilities, Toyota Motor Corporation, www.toyota-global.com, consultado el 30 de mayo.
 108. B. Batjargal, M. Hitt, A. Tsui, J. L. Arregle, J. Webb y T. Miller, 2013, Institutional polycentrism, entrepreneurs' social networks and new venture growth, *Academy of Management Journal*, en imprenta.
 109. C. Giersch, 2011, Political risk and political due diligence, *Global Risk Affairs*, www.globalriskaffairs.com, 4 de marzo.
 110. J. Li y Y. Tang, 2010, CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion, *Academy of Management Journal*, 53: 45-68; I. Alon y T. T. Herbert, 2009, A stranger in a strange land: Micro political risk and the multinational firm, *Business Horizons*, 52: 127-137; P. Rodriguez, K. Uhlenbruck y L. Eden, 2003, Government corruption and the entry strategies of multinationals, *Academy of Management Review*, 30: 383-396.
 111. D. Quer, E. Claver y L. Rienda, 2012, Political risk, cultural distance, and outward foreign direct investment: Empirical evidence from large Chinese firms, *Asia Pacific Journal of Management*, 29: 1089-1104; O. Branzei y S. Abdelnour, 2010, Another day, another dollar: Enterprise resilience under terrorism in developing countries, *Journal of International Business Studies*, 41: 804-825; F. Wu, 2009, Singapore's sovereign wealth funds: The political risk of overseas investment, *World Economics*, 9(3): 97-122.
 112. Giersch, Political risk and political due diligence.
 113. J. Surroca, J. A. Tribo y S. A. Zahra, 2012, Stakeholder pressure on MNEs and the transfer of socially irresponsible practices to subsidiaries, *Academy of Management Journal*, 56: 549-572.
 114. K. Schwab, 2012, *The global competitiveness report, 2012-2013*, World Economic Forum, Ginebra, Suiza; M. D. Hanous y A. Przdnychnyky, 2011, The Russia competitiveness report 2011, *World Economic Forum*, enero.
 115. G. Fornes y A. Butt-Philip, 2011, Chinese MNEs and Latin America: A review, *International Journal of Emerging Markets*, 6: 98-117; S. Globerman y D. Shapiro, 2009, Economic and strategic considerations surrounding Chinese FDI in the United States, *Asia-Pacific Journal of Management*, 26: 163-183.
 116. C. R. Goddard, 2011, Risky business: Financial-sector liberalization and China, *Thunderbird International Business Review*, 53: 469-482; I. G. Kawaller, 2009, Hedging currency exposures by multinationals: Things to consider, *Journal of Applied Finance*, 18: 92-98.
 117. C. C. Chung, S. H. Lee, P. W. Beamish y T. Ksoke, 2010, Subsidiary expansion/contraction during times of economic crisis, *Journal of International Business Studies*, 41: 500-516.
 118. R. G. Bell, I. Filatotchev y R. V. Aguilera, 2012, Corporate governance and investors' perceptions of foreign IPO value: An institutional perspective, *Academy of Management Journal*, en imprenta.
 119. V. Monatriotis y R. Alegria, 2011, Origin of FDI and intra-industry domestic spillovers: The case of Greek and European FDI in Bulgaria, *Review of Development Economics*, 15: 326-339; N. Bandelj, 2009, The global economy as institutional process: The case of Central and Eastern Europe, *American sociological Review*, 74: 128-149; L. Tihanyi y W. H. Hegarty, 2007, Political interests and the emergence of commercial banking in transition economies, *Journal of Management Studies*, 44: 789-813.
 120. F. J. Contractor, 2012, Why do multinational firms exist? A theory note about the effect of multinational expansion on performance and recent methodological critiques, *Global Strategy Journal*, 2: 318-331; P. David, J. P. O'Brien, T. Yoshikawa y A. Delios, 2010, Do shareholders or stakeholders appropriate the rents from corporate diversification? The influence of ownership structure, *Academy of Management Journal*, 53: 636-654.
 121. L. Li, 2007, Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9: 117-139; J. A. Doukas y O. B. Kan, 2006, Does global diversification destroy firm value?, *Journal of International Business Studies*, 37: 352-371.
 122. J. H. Fisch, 2012, Information costs and internationalization performance, *Global Strategy Journal*, 2: 296-312; S. E. Christophe y H. Lee, 2005, What matters about internationalization: A market-based assessment, *Journal of Business Research*, 58: 636-643.
 123. H. Berry, 2013, When do firms divest foreign operations?, *Organization Science*, en imprenta; T. J. Andersen, 2011, The risk implications of multinational enterprises, *International Journal of Organizational Analysis*, 19: 49-70.
 124. H. Berry, 2013, Global integration and innovation: Multi-country knowledge generation with MNCs, *Strategic Management Journal*, en imprenta; A. Y. Lewin, S. Massini y C. Peeters, 2011, Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines, *Organization Science*, 22: 81-98.
 125. P. C. Patel, S. A. Fernhaber, P. P. McDougal-Covin y R. P. van der Have, 2013, Beating competitors to international markets: The

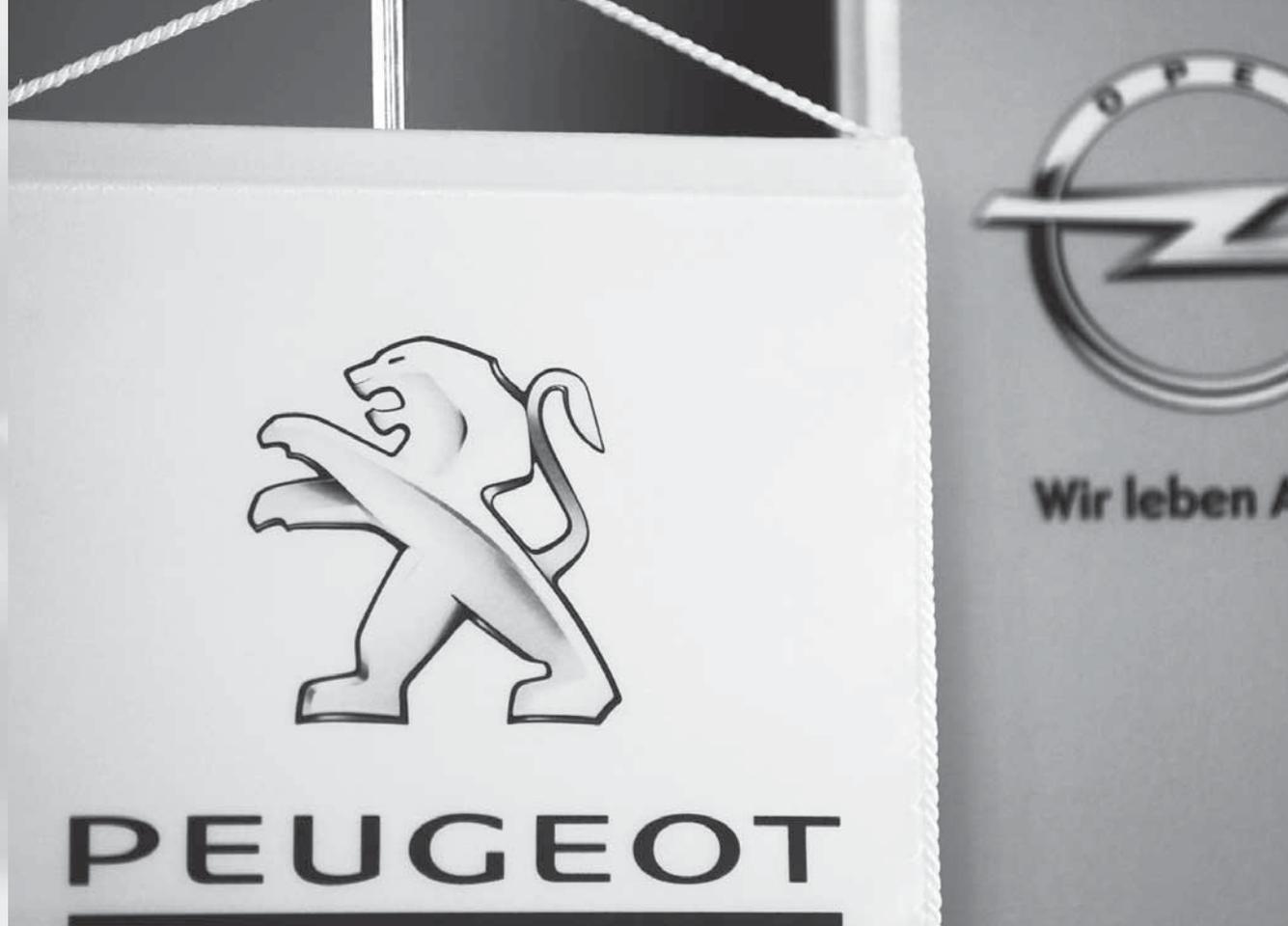
- value of geographically balanced networks for innovation, *Strategic Management Journal*, en imprenta.
126. O. Bertrand y M. J. Mol, 2012, The antecedents and innovation effects of domestic and offshore R&D outsourcing: The contingent impact of cognitive distance and absorptive capacity, *Strategic Management Journal*, 34: 751-760; B. S. Reiche, 2012, Knowledge benefits of social capital upon repatriation: A longitudinal study of international assignees, *Journal of Management Studies*, 49: 1052-1072; H. A. Ndofor, D. G. Sirmon y X. He, 2011, Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry, *Strategic Management Journal*, 32: 81-98; 640-657.
127. G. R. G. Benito, R. Lunnan y S. Tomassen, 2011, Distant encounters of the third kina: Multinational companies locating divisional headquarters abroad, *Journal of Management Studies*, 48: 373-394; M. A. Hitt, L. Tihanyi, T. Miller y B. Connelly, 2006, International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 32: 831-867.
128. I. Guler y A. Nerkar, 2012, The impact of global and local cohesion on innovation in the pharmaceutical industry, *Strategic Management Journal*, 33: 535-549.
129. X. Fu, 2012, Foreign direct investment and managerial knowledge spillovers through diffusion of management practices, *Journal of Management Studies*, 49: 970-999; D. Holtbrugge y A. T. Mohr, 2011, Subsidiary interdependencies and international human resource management practices in German MNCs, *Management International Review*, 51: 93-115.
130. M. Halme, S. Lindeman y P. Linna, 2012, Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations, *Journal of Management Studies*, 49: 743-784; I. Filatotchev y M. Wright, 2010, Agency perspective on corporate governance of multinational enterprises, *Journal of Management Studies*, 47: 471-486.
131. J. I. Siegel y S. H. Schwartz, 2013, Egalitarianism, cultural distance and foreign direct investment: A new approach, *Organization Science*, en imprenta; G. A. Shinkle y A. P. Kriauciunas, 2012, The impact of current and founding institutions on strength of competitive aspirations in transition economies, *Strategic Management Journal*, 33: 448-458; D. Dikova, P. R. Sahib y A. van Witteloostuijn, 2010, Cross-border acquisition abandonment and completion: The effect of institutional differences and organizational learning in the international business service industry, 1981-2001, *Journal of International Business Studies*, 41: 223-245.
132. 2013, Earnings release presentation, sitio web de Toyota Global, www.toyotaglobal.com, 8 de mayo.
133. P. C. Nell y B. Ambos, 2012, Parenting advantage in the MNC: An embeddedness perspective on the value added by headquarters, *Strategic Management Journal*, en imprenta; J. F. Hennart, 2012, Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise, *Global Strategy Journal*, 2: 168-187.
134. C. G. Asmussen y A. Goerzen, 2013, Unpacking dimensions of foreignness: Firm-specific capabilities and international dispersion in regional, cultural and institutional space, *Global Strategy Journal*, 3: 127-149.
135. Wiersema y Bowen, The relationship between international diversification and firm performance; C. F. Wang, L. Y. Chen y S. C. Change, 2011, International diversification and the market value of new product introduction, *Journal of International Management*, 17(4): 333-347.
136. R. Belderbos, T. W. Tong y S. Wu, 2013, Multinationality and downside risk: The roles of option portfolio and organization, *Strategic Management Journal*, en imprenta; W. Shi, S. L. Sun y M. W. Peng, 2012, Sub-national institutional contingencies, network positions and IJV partner selection, *Journal of Management Studies*, 49: 1221-1245.
137. B. Baik, J. K. Kang, J. M. Kim y J. Lee, 2013, The liability of foreignness in international equity investments: Evidence from the U. S. stock market, *Journal of International Business Studies*, 44: 391-411.
138. S. H. Lee y S. Song, 2012, Host country uncertainty, intra-MNC production shifts, and subsidiary performance, *Strategic Management Journal*, 33: 1331-1340.
139. L. Berchicci, A. King y C. L. Tucci, 2011, Does the apple always fall close to the tree? The geographical proximity choice of spin-outs, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5: 120-136; A. Ojala, 2008, Entry in a psychologically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan, *European Management Journal*, 26: 135-144.
140. B. L. Connelly, R. E. Hoskisson, L. Tihanyi y S. T. Certo, 2010, Ownership as a form of corporate governance, *Journal of Management Studies*, 47: 1561-1589; M. L. L. Lam, 2009, Beyond credibility of doing business in China: Strategies for improving corporate citizenship of foreign multinational enterprises in China, *Journal of Business Ethics*, 87: 137-146.
141. E. Fang y S. Zou, 2010, The effects of absorptive capacity and joint learning on the instability of international joint ventures in emerging economies, *Journal of International Business Studies*, 41: 906-924; D. Lavie y S. Miller, 2009, Alliance portfolio internationalization and firm performance, *Organization Science*, 19: 623-646.

9

Estrategia de cooperación

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1** Definir las estrategias de cooperación y explicar por qué las emplean las compañías.
- 2** Definir las tres clases principales de alianzas estratégicas y explicarlas.
- 3** Enumerar las estrategias de cooperación al nivel de negocio y explicar cómo se usan.
- 4** Explicar las estrategias corporativas de cooperación en las compañías diversificadas.
- 5** Reconocer la importancia de las alianzas estratégicas que forman las compañías de un país con las de otros países como estrategia de cooperación internacional.
- 6** Explicar los riesgos de las estrategias de cooperación.
- 7** Exponer dos enfoques para la administración de las estrategias de cooperación.



FORMACIÓN DE ALIANZAS LOCALES Y GLOBALES DENTRO DE LA INDUSTRIA MUNDIAL DE LOS AUTOMÓVILES



Los trabajos académicos que hablan de las alianzas contienen algunos hallazgos recientes sumamente interesantes. Uno de ellos es el razonamiento que dice que, dado que las compañías muchas veces están en un mismo país, y con frecuencia en la misma zona de ese país, les resulta muy conveniente colaborar cuando se trata de grandes proyectos. De tal suerte, compiten en el ámbito global, pero cooperan en el local. A lo largo de la historia, las compañías han aprendido a colaborar formando alianzas estratégicas y formulando estrategias de cooperación cuando la competitividad es intensa. Varias razones explican la paradoja que plantea lo anterior. En primer lugar, cuando existe una rivalidad intensa es difícil conservar el poder de mercado. Así las cosas, una estrategia de cooperación reduciría el poder de mercado en razón de formas más adecuadas para competir, situación que se relaciona con la idea de la "tolerancia recíproca" (la cual analizaremos más a fondo en este capítulo). Otro de los razonamientos que han surgido está fundado en la visión de la compañía en

función de sus recursos (véase el capítulo 3). Para competir, muchas veces las compañías no cuentan con los recursos que necesitan, pero los pueden encontrar en otras compañías o fuera de la industria nacional de la compañía en cuestión. Así, estos "recursos complementarios" son otra lógica que explica por qué las grandes compañías constituyen joint ventures y forman alianzas estratégicas dentro de una misma industria o en otras que están relacionadas en un plano vertical (este capítulo explicará esta idea con más claridad).

Dado que las compañías están en la misma ubicación y que tienen necesidades similares, les resulta más conveniente trabajar conjuntamente, por ejemplo, para producir motores y transmisiones como parte del árbol de levas. Este punto es evidente en la alianza europea formada por Peugeot-Citroën y Opel-Vauxhall (propiedad de General Motors). También es el motivo de la reciente alianza estadounidense formada por Ford y General Motors para desarrollar transmisiones de nueve y de 10 velocidades de gran calidad. Es más, las compañías tienen la intención de desarrollar juntas transmisiones automáti-

cas de 11 y de 12 velocidades para mejorar el rendimiento de la gasolina y para poder cumplir con las nuevas directrices federales respecto de ese rendimiento.

Por cuanto a la complementación de los recursos, en 1999 la francesa Renault y la japonesa Nissan formaron una alianza en verdad exitosa. Estas dos compañías no tenían el tamaño necesario para crear las economías de escala ni las economías de alcance que resultaban fundamentales para tener éxito en la industria mundial de los automóviles en la década de 1990 y después. Cuando estas compañías formaron su alianza, una y otra adquirieron acciones para tener una participación de la contraria. Renault, la más grande de las dos, posee una participación de 43.3% de Nissan, mientras que esta posee una participación de 15% de Renault. Es interesante señalar que Carlos Ghosn es el CEO de las dos compañías. Con el tiempo, esta alianza sinérgica al nivel de compañía (este capítulo también explicará este tipo de alianza) ha generado tres valores que son la guía de su relación: 1) *confianza* (trabajo equitativo, imparcial y profesional); 2) *respeto* (cumplir los compromisos, los derechos y

las obligaciones); y 3) *transparencia* (apertura, franqueza y claridad). En gran medida por los principios que han establecido Renault y Nissan, su alianza ha tenido un éxito ampliamente reconocido. Cabría decir que la razón de fondo para el éxito de esta alianza es que los activos que las compañías aportan a la alianza se complementan; es decir, Nissan es fuerte en Asia, mientras que Renault es fuerte en Europa. Juntas han podido establecer instalaciones de producción en otros lugares, por ejemplo en América Latina, cosa que no habrían podido hacer trabajando cada cual por su lado.

Algunas compañías forman alianzas porque están “atrapadas a medio camino”; es decir, producen volúmenes moderados, en su mayor parte para el mercado masivo, pero precisan colaborar con otras para alcanzar economías de escala viables. Por ejemplo, Fiat-Chrysler tendría que elevar sus ventas anuales de 4300 millones de dólares a una cifra que ronde los 6 mil millones y también debería reforzar su presencia en el creciente mercado asiático para hacerse de suficiente poder de mercado global. Por lo mismo, han constituido joint ventures con dos fabricantes japoneses de autos que no son muy grandes, Mazda y Suzuki; sin embargo, la historia pasada de estas dos últimas compañías con las alianzas podría explicar por qué no están demasiado entusiasmadas con las perspectivas de las presentes alianzas. Fiat dio por terminada la suya con GM, Chrysler con Daimler y Mazda con Ford.

Esta misma situación se aplica, en el ámbito local de Europa, al caso de la francesa Peugeot-Citroën, la cual está luchando por sobrevivir al lado de Opel-Vauxhall, la subsidiaria europea de GM. Concretamente, Peugeot-Citroën y Opel-Vauxhall han llegado a un acuerdo tentativo para compartir plataformas y motores con el propósito de obtener el capital necesario para invertir en modelos futuros. Así, como sucede en el caso de todos los ejemplos mencionados, necesitan una participación de mercado adicional, pero también capital suficiente para realizar las inversiones requeridas para hacerse de más poder de mercado para competir.

En resumen, diversos razonamientos explican por qué las competidoras no solo compiten, sino que también cooperan cuando forman alianzas estratégicas y constituyen joint ventures con el propósito de satisfacer las necesidades estratégicas para aumentar su poder de mercado, aprovechar los activos que se complementan y cooperar con vecinos cercanos, muchas veces en la misma zona de un mismo país.

Fuentes: 2013, Markets and makers: Running harder, *Economist*, 20 de abril, ss4-ss7; Boxell, J., 2013, Peugeot reaffirms push into BRICs, *Financial Times*, www.ft.com, 7 de febrero; Pearson, D. y Bennett, J., 2013, Corporate news: GM, Peugeot pledge to deepen car alliance – Tough market in Europe has slowed progress, but automakers now see opportunities to cooperate outside the region, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 10 de enero; White, J. B., 2013, Mazda uses alliances to boost sales, *Wall Street Journal*, www.wsj.com 27 de enero. Yu, T., Subramaniam, M. y Cannella, Jr., A.A., 2013, Competing globally, allying locally: Alliances between global rivals and host-country factors, *Journal of International Business Studies*, 44: 117-137; Lim, W., 2012, The voyage of the Renault-Nissan Alliance: A successful venture, *Advances In Management*, 5(9): 25-29.



Averigüe más acerca de Peugeot-Citroën, otra alianza estratégica, en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

El Caso inicial explica que Renault y Nissan han optado por una estrategia de cooperación como vía para mejorar el desempeño de cada una de las dos. Como sucede en todas las compañías, Renault y Nissan están tratando de utilizar sus recursos y sus capacidades de modo que generen el mayor valor posible para los grupos de interés.¹

Formular una estrategia de cooperación, como la de Renault y Nissan o la de otras compañías automovilísticas globales, tiene el potencial para ser un motor viable que impulse el crecimiento de las compañías. Concretamente, una **estrategia de cooperación** consiste en que las compañías colaboran y trabajan juntas para alcanzar un objetivo que comparten.² Las empresas recurren a la estrategia de cooperar con otras con el propósito de crear valor para un cliente, considerando que por cuenta propia probablemente no podrían crear ese valor. Por ejemplo, Fiat y Chrysler tienen una alianza de capital, en la cual Fiat tiene una posición accionaria importante en Chrysler. Al describir un auto compacto diseñado y desarrollado por Fiat, que Chrysler producirá y venderá con su nombre en Estados Unidos, un analista de la industria de los automóviles comentó que un producto así “explica por qué estos dos fabricantes de automóviles... tienen una relación”³.

Las compañías también utilizan una estrategia de cooperación con la intención de crear ventajas competitivas. Con frecuencia decimos que una ventaja competitiva creada por medio de una estrategia de cooperación es una ventaja por *colaboración* o *relación*,⁴ lo cual denota que la relación que establecen los socios que colaboran generalmente es la base para construir la ventaja competitiva. Es importante señalar que el uso correcto de las estrategias de cooperación lleva a una compañía a un mejor desempeño que el de sus rivales en términos de competitividad estratégica y de rendimientos superiores al promedio,⁵ muchas veces porque han podido crear una ventaja competitiva.

Una **estrategia de cooperación** consiste en que las compañías colaboran y trabajan juntas para alcanzar un objetivo que comparten.

En este capítulo tratamos varios temas. Primero definimos y ofrecemos ejemplos de diferentes alianzas estratégicas como la principal clase de estrategias de cooperación. Nos concentramos en las alianzas porque las compañías las utilizan con más frecuencia que otras clases de relaciones cooperativas. A continuación hablamos del uso de las estrategias de cooperación, tan extendido en la economía global, y explicamos las razones que explican ese uso. Después, en sucesión, describimos las estrategias de cooperación al nivel de negocio, al nivel de compañía, en el ámbito internacional y en redes. El capítulo termina exponiendo los riesgos que entraña utilizar estrategias de cooperación y por qué su debida administración disminuiría esos riesgos.

9.1 Las alianzas estratégicas como principal tipo de estrategia de cooperación

Una **alianza estratégica** es una estrategia de cooperación entre compañías que combinan algunos de sus recursos y capacidades con la intención de crear una ventaja competitiva. Las alianzas estratégicas llevan a las compañías a intercambiar y compartir cierta cantidad de recursos y de capacidades a efecto de codesarrollar bienes o servicios, de venderlos y de brindar servicios.⁶ Además, las compañías emplean las alianzas estratégicas para apalancar los recursos y las capacidades que poseen, al mismo tiempo que trabajan con sus aliadas para desarrollar recursos y capacidades adicionales que serán el fundamento de nuevas ventajas competitivas.⁷ Sin duda, hoy en día la realidad demuestra que “las alianzas estratégicas se han convertido en uno de los pilares de la ventaja competitiva de muchas compañías”⁸ Esto significa que para muchas de ellas, y en particular para las grandes compañías globales, las alianzas estratégicas podrían ser numerosas, pero siempre representarían un esfuerzo importante para superar a las competidoras.

Piense en la alianza estratégica formada por el canal por cable Syfy y Trion Worlds para crear de manera conjunta un programa de televisión simultáneamente asociado a un videojuego. El programa y el videojuego giran en torno a “Defiance”, la nueva serie de televisión de Syfy, “que trata de alienígenas que llegan a la Tierra y tienen una turbia relación con los habitantes actuales”. Ante la novedad y la dificultad para coordinar las estrategias de las partes involucradas, surgieron infinidad de obstáculos para formular el proyecto. No estaban de acuerdo sobre la manera de financiar y de comercializar el proyecto ni respecto del momento oportuno para el estreno. Ahora muchos canales de cable cuentan con sus propios programas de televisión, en general populares y bien recibidos, como “Mad Men” de AMC y “Game of Thrones” de HBO (entre muchos otros ejemplos). De otro lado, Amazon.com y Netflix están produciendo series originales. Syfy es propiedad de NBCUniversal, y Comcast, una enorme prestadora de servicios de televisión por cable, tiene la participación mayoritaria de esta. Cada semana, mientras los aficionados ven el capítulo de una hora de la serie “Defiance”, pueden participar en el videojuego e identificar elementos de lo que ha sucedido en la trama. Desde su activación el 2 de abril de 2012, el videojuego ha captado a más de un millón de usuarios registrados. El proyecto en conjunto ha conseguido anunciantes como Fiat-Chrysler, por medio de sus productos marca Dodge. Muchos productos Dodge aparecen aquí y allá a todo lo largo de las plataformas del juego y la serie de Syfy y Trion. Si bien se trata de una innovación interesante, no deja de ser una jugada arriesgada, porque la red ha gastado 40 millones de dólares en la primera temporada de la serie y ha aceptado cubrir la mitad de los 70 millones de dólares de costos de producción del juego. Sin embargo, un analista ha comentado que, si tiene éxito, podría modificar la forma en que Comcast y otros productores de medios desarrollen entretenimiento con base en varias plataformas.⁸

Antes de describir tres tipos básicos de alianzas estratégicas y las razones que explican por qué se usan, es preciso señalar que, en el caso de todas las estrategias de cooperación, el éxito llegará más fácil cuando las socias tengan un comportamiento cooperativo. Se sabe que algunos de los comportamientos cooperativos que ayudan a que la alianza tenga éxito son: resolver problemas en la práctica, tener confianza en la otra parte y no cesar de buscar caminos para combinar los recursos y las capacidades de las socias a efecto de crear valor.¹⁰ Recuerde que la *confianza*, el *respeto* y la *transparencia* son los tres valores medulares que fundamentan la estrategia de cooperación al nivel de compañía de Renault-Nissan. Estos valores podrían ser los instrumentos que han conducido al éxito que se le ha adjudicado a esta relación cooperativa.

Una **alianza estratégica** es una estrategia de cooperación entre compañías que combinan algunos de sus recursos y capacidades con la intención de crear una ventaja competitiva.

9.1a Tipos principales de alianzas estratégicas

Las joint ventures, las alianzas estratégicas con aportación de capital social y las alianzas estratégicas sin aportación de capital social son los tres tipos principales de alianzas estratégicas que emplean las compañías. La repartición de la propiedad es la diferencia central en el caso de estas alianzas.

Una **joint venture** es una alianza estratégica mediante la cual dos o más compañías forman una empresa independiente, legalmente constituida, para compartir algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva. Por lo general, las socias de una joint venture poseen porcentajes iguales de las acciones y contribuyen en igual medida a las operaciones de la organización. Algunas pruebas indican que los problemas económicos globales recientes han incrementado el atractivo de este tipo de alianza estratégica. Las joint ventures son constituidas a menudo con la intención de mejorar la capacidad de una compañía para competir en entornos de una competitividad incierta, como los característicos de la desaceleración económica, y son muy efectivas para establecer relaciones de larga duración y para transferir conocimiento tácito. Es interesante señalar que la empresa en participación de AIG en China salvó a la compañía en la crisis financiera de 2008. La enorme aseguradora fue fundada en Shanghái en 1919 por C. V. Starr, un californiano pionero en los seguros de vida. En 1950, después de que los comunistas tomaran Mao, AIG salió de China y se estableció en Estados Unidos. Sin embargo, conservó la relación de su joint venture (con AIA) con grandes dueños de bienes inmuebles y seguros en algunos de los distritos más caros de Asia. AIG, para rembolsar su deuda al gobierno de Estados Unidos, la cual recibió cuando se presentó la crisis financiera global, vendió la mayor parte de su patrimonio en la joint venture AIA. En fecha reciente, AIG anunció que había llegado a un acuerdo con la compañía People's Insurance de China, una aseguradora propiedad del estado, para invertir alrededor de 500 millones de dólares en la oferta pública de People's Insurance en Hong Kong. Se espera que, como parte del trato, las dos compañías formen una joint venture para vender seguros de vida en China.¹¹

El conocimiento tácito, que cada vez es más importante para las actividades de las compañías dirigidas a crear competencias centrales, no se puede codificar y se debe adquirir por medio de experiencias como las que se presentan cuando las personas de compañías asociadas trabajan juntas en una joint venture.¹² En general, una joint venture podría ser la mejor clase de arreglo para la cooperación cuando las compañías precisan combinar sus recursos y capacidades a efecto de crear una ventaja competitiva sustancialmente diferente de las que poseen en lo individual y cuando las socias tienen la intención de entrar en mercados muy inciertos, donde existe hipercompetencia.

Dado que China cuenta con reservas de gas de esquisto que podrían ser significativas, compañías multinacionales como Shell, Chevron y ConocoPhillips han querido constituir joint ventures con compañías petroleras chinas. Pretenden realizar perforaciones exploratorias empleando técnicas hidráulicas de fracturación para extraer ese gas. Las petroleras chinas no cuentan con la tecnología de fracturación llamada "fracking" que se necesita y, por lo tanto, desean beneficiarse de joint ventures con compañías extranjeras que tienen experiencia en esas técnicas. Por ejemplo, en fecha reciente Chevron constituyó una joint venture con China National Petroleum Corporation y ha iniciado las perforaciones exploratorias en la provincia de Sichuan. De otro lado, ConocoPhillips ha anunciado una joint venture con Sinopec. China genera con carbón 80% de su electricidad y está construyendo plantas generadoras de electricidad que utilizan carbón a un ritmo aproximado de una por semana. Si China pudiese usar gas de esquisto para esas plantas generadoras, estas emitirían aproximadamente la mitad de CO₂ que el carbón.¹³ Las joint ventures como estas en China no siempre son permanentes. Diferentes razones explican por qué no lo son, entre ellas que una o todas las partes no estén satisfechas con los resultados de la sociedad o que se cambie la dirección estratégica que una o varias socias desean seguir. Si la perforación exploratoria no crea una nueva oportunidad, la sociedad probablemente se disolvería o, de otro lado, podrían cambiar las circunstancias y una socia podría tener interés en comprar la inversión de la otra parte.

Una **alianza estratégica con aportación de capital social** es aquella donde dos o más compañías poseen diferentes porcentajes de la empresa que han constituido cuando combinaron algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva. Muchas de las inversiones extranjeras directas en China son realizadas por compañías multinacionales por medio de alianzas estratégicas con aportaciones de capital social. Asimismo, muchas compañías chinas que realizan una inversión extranjera directa lo hacen por medio de alianzas con aportaciones de capital social, en especial si la compañía china es propiedad del estado.¹⁴



Averigüe más acerca de las alianzas estratégicas con aportación de capital social en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Una **joint venture** es una alianza estratégica mediante la cual dos o más compañías forman una empresa independiente, legalmente constituida, para compartir algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva.

Una **alianza estratégica con aportación de capital social** es

aquella donde dos o más compañías poseen diferentes porcentajes de la empresa que han constituido cuando combinaron algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva.

Las alianzas basadas en aportaciones de capital social podrían ser exclusivamente para inyectar capital, pero también pueden ser para cambiar de estrategia. Por ejemplo, en fecha reciente, Club Mediterranee SA (Club Med), un operador de hoteles y una de las marcas francesas más conocidas en el mundo, buscó asociarse con la francesa AXA Private Equity, una sociedad inversora internacional, y con FOSUM Internacional Ltd., un conglomerado chino. En esencia, es un trato de aportaciones de capital social para que los administradores de Club Med se hagan de capital y de control para mejorar sus hoteles europeos, pero también para asociarse con Fosun a efecto de poner énfasis en el desarrollo de más establecimientos en Asia, porque la clientela asiática, en especial la de chinos, es el segmento que está registrando mayor crecimiento en el sector del mercado global de los hoteles vacacionales. En años recientes, Fosun también ha tratado de incrementar su colaboración en el exterior mediante compañías que efectúan adquisiciones, como el Carlyle Group, que ha buscado invertir en compañías chinas.¹⁵

Una **alianza estratégica sin aportación de capital social** es aquella donde dos o más compañías establecen una relación contractual para compartir algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva.¹⁶ En esta clase de alianzas, las compañías no constituyen una empresa independiente por separado y, por lo tanto, no toman posiciones de capital. Por lo anterior, las alianzas estratégicas sin aportación de capital social son menos formales y exigen menos compromisos de sus socias que las joint ventures y las alianzas estratégicas con aportación de capital social, y por lo general no propician una relación estrecha entre las socias. Sin embargo, las investigaciones indican que pueden crear valor para las compañías en cuestión.¹⁷ La relativa informalidad y la menor cantidad de compromisos que caracterizan a las alianzas estratégicas sin aportación de capital social provocan que no sean convenientes para proyectos complejos cuyo éxito requiere que las socias transfieran en efecto conocimiento tácito.¹⁸ Los contratos de licencia, los convenios de distribución y los contratos de suministro son ejemplos de alianzas estratégicas sin aportación de capital social.

Por lo común, los compromisos de *outsourcing* son planteados en forma de alianza estratégica sin aportación de capital social. (El capítulo 3 explicó que *outsourcing* significa que una compañía paga a otra para que desempeñe una actividad de la cadena de valor, o una actividad de una función de apoyo). Apple Inc. y la mayor parte de las demás compañías que fabrican computadoras, tabletas y teléfonos inteligentes encomiendan en *outsourcing* la mayor parte o toda su producción a socias de alianzas estratégicas sin aportación de capital social. Desde siempre, Apple ha contratado la mayor parte de sus manufacturas en *outsourcing* a un socio dominante: el Foxconn Technology Group, un fabricante a contrato muy grande de Taiwán. Sin embargo, en fecha más reciente y bajo el mando del CEO Tim Cook, Pegatron Corp., una compañía que también es taiwanesa, Apple ha diversificado a sus proveedores de manufacturas asociándose con esta rival más pequeña que Foxconn para producir la iPad mini. Pegatron ha aceptado márgenes más bajos en razón de que es más pequeña; su margen es 0.8%, en comparación con el 1.7% de Foxconn.¹⁹ Cabe señalar que muchas compañías que recurren al *outsourcing* introducen el trabajo en forma de módulos, en cuyo caso el productor a contrato solo genera una parte del producto completo. Este enfoque impide que el socio contratista o contratado por *outsourcing* comparta o sepa demasiado de ciertos aspectos de las actividades que la compañía no quiere que se revelen.²⁰

9.1b Razones de las compañías para formar alianzas estratégicas

Las estrategias de cooperación son parte integral del panorama de la competitividad y son en verdad importantes para muchas compañías, incluso para las instituciones educativas. De hecho, muchas



© Kate Orlinsky/Getty Images

Fracking en Bradford County, Pennsylvania. Muchas petroleras chinas desean constituir joint ventures con compañías que cuentan con tecnología para el fracking.

Una **alianza estratégica sin aportación de capital social** es aquella donde dos o más compañías establecen una relación contractual para compartir algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva.

compañías están cooperando con instituciones educativas para ayudarlas a comercializar las ideas que surgen de proyectos de investigación básica realizados en las universidades.²¹ En las organizaciones con fines de lucro, muchos ejecutivos piensan que las alianzas estratégicas son fundamentales para el crecimiento y el éxito de sus compañías.²² El hecho de que las alianzas lleguen a explicar hasta 25% o más de los ingresos de las ventas de una compañía típica confirma su importancia. El hecho de que en algunos contextos, como la industria global de las compañías de aviación, la competitividad se presente cada vez más entre las grandes alianzas que entre las grandes compañías subraya también la importancia de las alianzas.²³

Las alianzas estratégicas, entre otros beneficios, permiten que las socias creen un valor que no podrían generar si actuaran por separado y les permiten entrar en los mercados con mayor rapidez y con más posibilidad de una gran penetración de mercado.²⁴ Por ejemplo, el minorista más grande de Sudamérica, por su valor de mercado, es la chilena S.A.C.I. Falabella, la cual está tratando de posicionarse en Brasil por medio de Sodimac, su unidad de materiales para remodelación de casas, adquiriendo una posición de 51% en Dicico, una cadena de tiendas de material para remodelación de casas propiedad de Construdecor S.A. Falabella posee en Chile, Colombia, Perú y Argentina tiendas departamentales, supermercados, centros comerciales y tiendas de materiales para remodelación de casas. El director ejecutivo de Falabella, el CEO Sandro Solari, comentó: “Consideramos que es muy valioso tener a un socio [local]” para administrar Dicico. Falabella compró su posición accionaria a Markinvest Gestao de Participacoes Limitada, un dueño parcial anterior. Entrar en Brasil es importante para Falabella porque este país tiene la mitad de los habitantes de Sudamérica y una enorme clase media que está creciendo.²⁵

Otra razón para formar alianzas estratégicas es que la mayor parte de las compañías (por no decir que todas) no cuentan con todos los recursos y las capacidades que necesitan para alcanzar sus objetivos, lo cual indica que el hecho de asociarse con otras incrementará su probabilidad de alcanzar los objetivos de desempeño específicos de la compañía. Esto tal vez sea específicamente válido en el caso de pequeñas empresas, aquellas que tienen capital escaso, así como de otras más grandes. Dados estos recursos limitados, las compañías pueden colaborar por distintos propósitos, entre ellos para llegar a nuevos clientes, para ampliar su oferta de productos y para distribuir sus productos sin aumentar significativamente sus estructuras de costos. El ejemplo comentado antes, entre el canal por cable Syfy y Trion Worlds para crear simultáneamente una serie de televisión y el videojuego asociado mediante una alianza estratégica, amplía las ofertas de las dos compañías.

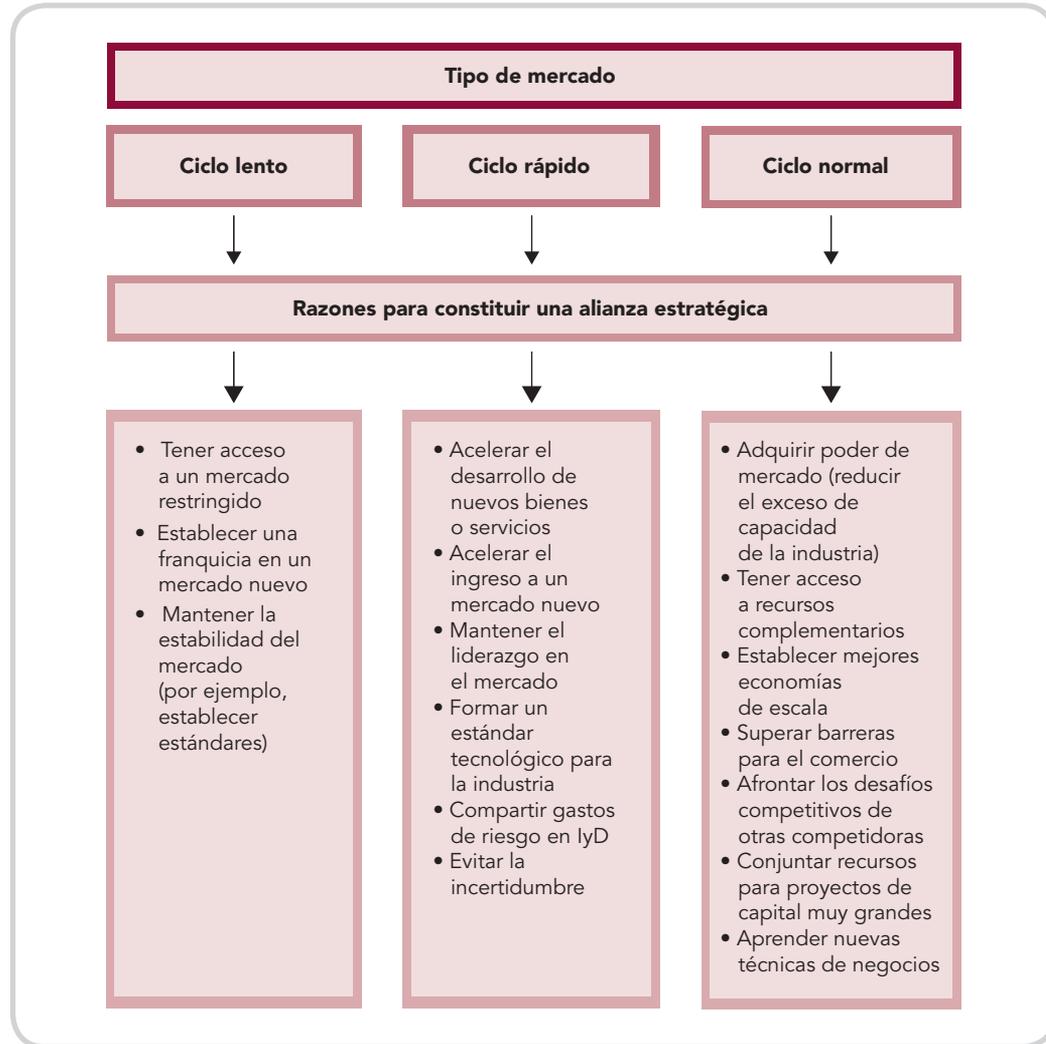
Condiciones únicas de la competitividad caracterizan a los mercados de ciclo lento, ciclo rápido y ciclo normal.²⁶ En el capítulo 5 explicamos estos tres tipos de mercados cuando hablamos de la rivalidad competitiva y la dinámica de la competitividad. Estas condiciones únicas llevan a las compañías a utilizar las alianzas estratégicas para alcanzar objetivos que difieren ligeramente en razón del tipo de mercado (véase la figura 9.1).

Los *mercados de ciclo lento* son aquellos donde las ventajas competitivas de la compañía están protegidas contra la imitación durante plazos relativamente largos y donde esta última es muy costosa. Estos mercados se acercan mucho a las condiciones de monopolio. Los ferrocarriles e históricamente las telecomunicaciones, las compañías de energía eléctrica y los servicios financieros son industrias que se caracterizan por mercados de ciclo lento. En los *mercados de ciclo rápido*, las ventajas competitivas de la compañía no están protegidas contra la imitación, lo cual impide la posibilidad de sostenerlas a largo plazo. Las ventajas competitivas están moderadamente protegidas contra la imitación en los *mercados de ciclo normal*, lo cual permite sostenerlas durante más tiempo que en el caso de mercados de ciclo rápido, pero durante menos tiempo que en los mercados de ciclo lento.

Mercados de ciclo lento

Las compañías que operan en mercados de ciclo lento utilizan con frecuencia las alianzas estratégicas para entrar en mercados restringidos o para establecer franquicias en nuevos mercados. Por ejemplo, en 2013, Choice Hotels International, un operador de franquicias de hoteles muy grande, con marcas como Comfort Suites, firmó un contrato de alianza estratégica por varios años con Bluegreen Vacations y Bluegreen Resorts Management, ambas subsidiarias de Bluegreen Corp. Choice Hotels estableció su Ascend Hotel Collection de hoteles tipo boutique e históricos como parte de su oferta de hoteles independientes en Estados Unidos, Canadá, la península escandinava y América Latina. Bluegreen Vacations se convertirá en “el proveedor oficial de tiempos compartidos de Choice Hotels”.

Figura 9.1 Razones para las alianzas estratégicas por tipo de mercado



© Cengage Learning

El programa de lealtad de Choice Hotels, llamado Choice Privileges, así como el programa de beneficios de Bluegreen, llamado TravelerPlus, reúnen las condiciones para que una asociada registre por medio de la alianza a los miembros de la otra. Por ejemplo, los participantes de TravelerPlus serán elevados a la “condición de Elite Gold y recibirán beneficios especiales”, y tendrán acceso a todos los Hoteles Choice del mundo, incluidos los 75 hoteles de la Ascend Hotel Collection.²⁷

Los mercados de ciclo lento son cada vez más raros en el panorama de la competitividad del siglo XXI por varias razones, entre ellas la privatización de industrias y economías, la expansión acelerada de las capacidades de internet para la rápida diseminación de la información, y la velocidad con la cual los avances tecnológicos permiten imitar muy pronto los productos, incluso si son complejos.²⁸ Las compañías que compiten en mercados de ciclo lento, inclusive las cadenas de hoteles, deben reconocer que es probable que en el futuro encuentren situaciones donde sus ventajas competitivas sean sostenibles en algunas partes (en el caso de un mercado de ciclo normal) o no sostenibles (en caso de un mercado de ciclo rápido). Las estrategias de cooperación ayudan a las compañías a pasar de mercados relativamente protegidos a otros más competidos.²⁹

Mercados de ciclo rápido

Los mercados de ciclo rápido son inestables, imprevisibles y complejos; en una palabra, hipercompetidos.³⁰ Estas condiciones combinadas excluyen virtualmente la posibilidad de establecer ventajas

competitivas duraderas, lo cual obliga a las compañías a buscar sin cesar fuentes de nuevas ventajas competitivas al mismo tiempo que crean valor utilizando las actuales. Las alianzas entre las compañías que en el presente tienen exceso de recursos y capacidades, y otras que prometen capacidades, ayudan a las compañías a competir en los mercados de ciclo rápido para transitar de modo efectivo del presente al futuro y para conseguir entrar con rapidez en nuevos mercados. Por lo mismo, la “mentalidad de colaboración” no tiene parangón.³¹

El negocio del entretenimiento se está convirtiendo con rapidez en el nuevo mercado digital, dado que el contenido de televisión ahora está disponible en la web. Esto ha colocado al negocio del entretenimiento en un mercado de ciclo rápido, donde la colaboración no solo es importante para triunfar, sino también para sobrevivir. Por ejemplo, muchas de las compañías que ofrecen contenido de video digital también han pretendido obtener ganancias por medio de la música digital y han tenido problemas para obtener utilidades de sus primeras compañías. BuzzFeed es una fuente de noticias por la web que se dirige a personas de entre 18 y 34 años, la cual recibe ingresos de compañías que se anuncian en su sitio web. La compañía ha constituido una joint venture con CNN y YouTube para crear un canal de videos en YouTube. Esto le servirá para ampliar su alcance a los jóvenes de su sector demográfico. La asociación también es una respuesta para asegurar que el contenido en el sitio web de CNN sea relevante para el segmento de edad de 18 a 34 años. Los anunciantes pagan a BuzzFeed para crear contenido patrocinado por una marca que es compartido por Facebook y Twitter, en lugar de solo recurrir a los anuncios tradicionales en banderines del sitio web. BuzzFeed aprovechará los archivos de la programación noticiosa de CNN, como los “asombrosos momentos del rescate de mineros atrapados bajo tierra”, a efecto de crear interés para su joven público.³²

Mercados de ciclo normal

En los mercados de ciclo normal es más probable que compañías que cuentan con recursos y capacidades sean las socias de una alianza. Las alianzas formadas por líneas aéreas son un ejemplo de alianzas de compañías en un mercado de ciclo normal.

Cuando se empezaron a formar estas alianzas hace varias décadas, su intención era que las compañías pudiesen compartir sus recursos y capacidades complementarios para que los pasajeros volaran con más facilidad entre ciudades secundarias de Estados Unidos y Europa. Hoy en día, casi todas las alianzas entre compañías de aviación son globales y han sido formadas principalmente para que las aliadas tengan más peso en los mercados, oportunidades para bajar costos y acceso a otras rutas internacionales.³³ De las tres razones anteriores, la expansión internacional a partir del acceso a más rutas es la más importante porque estas son un camino para incrementar los ingresos y para generar más utilidades. Para apoyar los esfuerzos por controlar los costos, las participantes en la alianza compran en forma conjunta algunos artículos y comparten en la medida de lo posible instalaciones como las puertas de salida, los centros de servicio al cliente y las salas de espera en los aeropuertos. Para los pasajeros, las alianzas de las líneas aéreas “representan una manera más fácil de comprar boletos y conexiones menos complicadas en los viajes intercontinentales, así como la posibilidad de acumular puntos por ser viajero frecuente y canjearlos por millas en otras líneas aliadas”.³⁴

Hoy en día operan tres grandes alianzas de compañías de aviación. Star Alliance, con 28 aliadas, es la más grande. Oneworld Alliance, con 13 aliadas, es la más pequeña, porque SkyTeam Alliance tiene una más que ella. Dadas las zonas geográficas donde están creciendo los mercados, estas alianzas globales están sumando socias en Asia. Por ejemplo, en años recientes, China Southern Airlines y China Eastern Airlines se unieron a SkyTeam Alliance, Air China y Shenzhen Airlines se sumaron a Star Alliance, y Malaysia Airlines se unió a OneWorld. En general, la mayor parte de las alianzas de líneas aéreas, como las descritas, se forman a efecto de que las compañías realicen economías de escala y afronten los desafíos de la competitividad (véase la figura 9.1).

Dentro de estas tres grandes alianzas, y fuera de ellas también, las compañías de aviación están formando alianzas diádicas o bilaterales entre socias que tienen oportunidades complementarias. Por ejemplo, Qantas Airways Ltd. ha formado una alianza con Emirates Airline porque de ese modo los pasajeros de Qantas solo deben hacer una escala cuando viajan a Estados Unidos o Europa, mientras que antes, como parte de su alianza con British Airlines (aliada de Oneworld) de hace 17 años, tenían que hacer dos escalas para llegar a destinos lejanos en el continente europeo (primero volando al aeropuerto de Heathrow en Londres). Ahora pueden volar de Dubái a 30 destinos en Europa, además de que el tiempo de vuelo por vía del Oriente Medio tarda dos horas menos que por

Singapur, que es el núcleo de British Airways. El tamaño y el posicionamiento de las líneas aéreas de Oriente Medio que están creciendo, como Emirates, Qatar y Etihad, han sido fundamentales para reestructurar estas rutas de vuelo y alianzas globales.³⁵

9.2 Estrategia de cooperación al nivel de negocio

Una **estrategia de cooperación al nivel de negocio** es aquella mediante la cual las compañías combinan algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva al competir en uno o varios mercados del producto. Como explicó el capítulo 4, la estrategia al nivel de negocio detalla lo que la compañía pretende hacer para obtener una ventaja competitiva en mercados específicos del producto. Por lo tanto, la compañía forma una estrategia de cooperación al nivel de negocio cuando piensa que si combina algunos de sus recursos y capacidades con los de una o varias socias creará ventajas competitivas que ella no podría generar por sí sola y que conducirán al éxito en un mercado específico del producto. La figura 9.2 enumera las cuatro estrategias de cooperación al nivel de negocio.

9.2a Alianzas estratégicas complementarias

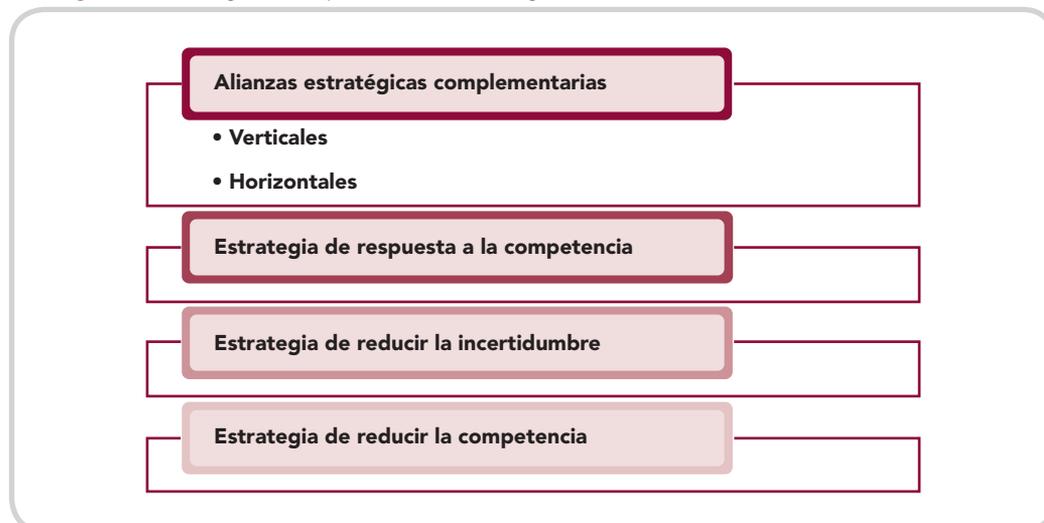
Las **alianzas estratégicas complementarias** son alianzas al nivel de negocio con las cuales las compañías comparten algunos de sus recursos y capacidades de modo que se complementen con el propósito de crear una ventaja competitiva.³⁶ Los dos tipos de alianzas estratégicas complementarias que dominan son las verticales y las horizontales (véase la figura 9.2).

Alianza estratégica complementaria vertical

En una *alianza estratégica complementaria vertical*, las compañías comparten algunos de sus recursos y capacidades, pertenecientes a diferentes etapas de la cadena de valor, con el propósito de crear una ventaja competitiva (véase la figura 9.3).³⁷ Muchas veces las compañías forman alianzas complementarias verticales para adaptarse a los cambios en el entorno;³⁸ a veces los cambios representan una oportunidad para que las compañías asociadas innoven mientras se adaptan.³⁹

En 2008, Mengniu Dairy Company de China, una enorme empresa propiedad del Estado, se vio involucrada en los infames escándalos de alimentos chinos, cuando seis infantes murieron y más de

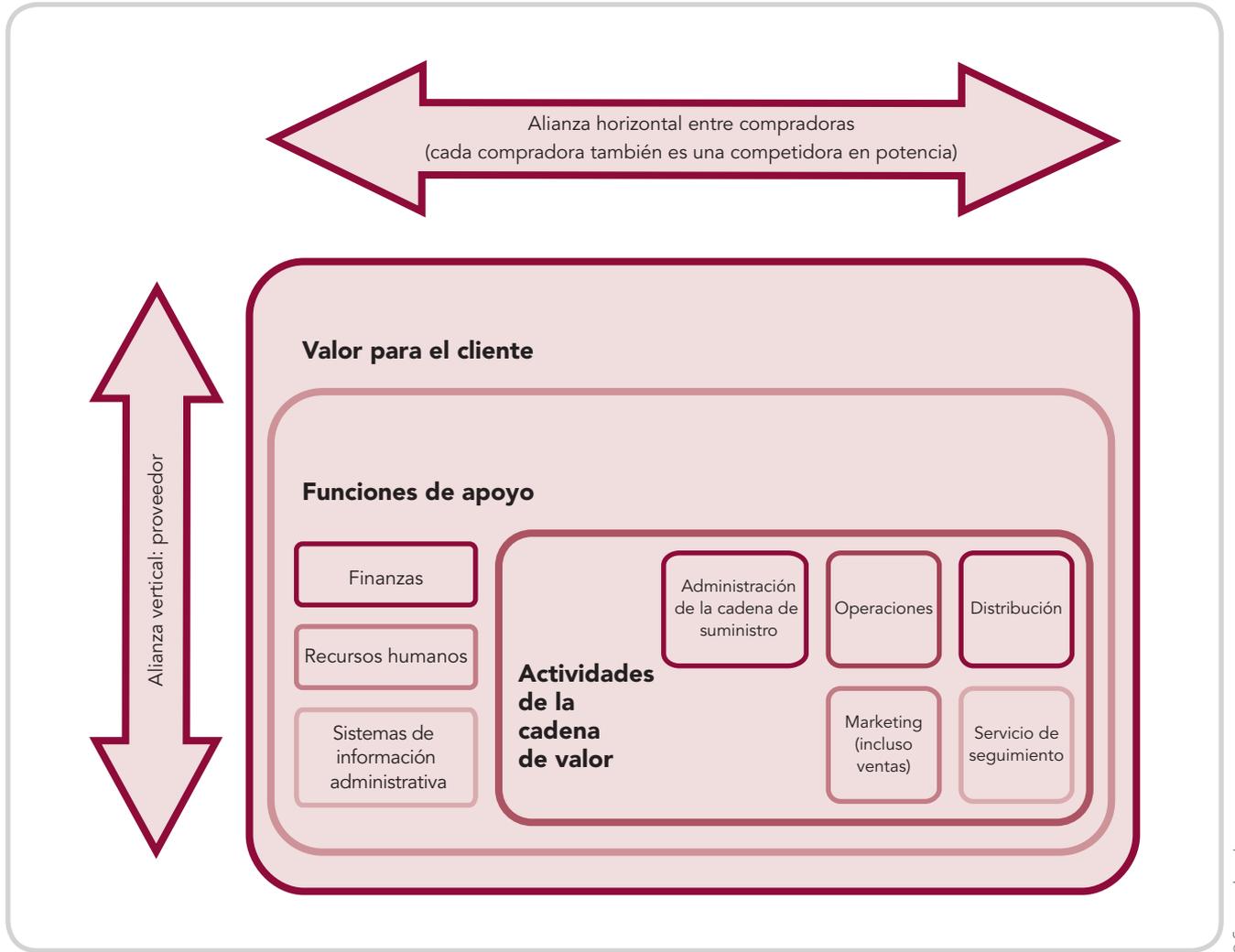
Figura 9.2 Estrategias de cooperación al nivel de negocio



Una **estrategia de cooperación al nivel de negocio** es aquella mediante la cual las compañías combinan algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva al competir en uno o varios mercados del producto.

Las **alianzas estratégicas complementarias** son alianzas al nivel de negocio con las cuales las compañías comparten algunos de sus recursos y capacidades de modo que se complementen con el propósito de crear una ventaja competitiva.

Figura 9.3 Alianzas estratégicas complementarias horizontales y verticales



© Cengage Learning

300 mil se enfermaron después de ingerir su fórmula para bebés. En casi 10% de la leche sometida a prueba se encontró presencia de la sustancia química llamada melamina. A efecto de mejorar su reputación y de desarrollar productos más seguros, Mengniu incrementó su posición accionaria en China Modern Dairy Holdings Ltd. con una alianza vertical para “crear un abasto de leche segura y aumentar la confianza de los consumidores”.⁴⁰

Hulu, una joint venture de tres compañías (Disney, News Corp. y Comcast) es un ejemplo. Para estos productores de contenido, Hulu es una alianza complementaria vertical porque es una plataforma gratis, sostenida por anuncios, o un servicio por suscripción (Hulu Plus por 7.99 dólares al mes), que distribuye contenido en video proporcionado por más de 400 proveedores. Los operadores de televisión de paga, como las compañías de cable y satélite, llevan muchos años tratando de expandirse a un modelo de “televisión en todas partes”, ofreciendo a sus suscriptores programación en vivo y también bajo demanda para diversas clases de aparatos. Sin embargo, Hulu solo tiene 2.2% del tráfico de banda ancha, en comparación con Netflix, que tiene 28.9%, y YouTube, con 15.4%. Hulu podría ser interesante como socia o como meta de una adquisición para proveedores por satélite, como Dish Network, porque ha tenido dificultad para encontrar un camino que le permita entrar en el mercado de distribución de contenido para dispositivos móviles. Otras posibles metas para formar una alianza serían compañías como Yahoo!, la cual también está buscando un mejor acceso a los dispositivos móviles. Sin embargo, si un proveedor de televisión de paga (como Dish) se asocia con la compañía o la compra, ello limitaría a Hulu en términos estratégicos, porque solo querría ofrecer televisión a

sus propios suscriptores y, de tal modo, sacrificaría gran parte de los ingresos presentes de Hulu, que sumaron 695 millones de dólares en 2012, divididos más o menos en partes iguales entre la publicidad y las suscripciones).⁴¹

Alianza estratégica complementaria horizontal

Una *alianza estratégica complementaria horizontal* es una en la cual las compañías comparten algunos de sus recursos y capacidades, pertenecientes a la misma etapa (o etapas) de la cadena de valor, con el propósito de crear una ventaja competitiva. Por lo común, las compañías utilizan las alianzas estratégicas complementarias para concentrarse, de forma conjunta, en el desarrollo de productos y de oportunidades de distribución a largo plazo.⁴² Antes dijimos que Hulu es un sitio web conjunto que formaron Comcast, News Corporation y Walt Disney Company con el propósito de distribuir contenido en video. Con esta alianza estratégica horizontal con aportaciones de capital social, las aliadas proporcionan contenido (una etapa vertical de la cadena de valor) a Hulu para su distribución (otra parte de la cadena de valor).

Mengniu Dairy Company de China también ha formado una alianza estratégica complementaria horizontal con la francesa Danone S.A., una enorme productora de alimentos, para producir y distribuir yogur. Danone posee marcas muy fuertes, como el yogur Activia y el agua de Evian. Danone ha constituido una joint venture con Mengniu para producir y distribuir, en forma conjunta, productos de yogur de marca. Las ventas de yogur en China han aumentado significativamente, y Mengniu tiene una participación de 17% del mercado de este producto, mientras que Danone tiene 1.6%. La joint venture proporcionará a Danone mayor acceso a las crecientes ventas de yogur en China, y Mengniu “obtendrá un socio extranjero en un mercado donde se piensa que las marcas extranjeras ofrecen normas de seguridad y calidad más elevadas”.⁴³

Las compañías farmacéuticas han formado una serie de alianzas horizontales. Por ejemplo, conforme la reforma de la seguridad social vaya avanzando en Estados Unidos, las compañías farmacéuticas grandes irán buscando relacionarse con los productores de fármacos dentro del campo de la biotecnología.⁴⁴ Bristol-Myers Squibb y AstraZeneca han formado una alianza horizontal concentrada en la diabetes. En fecha reciente, la alianza se reforzó cuando Bristol-Myers adquirió Amylin Pharmaceuticals Inc. Con la plataforma de Amylin, la alianza de AstraZeneca y Bristol-Myers Squibb tendrá más fuerza para el desarrollo, así como la capacidad para superar los obstáculos de las regulaciones y la comercialización.⁴⁵

Como explicó el Caso inicial, en la industria manufacturera de automóviles se han formado muchas alianzas estratégicas complementarias horizontales. En todo el mundo, las rivales están uniendo fuerzas para mejorar el desarrollo de vehículos y mejorar la eficiencia por medio de alianzas. Ford y General Motors, dos de los fabricantes de autos más grandes de Estados Unidos, han formado una sociedad para “desarrollar una nueva serie de transmisiones automáticas de 9 y 10 velocidades para automóviles, camionetas y camiones”. Las normas federales más estrictas para la eficiencia son las que generaron esta jugada estratégica. Es interesante señalar que estas compañías colaboraron antes en una transmisión de 6 velocidades, que ahora usan los sedanes Ford Fusion, la Edge Crossover, y las SUV Escape y Explorer. GM las utiliza en el Malibu de Chevrolet, la Traverse Cruise y otros modelos más. Eso también nos lleva a suponer que las transmisiones de 11 y 12 velocidades podrían aparecer en un futuro cercano. Conforme se presentan innovaciones, las compañías muchas veces precisan unirse para seguir el ritmo de las tendencias de la competitividad. Las alianzas estratégicas son un modo de hacerlo con rapidez y también de compartir los costos de desarrollo.⁴⁶ Por lo tanto, las estrategias de cooperación de toda clase son fundamentales para que los fabricantes de automóviles puedan competir con éxito en el ámbito global.

9.2b Estrategia para responder a la competencia

Como explicó el capítulo 5, las competidoras emprenden acciones de competitividad para atacar a las rivales y dirigen respuestas de competitividad contra las acciones de estas. Para responder a esta clase de ataques, las compañías podrían usar las alianzas estratégicas al nivel de negocio. Dado que las alianzas estratégicas pueden ser difíciles de revertir y costosas de operar, se suelen formar primordialmente para desarrollar acciones estratégicas, más que tácticas, y para responder de la misma manera a las acciones de las competidoras.



© KENNELL KRISTA/SIPA/Newscom

Mujer rentando un DVD en un quiosco de Redbox en el interior de una tienda Safeway. Redbox y Verizon se han asociado para lanzar un servicio de video streaming.

Coinstar es ampliamente conocida por su subsidiaria Redbox, que tiene quioscos en tiendas minoristas grandes (como Walmart) y farmacias (como Walgreens) que ofrecen la renta de DVD o videojuegos por un dólar diario. Sin embargo, el mercado del *video streaming* ahora representa una amenaza para el modelo de negocios de Redbox frente a competidoras como Netflix, Amazon y Hulu. Por lo tanto, en 2012 Redbox firmó un contrato de asociación estratégica con Verizon para lanzar un servicio de *video streaming*. Verizon ofrece enorme disponibilidad a los consumidores y también servicios a la alianza, mientras que Redbox ofrece sólidas relaciones con los productores de medios, así como una amplia distribución. Su propósito es convertirse en un “servicio asequible que permitirá a consumidores a lo largo y ancho de Estados Unidos disfrutar del entretenimiento nuevo y popular que desean, siempre que quieran, utilizando los medios y los aparatos que prefieren”. Será un servicio basado en suscripciones. Los clientes pagarán inicialmente ocho dólares al mes y tendrán acceso en línea a un catálogo de películas más antiguas, sin pago extra alguno, y dispondrán de una serie de películas más recientes bajo demanda y mediante el pago de una cuota adicional. Además, los suscriptores obtendrán créditos por cuatro estrenos recientes cada mes en los quioscos de Redbox ubicados en los supermercados y las farmacias de todo el país.⁴⁷

9.2c Estrategia para reducir la incertidumbre

En ocasiones las compañías utilizan las alianzas estratégicas al nivel de negocio para protegerse contra el riesgo y la incertidumbre, en especial en mercados de ciclo rápido.⁴⁸ También emplean estas estrategias cuando existe incertidumbre, como al entrar en mercados de nuevos productos y especialmente en los mercados de economías emergentes.

Dado que las grandes compañías automovilísticas globales están fabricando más vehículos híbridos, la industria no tiene capacidad suficiente para satisfacer la demanda para el tipo de baterías que utilizan esos vehículos. A su vez, la insuficiente oferta de baterías eléctricas genera incertidumbre en los fabricantes de automóviles. Para reducir esta incertidumbre, las compañías automovilísticas están formando alianzas. Por ejemplo, Daimler AG de Alemania compra baterías a Tesla para instalarlas en su miniauto “smart”, así como en sus camiones Freightliner, porque confía que la calidad de las baterías será suficiente.⁴⁹

9.2d Estrategia para reducir la competencia

Las estrategias de colusión para reducir la competencia son diferentes de las alianzas estratégicas porque la colusión suele ser una clase ilegal de estrategia de cooperación. La colusión explícita y la tácita son dos clases de estrategias colusorias.

La *colusión explícita* se presenta cuando dos o más compañías negocian directamente con el propósito de ponerse de acuerdo sobre la cantidad que producirán y los precios que cobrarán por lo que produzcan.⁵⁰ Las estrategias de colusión explícita son ilegales en Estados Unidos y la mayor parte de las economías desarrolladas (salvo en las industrias reguladas). Por lo tanto, las compañías que optan por emplear la colusión explícita como estrategia deben estar conscientes de que las competidoras y los organismos reguladores podrían poner en duda que sus acciones competitivas sean aceptables.

La *colusión tácita* se presenta cuando varias compañías de una industria, tras observar las acciones y las respuestas competitivas de las otras, coordinan en forma indirecta sus decisiones en función de la producción y los precios.⁵¹ La colusión tácita genera un volumen de producción por debajo de los niveles que serían plenamente competitivos y por encima de los precios que serían plenamente competitivos. A diferencia de lo que sucede en la colusión explícita, las compañías que participan en la colusión tácita no negocian directamente las decisiones en función de la producción y los precios. Sin embargo, las investigaciones indican que las joint ventures o que la cooperación entre dos compañías conducirían a que se presentara menor **competitividad** en otros mercados donde operan las dos compañías.⁵²

La colusión tácita suele ser utilizada como estrategia al nivel de negocio para reducir la **competencia** en industrias donde existe una enorme concentración, como en la industria de las compañías de aviación y en la de cereales para el desayuno. Investigaciones de la industria de la aviación indican que la colusión tácita reduce la calidad del servicio y la puntualidad de las líneas aéreas.⁵³ Las compañías que están en esas industrias reconocen su interdependencia, lo cual significa que sus acciones y respuestas competitivas afectan significativamente el comportamiento que las competidoras dirigen hacia ellas. Conocer esta interdependencia y observar con detenimiento a las competidoras puede conducir a la colusión tácita.

A lo largo del tiempo, cuatro compañías —Kellogg Company (productora de Corn Flakes, Froot Loops, etcétera), General Mills Inc. (Cheerios, Lucky Charms, etcétera), Ralcorp Holdings, ahora propiedad de ConAgra Foods (que produce la mayor parte de las marcas particulares de tienda) y Quaker Foods North America, parte de PepsiCo (Quaker Oatmeal, Cap'n Crunch, etcétera)— han representado hasta 80% del volumen de ventas en el segmento de los productos listos para consumir del mercado estadounidense de cereales.⁵⁴ Algunas personas piensan que el resultado de esta enorme concentración son precios al consumidor que exceden sustancialmente a los costos que contraen las compañías para producir y vender sus productos. Si los precios están por encima del nivel de competitividad en esta industria, podría existir la posibilidad de que las compañías dominantes utilicen una estrategia de cooperación con colusión tácita.

La *tolerancia recíproca* es una forma de colusión tácita con la cual las compañías no emprenden acciones competitivas contra las rivales que encuentran en muchos mercados. Las rivales averiguan mucho de las otras cuando compiten en muchos mercados, inclusive el modo de desviar los efectos de los ataques y las respuestas competitivas de sus rivales. Considerando lo que unas compañías saben de las otras como competidoras, deciden no participar en lo que podría ser una competitividad destructiva en múltiples mercados de productos.⁵⁵

Los gobiernos de las economías de libre mercado tratan por lo general de determinar la manera en que las rivales podrían formar estrategias de cooperación con el fin de incrementar su capacidad competitiva sin infringir las normas establecidas para la competitividad.⁵⁶ Sin embargo, la tarea es todo un reto cuando es cuestión de evaluar las estrategias de colusión, en particular si son tácitas. Por ejemplo, la Regulation Fair Disclosure (Reg-FD) (Regulación de las revelaciones fidedignas) no solo sirvió para regular las actividades de los analistas de valores, sino que también fomentó la posibilidad de una mayor competitividad basada en la equidad competitiva porque eliminó la posibilidad de que la fuente medular de la ventaja competitiva fuera el acceso privilegiado a información propiedad de la compañía. Las investigaciones indican que eso condujo a que las compañías competidoras mostraran mayor tolerancia recíproca porque tenían más conocimiento de la información que poseían sus competidoras, lo cual condujo a más colusión tácita.⁵⁷ Sin embargo, cada compañía tendrá que analizar el efecto que una estrategia reductora de la competitividad produce en su desempeño y capacidad de competir, y decidir si la aplicación de esta estrategia facilita su éxito competitivo en general.

9.2e Evaluación de las estrategias de cooperación al nivel de negocio

Las compañías aplican las estrategias de cooperación al nivel de negocio para desarrollar ventajas competitivas que contribuyan a colocarlas en buenas posiciones en mercados individuales de productos. Cierta evidencia indica que las alianzas estratégicas complementarias al nivel de negocio, en especial las verticales, muy probablemente crearán una ventaja competitiva y tal vez hasta una sostenible.⁵⁸ En ocasiones las alianzas complementarias horizontales son difíciles de mantener porque se conforman por compañías que compiten entre sí al mismo tiempo que cooperan entre ellas. Renault y Nissan siguen compitiendo entre sí con algunos de sus productos, al mismo tiempo que colaboran entre ellas para producir y vender otros productos. En un caso así, las compañías asociadas podrían sentir un “impulso” hacia las alianzas y un “jalón” proveniente de ellas. Por ejemplo, las compañías de aviación desean competir agresivamente contra otras que cubren sus mercados y a sus clientes meta. Sin embargo, la necesidad de crear economías de escala y de compartir recursos y capacidades (como los sistemas de programación) dicta que las compañías formen alianzas de modo que puedan competir por medio de acciones y respuestas de cooperación, al mismo tiempo que compiten entre sí con acciones y respuestas competitivas. En estos casos, la dificultad estriba en que cada compañía encuentre la

manera de crear con sus acciones la mayor cantidad de valor posible para competir y también para cooperar. Al parecer, Nissan y Renault han encontrado la manera de conseguir este equilibrio.

Si bien las alianzas estratégicas diseñadas para responder a las competidoras y para reducir la incertidumbre crean también ventajas competitivas, estas suelen ser más temporales que las desarrolladas por medio de alianzas complementarias (verticales y horizontales). La razón principal que explica lo anterior es que las alianzas complementarias se concentran más en crear valor que las alianzas para reducir la competitividad y para reducir la incertidumbre, las cuales son formuladas para responder a las acciones de las competidoras o para reducir la incertidumbre, y no para atacar a estas.

De las cuatro estrategias de cooperación al nivel de negocio, la estrategia para reducir la competencia es la que presenta menos probabilidad de crear una ventaja competitiva. Por ejemplo, algunas investigaciones indican que las compañías que aplican una estrategia de inversión extranjera directa utilizando alianzas con el enfoque de imitación de “sigue a la líder” tal vez no tengan metas estratégicas fuertes ni mucho aprendizaje. Por lo tanto, esa inversión se podría atribuir a la colusión tácita de las compañías participantes, y no a que tratan de desarrollar una ventaja competitiva (que debería ser el objetivo medular).

9.3 Estrategia de cooperación al nivel de compañía

Una **estrategia de cooperación al nivel de compañía** es aquella mediante la cual una compañía colabora con otra o con varias compañías más con el propósito de expandir sus operaciones. La alianza de Choice Hotels Internacional y Bluegreen Corp. que mencionamos antes es una alianza estratégica al nivel de compañía porque atraviesa las divisiones del hotel al nivel de negocios de Choice y las subsidiarias de Bluegreen Corp. Esta alianza diversifica la oferta de alojamiento de las dos compañías. Las estrategias de cooperación al nivel de compañía utilizadas con más frecuencia son las alianzas para diversificarse, las alianzas sinérgicas y las franquicias (véase la figura 9.4).

Las compañías utilizan las alianzas para diversificarse y las alianzas sinérgicas con el propósito de mejorar su desempeño mediante la diversificación de sus operaciones por otro camino, es decir, uno que no sea el crecimiento orgánico interno, una fusión ni una adquisición, o uno además de ellos.⁵⁹ Cuando una compañía desea diversificarse entrando en mercados donde el gobierno del país anfitrión no permite las fusiones ni las adquisiciones, las alianzas se convierten en una opción muy conveniente. Las alianzas estratégicas al nivel de compañía también son más atractivas que las fusiones, en particular que las adquisiciones, porque no requieren que se comprometan tantos recursos,⁶⁰ y ofrecen mayor flexibilidad en términos de las actividades para diversificar las operaciones de las aliadas.⁶¹ Las alianzas se podrían emplear como camino para determinar si en el futuro las aliadas se podrían beneficiar con una adquisición o una fusión entre ellas. Este proceso “de prueba” caracteriza muchas veces a las alianzas formadas para combinar las capacidades y los recursos tecnológicos únicos de las compañías.⁶²

9.3a Alianza estratégica para diversificarse

Una **alianza estratégica para diversificarse** es aquella mediante la cual las compañías comparten algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de diversificarse en el ámbito de sus productos o el geográfico. El recuadro Enfoque estratégico que habla de Samsung Electric explica que la compañía utiliza con distintos propósitos las alianzas para diversificarse, entre ellos para depender menos

Una **estrategia de cooperación al nivel de compañía** es aquella mediante la cual una compañía colabora con otra o con varias compañías más con el propósito de expandir sus operaciones.

Una **alianza estratégica para diversificarse** es aquella mediante la cual las compañías comparten algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de diversificarse en el ámbito de sus productos o el geográfico.

Figura 9.4 Estrategias de cooperación al nivel de corporación



Enfoque estratégico

TECNOLOGÍA

Samsung Electric utiliza las alianzas para diversificarse y para depender menos del sistema operativo Android de Google

Samsung envió la señal de que empezará a vender teléfonos móviles con un nuevo sistema operativo llamado Tizen, respaldado por Intel Corp. Al parecer, se trata de una estrategia para reducir su alianza con el sistema operativo (SO) Android de Google, en especial después de que la compañía de búsquedas en internet adquirió a Motorola, el fabricante de aparatos portátiles, el cual representaría un competidor para Samsung. La asociación de Tizen (una asociación estratégica) fue formada en 2012 por ejecutivos de Intel, Samsung, NTT DOCOMO Inc. y Vodafone Group PLC con el propósito de apoyar una asociación de software de código abierto, la cual ha permitido que el sistema operativo Tizen esté disponible para dispositivos móviles. Dado que Google está prestando más atención a la producción del hardware de dispositivos móviles en razón de la aceleración de su rivalidad con Apple, ello ha llevado a Samsung, Intel y otras a reaccionar de modo que no tengan que depender tanto de ningún sistema operativo concreto.

Samsung y Mozilla también han formado una alianza estratégica para crear un nuevo navegador de la web para móviles. Estará basado en la arquitectura del software de ARM y de Android, y se llamará Servo. Cabe señalar que Mozilla está trabajando en el desarrollo de un sistema operativo para móviles. De nueva cuenta, parece que Samsung está preocupada porque depende excesivamente del sistema Android de Google, a pesar de que en 2012 salieron de sus instalaciones 215.8 millones de dispositivos que utilizaban ese sistema operativo (SO). Es más, la compañía se ha hecho de una participación del mercado global de los teléfonos inteligentes del orden de 40%; luego entonces, ¿para qué preocuparse por desarrollar un navegador que sea una alternativa para Google Chrome y perseguir un nuevo sistema operativo para los móviles? Otra prueba de esta diversificación es que Samsung pretende producir dispositivos móviles con el SO de Windows de Microsoft para teléfonos. Una analista considera que se trata de una protección creada por la compañía para no depender demasiado de Android y dice: "Samsung sigue presentando una debilidad estratégica porque depende de un ecosistema que no es propiedad de la compañía".

Samsung también emplea las alianzas para desarrollar en la industria global la estandarización de productos que ofrezcan costos bajos a lo largo y ancho de la industria. Por ejemplo, en 2012, se formó "una alianza para la inicialización de energía inalámbrica (A4WP) entre Qualcomm Inc. y Samsung Group para fomentar la estandarización global de una tecnología de transferencia de energía inalámbrica, la cual se pudiese utilizar para teléfonos celulares, vehículos eléctricos y otros dispositivos". Se trata más bien de una alianza tecnológica en la cual no se conocen todos los usos de la tecnología cuando inicia la alianza. Las aliadas esperan que la comercialización de la tecnología que desarrollen conjuntamente llegue a crear un estándar para toda la industria. El desarrollo en conjunto de la tecnología sugiere que la probabilidad de que sea adoptada en toda la industria es mucho mayor que si fuera creada por un solo actor.



Una tableta digital Nexus 7 de Google. Samsung se ha asociado con otras compañías para desarrollar un nuevo sistema operativo que le permita no depender tanto del SO Android de Google.

Samsung también está formando asociaciones que le puedan servir para vender su hardware. Por ejemplo, está formando una asociación estratégica con Houghton Mifflin Harcourt Publishing Co. (HMH) por medio de su subsidiaria Samsung Electronics America Inc. Se asociará con HMH para desarrollar "contenido educativo y soluciones para una tableta de Samsung que opera con Android". Esta asociación ayudará a alentar la transformación tecnológica en las escuelas mediante el uso de textos de materiales educativos. Asimismo, la asociación contribuirá a promover en las escuelas las tabletas de Samsung que funcionan con Android, y proporcionará en ellas "precios especiales, servicios y apoyo", además de ayudarles a implementar las metas educativas para los móviles. Los dispositivos de Samsung utilizarán un "eje de aprendizaje", que es una plataforma exclusiva de Samsung para contenido educativo que está disponible en todo el mundo.

Como permiten ver los ejemplos anteriores, Samsung está utilizando las alianzas para diversificarse de modo que dependa menos del SO Android y también para ganar una ventaja en la venta de nuevos dispositivos basados en sistemas operativos recientes si se vuelven populares. Además, está utilizando las alianzas para desarrollar nuevas fuentes de componentes, como una alianza para la energía inalámbrica y nuevas fuentes de distribución, como su alianza con HMH. Por lo tanto, utiliza las alianzas como una forma de estrategia corporativa para diversificarse con diversos sistemas operativos a efecto de vender dispositivos, así como para tener relaciones con proveedores de partes y software (Mozilla) y distribuidores (HMH).

Fuentes: 2013, HMH partners with Samsung, *Educational Marketer*, 11 de febrero: 1-7; Lee, J., 2013, Samsung to sell Tizen-based handsets after Motorola deal, *Bloomberg*, www.bloomberg.com, 3 de enero; Paczkowski, J., 2013; Samsung buddies up with Mozilla on new Android browser tech, *All Things D*, www.allthingsd.com, 3 de abril; Paczkowski, J., 2013, Samsung plans multiple Tizen smartphones for 2013, *All Things D*, www.allthingsd.com, 3 de enero; 2012, Samsung Qualcomm establish wireless charging alliance, *Energy Daily*, 14 de mayo: 4.



Averigüe más acerca de Houghton Mifflin Harcourt Publishing Co., otra compañía que se ha asociado con Samsung, en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

del sistema operativo Android de Google para teléfonos móviles después de que Google compró a Motorola, su posible competidor. Además, Samsung se está diversificando gracias a la posibilidad de obtener nuevas partes de software e insumos importantes de software, como los navegadores Mozilla, en lugar de depender de Google Chrome. Asimismo, está diversificando su capacidad para distribuir sus productos a nuevos clientes, como las escuelas, por medio de una alianza con la editorial Houghton Mifflin Harcourt Publishing Co.⁶³

9.3b Alianza estratégica sinérgica

Una **alianza estratégica sinérgica** es aquella mediante la cual las compañías comparten algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear economías de alcance. Las alianzas estratégicas sinérgicas, similares a una alianza estratégica complementaria horizontal al nivel de negocio, generan la sinergia con las muchas funciones o los múltiples negocios de las compañías asociadas. La colaboración Renault-Nissan que expusimos en el Caso inicial es una alianza estratégica sinérgica porque, entre otras cosas, las compañías buscan crear economías de alcance en razón de que comparten sus recursos y capacidades para desarrollar plataformas de manufacturación que les permitan producir automóviles que lucirán la marca de Renault o de Nissan. El arreglo de cooperación entre Fiat y Chrysler también es una alianza sinérgica. Es interesante señalar que las alianzas sinérgicas de las compañías se pueden realizar al mismo tiempo que sus “gemelas”, es decir, las alianzas complementarias al nivel de negocio. Por ejemplo, Fiat también ha firmado un convenio para asociarse con Mazda, “la cual aportará su descaпотable Miata como base para un nuevo automóvil deportivo Alfa Romeo, dando así un paso muy importante en su lucha por sobrevivir en un mundo de gigantes globales”.⁶⁴ Sin las economías de alcance al nivel de negocio, como las de Fiat y Chrysler y las de Fiat y Mazda, disminuye mucho la probabilidad de éxito para todas las compañías implicadas.

9.3c Franquicias

Las **franquicias** son una estrategia mediante la cual una compañía (la franquiciante) emplea una franquicia para establecer una relación contractual que describe y controla la forma en que compartirá sus recursos y capacidades con sus asociadas (las franquiciatarias).⁶⁵ Una *franquicia* es “un contrato que celebran dos compañías, que tienen personalidad jurídica por separado, mediante el cual la franquiciante otorga a la franquiciataria el derecho de vender sus productos o de desarrollar actividades en un lugar dado y bajo el nombre de sus marcas comerciales, durante un plazo de tiempo determinado”.⁶⁶ En estas alianzas estratégicas, el éxito depende muchas veces de la capacidad que tenga la franquiciante para conseguir que diversos socios sean capaces de replicar su éxito con costos eficientes.⁶⁷

Las franquicias son una estrategia muy popular. Cálculos recientes indican que tan solo en Estados Unidos, la parte del producto interno bruto que corresponde a los negocios que operan con franquicias es del orden de 1200 billones de dólares (es decir, alrededor de la tercera parte del total de ventas que se generan en ese país) y que existen más de 828 mil establecimientos individuales que operan con franquicias, los cuales dan empleo a un total de 18 millones de personas.⁶⁸ Las franquicias ya se emplean con frecuencia en los países desarrollados, pero se espera que en el siglo XXI generen una parte significativa del crecimiento que registrarán las economías emergentes.⁶⁹ Como sucede con las alianzas estratégicas de diversificación y las sinérgicas, las franquicias ofrecen una alternativa para alcanzar el crecimiento por medio de fusiones y adquisiciones. McDonald’s, Choice Hotels International, Milton International, Marriot International, Mrs. Fields Cookies, Subway y Ace Hardware son conocidas compañías que utilizan las franquicias como estrategia de cooperación al nivel de compañía.

Las franquicias representan una estrategia particularmente atractiva en el caso de industrias fragmentadas, como la minorista, la de hoteles y moteles, y la de imprentas comerciales. En las industrias fragmentadas, un número importante de empresas medianas y pequeñas compiten como rivales; sin embargo, ninguna compañía o conjunto pequeño de compañías posee una participación dominante, lo cual permite que una compañía pueda obtener una participación de mercado considerable en razón de la consolidación de las compañías independientes por medio de las relaciones contractuales que establece el contrato de la franquicia.

En el caso de la estrategia de franquicias más exitosa, las socias (la franquiciante y la franquiciataria) trabajan de forma muy estrecha.⁷¹ A cambio de ello, las franquiciatarias deben proporcionar retroalimentación a la franquiciante sobre la manera en que sus unidades podrían ser más efectivas y

Una **alianza estratégica sinérgica** es aquella mediante la cual las compañías comparten algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear economías de alcance.

Las **franquicias** son una estrategia mediante la cual una compañía (la franquiciante) emplea una franquicia para establecer una relación contractual que describe y controla la forma en que compartirá sus recursos y capacidades con sus asociadas (las franquiciatarias).

eficientes.⁷² Trabajando en cooperación, la franquiciante y sus franquiciatarias encuentran la manera de fortalecer el nombre de marca de la compañía, que suele ser la ventaja competitiva más importante para las franquiciatarias que operan en sus mercados locales.⁷³

9.3d Evaluación de las estrategias de cooperación al nivel de compañía

Las compañías contraen costos cuando instituyen cualquiera de las clases de estrategias de cooperación.⁷⁴ En comparación con las estrategias de cooperación al nivel de negocio, las estrategias al nivel de compañía por lo general tienen una dimensión más amplia y son más complejas, lo cual provoca que su uso sea relativamente más complicado y costoso.

A pesar de esos costos, cuando las compañías aplican en forma efectiva las estrategias de cooperación al nivel de corporación crean ventajas competitivas y valor para los clientes.⁷⁵ Cuando las compañías interiorizan las experiencias de las alianzas estratégicas aumenta la probabilidad de que la estrategia produzca las ventajas deseadas. Es decir, las partes involucradas en formular y utilizar las estrategias de cooperación al nivel de corporación también pueden emplear esas estrategias para desarrollar conocimiento útil que les permitirá saber cómo triunfar en el futuro. Si desean derivar el valor máximo de ese conocimiento, las compañías lo deben organizar y deben cerciorarse de que siempre sea distribuido debidamente entre las partes involucradas en la creación y el uso de las alianzas.

En el capítulo 6 dijimos que cuando las compañías piensan en una estrategia al nivel de corporación primero responden dos preguntas: ¿En qué negocios y mercados de productos competirá la compañía? y ¿cómo administrará esos negocios? Las empresas también contestan esas preguntas cuando formulan sus estrategias de cooperación al nivel de corporación. Por lo tanto, las compañías capaces de desarrollar estrategias de cooperación al nivel de corporación y de administrarlas de modo que sean valiosas, singulares, no imitables a la perfección e insustituibles (véase el capítulo 3) desarrollan una ventaja competitiva que se suma a las ventajas que han obtenido por medio de las actividades que desarrollan a efecto de implementar las estrategias de cooperación al nivel de negocio. (Más adelante, en este mismo capítulo, explicaremos con más amplitud por qué la administración de las alianzas puede ser otra ventaja competitiva).

9.4 Estrategia internacional de cooperación

El nuevo panorama de la competitividad presenta un enorme reto para las compañías que realizan transacciones interfronteras por varias razones. En el capítulo 7 hablamos de las adquisiciones en el extranjero; es decir, de las acciones mediante las cuales una compañía con sede en un país adquiere a otra con sede en otro país. En el capítulo 8 explicamos la forma en que las compañías utilizan las adquisiciones en el extranjero como vía para entrar en los mercados internacionales. En este capítulo 9 hablaremos de las alianzas estratégicas interfronterizas como un tipo de estrategia de cooperación internacional. De este modo, las compañías desarrollan actividades más allá de sus fronteras con el propósito de alcanzar varios objetivos relacionados.

Una **alianza estratégica interfronteriza** es aquella mediante la cual compañías que tienen su oficina matriz en países diferentes deciden combinar algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva. Las alianzas interfronterizas ahora se están presentando en casi todas las industrias, y el número de ellas no para de subir.⁷⁶ En ocasiones, las compañías forman estas alianzas para no recurrir a las fusiones y las adquisiciones que implican más riesgos. A pesar de que las alianzas interfronterizas suelen ser complejas y difíciles de administrar,⁷⁷ potencialmente pueden ayudar a las compañías a utilizar algunos de sus recursos y capacidades para crear valor en lugares que están fuera de su mercado nacional.

Las pocas oportunidades para el crecimiento interno y las políticas económicas de otros gobiernos son dos razones fundamentales que explican por qué las compañías utilizan las alianzas interfronterizas. Como explicó el capítulo 8, un objetivo importante de las políticas nacionales de algunos países es que las compañías sean propiedad de nacionales. Por ejemplo, las políticas del gobierno de India y del de China reflejan una clara inclinación a otorgar licencias a las compañías locales. Por lo tanto, las compañías que desean diversificarse en el ámbito geográfico entrando en distintos mercados internacionales quizá no encuentren en algunos países toda la variedad de vías para entrar que describimos

Una **alianza estratégica interfronteriza** es aquella mediante la cual compañías que tienen su oficina matriz en países diferentes deciden combinar algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva.



© Ian Dagnall Computing/Alamy

Persona jugando a "Clash of Clans", el popular juego gratis de Supercell, en una iPod de 4ª generación. Gracias a una alianza estratégica internacional con GungHo Online Entertainment, Inc., el juego podría estar disponible para 14 millones de jugadores en Japón.

en el capítulo 8. De hecho, en esos casos, tal vez lo único que esté permitido sea la inversión de compañías extranjeras mediante su asociación con una compañía local, por ejemplo con una alianza interfronteriza. También es importante señalar que las alianzas estratégicas con socios locales ayudan a las compañías a superar algunos de los riesgos que implica entrar en otro país, inclusive los relacionados con la posibilidad de que la compañía extranjera no conozca bien la cultura local ni las normas impuestas por sus instituciones.⁷⁸ Desde la óptica de las operaciones, una alianza estratégica interfronteriza también ayudará a la socia extranjera, porque la socia local cuenta con mucha más información acerca de los factores que contribuyen al éxito en la competitividad, como la referente a los mercados locales, las fuentes de capital, los procedimientos legales y la política.⁷⁹ Es interesante señalar que los resultados de algunas investigaciones indican que las tasas de supervivencia de las compañías que desarrollan operaciones en el exterior son superiores a las de las compañías que solo son domésticas, si bien esta diferencia disminuye considerablemente cuando se presentan problemas de competitividad entre las subsidiarias extranjeras.⁸⁰

La japonesa GungHo Online Entertainment, Inc. y la finlandesa Supercell Oy han formado una alianza interfronteriza. El "Clash of Clans" de Supercell fue calificado como una de las aplicaciones para iPhone y iPad que registró más ventas en 112 países en las tiendas de Apple. De otro lado, en Japón, el número de jugadores de "Puzzle & Dragons" superó al de los aficionados a "Super Mario Brothers" de Nintendo. Estas dos compañías esperan que esta alianza estratégica incremente su posibilidad de captar nuevos usuarios para sus respectivos productos. En Japón es bastante común que unas compañías se monten sobre los juegos móviles de otras para aprovechar el viaje, pero la situación es más rara cuando se trata de compañías de juegos que no son de Japón. El contrato establece que se incluirá un tema de calabozos de "Clash of Clans" en un juego de GungHo, mientras que un banderín ilustrado con personajes de "Puzzle & Dragons" aparecerá en un juego de Supercell. Esta última compañía ha proyectado abrir una oficina en Japón en 2013, y la campaña inicial de la alianza le permitiría una exposición a 14 millones de nuevos usuarios, los cuales en la actualidad juegan "Puzzle & Dragons" en ese país. La idea es que una compañía ayude a la otra a vender en aquellos lugares donde esta no es fuerte. Es más, en el futuro podrían trabajar juntas en actividades similares de marketing. Las dos compañías tienen una filosofía similar: "colocar la diversión y la creatividad en primer lugar".⁸¹

Por lo general, las alianzas estratégicas interfronterizas son más complejas y arriesgadas que las alianzas estratégicas domésticas, en especial cuando se forman en economías emergentes. Sin embargo, el hecho de que las compañías que compiten en el ámbito internacional suelen tener mejor desempeño que las que solo son competidoras domésticas sugiere la importancia de saber cómo diversificarse en términos geográficos para entrar en los mercados internacionales. En comparación con las fusiones y las adquisiciones, las alianzas interfronterizas podrían ser una mejor vía para aprender ese proceso, en especial en las primeras etapas de las actividades de una compañía para su diversificación geográfica.

9.5 Estrategia de cooperación en red

Una **estrategia de cooperación en red** es aquella mediante la cual varias compañías convienen formar múltiples asociaciones con el propósito de alcanzar objetivos que comparten.

Además de formar sus propias alianzas con compañías individuales, un número creciente de compañías está colaborando en múltiples alianzas conocidas como redes.⁸² Una **estrategia de cooperación en red** es aquella mediante la cual varias compañías acuerdan formar múltiples asociaciones con el propósito de alcanzar objetivos que comparten.

Cisco, con su Global Partner Network, ha formado alianzas con muchas compañías individuales, entre otras IBM, Microsoft, Infosys, Emerson, Fujitsu, Intel y Nokia. Según Cisco, las asociaciones

permiten que una compañía “impulse el crecimiento y diferencie (sus) negocios porque extiende (sus) capacidades para satisfacer los requerimientos de los clientes”.⁸³ El hecho de que Cisco también compite contra una serie de compañías con las que ha celebrado contratos de cooperación demuestra la enorme complejidad de las estrategias de cooperación en red. Por ejemplo, Cisco compite contra IBM porque esta vende ahora servidores y les brinda servicios. Al mismo tiempo, la alianza de Cisco e IBM está muy activa porque las compañías tratan de ayudar a los clientes a integrar “una amplia gama de experiencia específica de las industrias y soluciones de vanguardia, todas ellas basadas en sus respectivas competencias centrales en las arquitecturas fundacionales de tecnología, software y servicios”.⁸⁴ En general, no obstante su complejidad, el ejemplo de IBM-Cisco demuestra que las compañías están utilizando ahora con mucha más frecuencia las estrategias de cooperación en red como camino para crear valor para sus clientes mediante la oferta de muchos bienes y servicios en múltiples mercados geográficos (nacionales e internacionales).

Una estrategia de cooperación en red es particularmente efectiva cuando está formada por compañías aglutinadas en una zona geográfica,⁸⁵ como en Silicon Valley de California (donde “la cultura de Silicon Valley propicia las redes de colaboración”).⁸⁶ Las relaciones efectivas de la sociedad, y las interacciones entre las socias cuando comparten sus recursos y capacidades, aumentan la probabilidad de que una estrategia de cooperación en red tenga éxito,⁸⁷ al igual que tener una *compañía estratégica central* productiva (explicamos las compañías centrales estratégicas con más detalle en el capítulo 11). Las compañías que participan en la red obtienen información y conocimiento de muchas fuentes. Así, pueden utilizar esos conjuntos de conocimiento heterogéneo para producir más y mejor innovación. Por lo tanto, las compañías que participan en una red de alianzas suelen ser más innovadoras.⁸⁸ No obstante, la participación en la red tiene sus desventajas, porque una compañía puede quedar atrapada en sus asociaciones de una manera que le impida desarrollar alianzas con otras. En determinadas configuraciones de redes, como los *keiretsus* japoneses, se espera que las compañías que están en una red ayuden a otras compañías que forman parte de esa red siempre que necesiten apoyo. Con el correr del tiempo, estas expectativas se pueden convertir en una carga y afectar el desempeño de la compañía en cuestión.⁸⁹ El recuadro Enfoque estratégico explica qué son los clusters en una industria, así como que estos distritos geográficos se han formado de modo que se concentran en instalaciones de almacenaje para la computación en la nube y dedicadas a la investigación genómica.

En China existe una nueva zona industrial que se concentra en la producción de automóviles. En fecha reciente, Volkswagen firmó un contrato de 862 millones de dólares para establecer en Tianjin, la zona de desarrollo tecnológico y económico (ZDTE), una planta de producción de cajas de velocidades. Este parque industrial, apoyado por el gobierno de China en esa ciudad portuaria, está como a una hora de Beijing en tren de alta velocidad. Se trata de una inversión inicial, con una meta de producción de 450 mil unidades para 2014. Se espera que, a final de cuentas, la capacidad anual total llegue a 1.35 millones de unidades, con una inversión de más de 4800 millones de dólares. Otros fabricantes de automóviles que se han ubicado en la ZDTE son Toyota, Great Wall Motors (el exportador de automóviles más importante de China) y Xingma y Qingyuan (dos fabricantes de vehículos eléctricos). En 2010, en esta zona fueron fabricados 500 mil automóviles, cifra que se espera que aumente a unos 1.2 millones para 2015. Es más, el parque industrial se está preparando para incrementar el número de proveedores que proporcionen partes a Toyota y Hyundai.⁹⁰ Dentro de estas zonas industriales aumenta mucho la probabilidad de que las compañías pasen a formar parte de redes específicas.

9.5a Tipos de redes de alianzas

Una gran ventaja de una estrategia de cooperación en red es que unas compañías obtienen acceso a las socias de las otras asociadas. El hecho de tener acceso a múltiples colaboradoras incrementa la probabilidad de que se formen ventajas competitivas adicionales porque el conjunto de recursos y capacidades compartido se va expandiendo.⁹¹ A su vez, la posibilidad de desarrollar nuevas capacidades estimula más las innovaciones de productos que son críticas para la competitividad estratégica en la economía global.

El conjunto de asociaciones en alianzas estratégicas que crean las compañías cuando aplican una estrategia de cooperación en red se llama *red de alianzas*. Las redes de alianzas de las compañías varían dependiendo de las características de la industria. Una *red de alianzas estable* se forma en las industrias maduras donde la demanda es relativamente constante y previsible. Por medio de la red de



Averigüe más acerca del Proyecto del Genoma Humano en www.cengagebrain.com*
* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Enfoque estratégico

GLOBALIZACIÓN

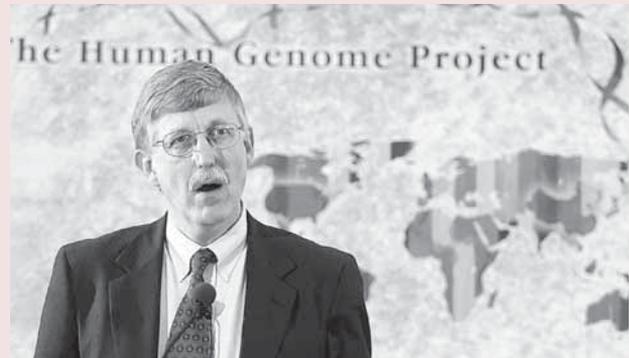
Los parques industriales (clusters): centros geográficos de asociaciones para la colaboración

Los *parques industriales* son lugares donde se concentra un conjunto de compañías, muchas veces de proveedores especializados y prestadores de servicios, interconectadas con instituciones educativas, gubernamentales y de asociaciones gremiales pertenecientes a un sector industrial particular, todas aglutinadas en una zona geográfica específica. En general, estos parques arrancan con el propósito de incrementar la productividad de las compañías, porque la aglutinación les permite bajar los costos y fomentar la innovación. El desarrollo de estas zonas es importante para los funcionarios públicos que buscan aumentar el desarrollo económico, así como para las compañías que desean ubicarse junto a otras compañías de fama reconocida y, muchas veces, gozar de los incentivos fiscales que ofrece el gobierno y del beneficio de instituciones como las universidades, porque facilitan la capacitación de estudiantes y ofrecen más oportunidades de empleo a los egresados.

De hecho, las investigaciones indican que cuando existe un parque que impulsa la aglutinación, ahí se registra un mayor crecimiento en el empleo, en los salarios, en el número de nuevos establecimientos, y además en la innovación y el registro de patentes. La fuerza de una aglutinación dominante, como la de Silicon Valley, también fortalece a otros conjuntos relacionados de esa zona y de zonas adyacentes. Cuando hay un parque con una aglutinación fuerte surgen con frecuencia nuevas industrias. Por lo tanto, existen razones válidas para que los gobiernos se interesen en incentivar el crecimiento sólido de los parques en su zona geográfica.

Ahora los países de África están persiguiendo con ahínco el crecimiento económico y algunos de ellos han utilizado núcleos de innovación para acelerar el crecimiento de compañías nuevas. Por ejemplo, la mayor parte de la población de Kenya vive con dos dólares al día, y la corrupción política, las sequías devastadoras y los apagones de luz afectaron al país. Sin embargo, en 2010, el gobierno de Kenya modificó su constitución con el propósito de que hubiera mayor transparencia y de crear mejores instituciones para apoyar a la iniciativa privada. Así, una serie de compañías de tecnología avanzada han optado por buscar su desarrollo en un núcleo en el centro de Nairobi, con el apoyo de socios provenientes de Intel, Samsung, Google, Microsoft y otros agrupados ahí. También han creado un mLab y un NaiLab como incubadoras para fomentar empresas nuevas, orientadas al crecimiento, concentradas en el campo del software para móviles y de las aplicaciones para el hardware.

Asimismo, las investigaciones indican que estos parques o núcleos han sido instituidos en todo el mundo, pero que han obtenido diferentes resultados. Algunos estudios indican que el hecho de especializarse en un área de I+D genera una diversificación adicional, pero muchas veces conduce a un fracaso a la larga. Luego entonces, las aglutinaciones de compañías, proveedores, pensadores, universidades, industrias varias y asociaciones gremiales ubicadas en un parque industrial o un núcleo de innovación funcionan mejor cuando se trata de estimular el crecimiento económico y la innovación. Por lo tanto, las compañías que persiguen diversos propósitos



Francis Collins, Director de Instituto Nacional de Investigaciones del Genoma Humano, en una conferencia de prensa en Bethesda, Maryland, anuncia que un consorcio de seis países ha podido crear el mapa del genoma humano. Ahora se están creando aglutinaciones por toda la geografía del mundo con el objeto de crear una base de datos de información genética.

y especializaciones, y se ubican junto a proveedores, clientes y servicios de apoyo dentro de una red, generan mayor cantidad de nuevos productos y servicios, y por lo tanto son más exitosos.

En ocasiones las fortalezas específicas de una zona geográfica impulsan la creación de estos parques. Por ejemplo, las compañías de tecnología avanzada que usan recursos de la nube han ubicado sus grandes centros de almacenamiento de datos en Prineville, The Dalles y otros pueblos pequeños de Oregón. Se han establecido ahí porque estas ubicaciones de Oregón permiten que los enormes sistemas de computadoras se enfríen de forma más natural. Jay Park, el ejecutivo de Facebook, dice que Prineville es “un lugar ideal para la cuadrilla y para el sistema que Facebook emplea para su centro de almacenamiento de datos”. Otros lugares fueron escogidos por razones más idiosincrásicas. La ubicación de Microsoft y las compañías de software aglutinadas en torno a ella en Seattle se debe a que Bill Gates, el fundador de Microsoft, nació en Seattle.

Las investigaciones señalan que los trabajadores que iniciaron su carrera en lugares ubicados dentro de núcleos industriales, como las personas del sector de los fondos de protección que antes trabajaron en Nueva York y Londres, tienen mejor desempeño que sus compañeros cuando salen de esas zonas. Así, indican que esos núcleos industriales producen un efecto individual en el desarrollo del capital humano. Es más, las investigaciones también indican que se genera un efecto colectivo en las compañías que están en posiciones centrales (es decir, que están conectadas con otras compañías, proveedores y clientes en el parque industrial); es decir, las compañías que están más al centro producen más y mejores innovaciones. Aquellas que conectan a unas compañías con otras (puentes de enlace) tienen un efecto positivo en la innovación, pero no tan grande como las que ocupan un lugar más central en el núcleo.

En distintos puntos geográficos del mundo se están desarrollando aglutinaciones dedicadas a crear una vasta base de datos de

información genética. Tuvieron que pasar cerca de 13 años, con una inversión de casi 14 millones de dólares de fondos públicos y privados, para que el Proyecto del Genoma Humano concluyera el primer mapa del genoma de una persona. Ahora, una compañía de Islandia, mediante el pago de mil dólares, puede hacer a cualquiera un mapa de su propensión genética a 47 enfermedades y rasgos diferentes. Las nuevas medidas preventivas que permite este proyecto “ahorrarán dinero a pacientes, aseguradoras y empleadores, además de que algunos estudios estiman que la medicina genómica generará millones de empleos y una actividad económica con valor de 350 mil millones de dólares.” Pero la industria está muy lejos de poder utilizar plenamente los datos que están encriptados en nuestros cromosomas. La pregunta es: ¿dónde se encontrarán las distintas aglutinaciones en el mundo? Actualmente hay varias en Estados Unidos y en Canadá, una está en Vancouver, Columbia Británica, y otra cerca de La Jolla, California. La de La Jolla reúne a la Universidad de California-San Diego, el Instituto Salk, el Instituto de Investigaciones Scripps, el Instituto Venter,

Synthetic Genomics y 30 o 40 compañías dentro de unos cuantos kilómetros cuadrados, y todas ellas hacen investigaciones y usan métodos genómicos. También están creciendo aglutinaciones en Boston, en el área de Cambridge, en el Reino Unido, y en el Instituto de Genómica en Beijing, China. Por lo anterior, cabe decir que la historia de los distritos industriales es positiva en general, y que ahora esos centros son planeados con más precisión.

Fuentes: Casanueva, C., Castro, I. y Galán, J.L., 2013, Information networks and innovation in mature industrial clusters, *Journal of Business Research*, 66(5): 603-613; de Figueiredo, R.J.P., Meyer-Doyle, P. y Rawley, E., 2012, Inherited agglomeration effects in hedge fund spawns, *Strategic Management Journal*, 34(7): 843-862; Dobusch, L. y Schübler, E., 2013, Theorizing path dependence: A review of positive feedback mechanisms in technology markets, regional clusters, and organizations, *Industrial & Corporate Change*, 22(3): 617-647; Francis, E., 2013, Building an auto industry hub through value creation, *Automotive Industries*, enero: 111-112; Holden, G., 2013, Kenya's fertile ground for tech innovation, *Research Technology Management*, 56(3): 7-8; Milanov, H. y Shepherd, D.A., 2013, The importance of the first relationship: The ongoing influence of initial network on future status, *Strategic Management Journal*, 34(6): 727-750; 2012, Not a cloud in sight, *Economist*, 27 de octubre: 19-20; Ghadar, F., Sviokla, J. y Stephan, D.A., 2012, Why life science needs its own Silicon Valley, *Harvard Business Review*, 90(7/8): 25-27.

alianzas estable las compañías tratan de llevar sus ventajas competitivas a otros contextos al mismo tiempo que siguen obteniendo ganancias de sus operaciones en su industria central, relativamente madura. Por lo tanto, las redes estables se construyen principalmente para *explotar* las economías (de escala o de alcance) que existen entre las socias, como en el caso de la industria de los automóviles y la de la aviación.⁹²

Las *redes de alianzas dinámicas* se utilizan en industrias que se caracterizan por las innovaciones frecuentes y los breves ciclos de vida de los productos.⁹³ Por ejemplo, el ritmo de innovación en la industria de la tecnología de la información (TI) (así como otras industrias con mercados de ciclo rápido) es demasiado veloz para que una compañía cualquiera pueda seguir siendo exitosa durante mucho tiempo si compite exclusivamente en forma independiente. Otro ejemplo es el caso de la industria cinematográfica, una industria donde las compañías participan en una serie de redes para poder producir y distribuir películas. De otro lado, como sugiere la alianza de Syfy y Trion Worlds para crear una serie de televisión simultánea asociada a un videojuego basado en una nueva serie de televisión, “Defiance”, estas redes se han ido volviendo más grandes y dinámicas.⁹⁴ En las redes de alianzas dinámicas, las socias *exploran* habitualmente nuevas ideas y oportunidades que ofrecen potencial para conducir a innovaciones de productos, a entradas en nuevos mercados y al desarrollo de nuevos mercados. Las investigaciones indican que las compañías intermediarias en las relaciones entre compañías siempre son participantes importantes en la red conforme esta va cambiando.⁹⁵ Con frecuencia, las compañías grandes, que operan en industrias como la de software y la farmacéutica, crean redes de relaciones con compañías nuevas emprendedoras más pequeñas dado que siempre están en búsqueda de resultados basados en la innovación.⁹⁶ Un resultado importante para las compañías pequeñas que se asocian correctamente con otras más grandes en una red de alianzas es la credibilidad que obtienen por solo estar asociadas con las colaboradoras más grandes.⁹⁷

Las estrategias de redes con múltiples asociados afectan el éxito general de muchas compañías. Por ejemplo, la red compuesta por un conjunto de alianzas formadas por Samsung y Sony, de 2008 a 2011, con proveedores, canales de ventas y asociados en IyD, ilustra el punto. Samsung está en el centro de una red que tiene diversos asociados, como Dreamworks y KT, “que hacen cosas interesantes con tecnologías de 3D, pero que por lo general no trabajan juntas”. Para ver hacia el futuro, Samsung está bien colocada dentro de su red de compañías porque suministra muchas partes a muchas empresas, por ejemplo para el iPhone de Apple, a pesar de que compite con esta con su propio teléfono Galaxy X4. Por ejemplo, el Galaxy X4 presenta algunas “características de vanguardia que permiten captar los gestos y los movimientos de los ojos”.⁹⁸

De otro lado, Sony, una enorme compañía diversificada, también tiene una red de aliadas, entre ellas Sharp y Toshiba, que trabajan juntas. Aun cuando sus aliadas están muy integradas a Sony, es menos probable que la red genere innovaciones de vanguardia porque está menos expuesta a un conjunto de asociadas variadas en áreas nuevas. En las redes dinámicas que registran grados considerables de cambio estratégico, el hecho de que una compañía esté en el centro de una red compuesta por un núcleo y sus rayos le proporciona una ventaja. En las redes integradas estables, el hecho de que la red reciba choques externos ayudará a las compañías pequeñas porque las relaciones les ayudan en una situación de desaceleración. Sin embargo, es menos probable que las redes estables integradas produzcan ideas para productos de avanzada.⁹⁹

Una de las razones que explica por qué Tesla, un fabricante de vehículos eléctricos que se enchufan, ha tenido tanto éxito, siendo que otras como Fisker han fracasado, está en sus esfuerzos por asociarse con otras compañías cuando desarrollaba sus nuevos modelos, lo cual no solo contribuyó a su supervivencia sino también a su éxito. Por supuesto que el nuevo sedán Modelo S de Tesla es un vehículo muy impresionante, que ha ganado premios otorgados por las revistas *Motor Trend* y *Automobile*, así como estupidas reseñas en *Consumer Reports*. Elon Musk, el fundador y CEO de Tesla, posee grados en física y en administración de negocios, y ya ha iniciado y vendido una compañía exitosa, PayPal, y administra SpaceX, un fabricante de cohetes y naves espaciales. Por lo anterior, cuenta con la capacidad y los contactos para asociarse con otras compañías. Esto le permitió conseguir una numerosa bandada de inversionistas que con frecuencia también son asociados. Daimler AG de Alemania compra baterías Tesla para su pequeño miniauto “smart” y sus camiones Freightliner. Además, invirtió 50 millones de dólares en la compañía. De otro lado, Toyota se asoció con Tesla para desarrollar su vehículo eléctrico de enchufe RAV4 de siguiente generación, y también invirtió 50 millones de dólares. Luego entonces, una de las razones que explica por qué Tesla ha sobrevivido cuando otras han fracasado radica en su capacidad para conseguir apoyo de otras asociadas, lo cual le ha permitido sobrevivir y triunfar.¹⁰⁰

9.6 Riesgos competitivos derivados de las estrategias de cooperación

En pocas palabras, cabe decir que muchas estrategias de cooperación fracasan. De hecho, existen pruebas de que dos terceras partes de las estrategias de cooperación pasan por serios problemas en sus primeros dos años y que hasta 50% de ellas fracasan. Este porcentaje de fracasos sugiere que incluso cuando la asociación ofrece posibles complementaciones y sinergias, el éxito de la alianza es esquivo.¹⁰¹ Aun cuando el fracaso sea indeseable, podría ser una experiencia valiosa para aprender, lo que significa que las compañías deberían estudiar con detenimiento el fracaso de una estrategia de cooperación a

Figura 9.5 Administración de los riesgos competitivos derivados de las estrategias de cooperación



efecto de dilucidar cuál será el mejor camino para formar y administrar arreglos de cooperación futuros.¹⁰² La figura 9.5 presenta los riesgos más destacados de una estrategia de cooperación.

Uno de los riesgos de una estrategia de cooperación es que la compañía tal vez actúe de manera que su socia considera oportunista. BP plc y OAO Rosneft crearon una joint venture con el propósito de explorar el Océano Ártico de Rusia para buscar petróleo. Sin embargo, en algún momento, el valor de la inversión de los socios minoritarios de esa joint venture cayó 50% debido a la preocupación de que el gobierno ruso, el propietario dominante de Rosneft, expropiara el valor del negocio.¹⁰³ Por lo general, las conductas oportunistas salen a la superficie cuando los contratos formales no las previenen o cuando una alianza está fundada en una percepción equivocada de la confiabilidad de la socia. No es raro que la compañía oportunista desee adquirir tanto conocimiento tácito de su socia como sea posible.¹⁰⁴ Cuando una socia sabe muy bien lo que la otra desea obtener con la estrategia de cooperación, disminuye la probabilidad de que sufra las acciones oportunistas de esa otra.¹⁰⁵

Algunas estrategias de cooperación fracasan cuando se descubre que una compañía ha hecho falsas declaraciones respecto de las competencias que podría aportar a la sociedad. Este riesgo es más común cuando la aportación de la socia está fundada en algunos de sus activos intangibles. El mayor conocimiento de las condiciones locales es un ejemplo de un bien intangible que las socias muchas veces no aportan. Un camino efectivo para lidiar con este riesgo sería pedir a la socia que proporcione evidencia de que posee en efecto los recursos y las capacidades (a pesar de que en gran medida sean intangibles) que ella compartirá dentro de la estrategia de cooperación.¹⁰⁶

Un tercer riesgo es que una compañía no ponga a disposición de sus socias los recursos y las capacidades (como las tecnologías más sofisticadas) que se comprometió a aportar a la estrategia de cooperación. Por ejemplo, la efectividad de una colaboración formada en fecha reciente entre BP plc y OAO Rosneft (la empresa rusa controlada por el Estado) depende de que cada una de las compañías aporte algunos de sus recursos y capacidades relacionados con cuestiones de perforación y sísmicas como base de las actividades para desarrollar tres áreas en el Océano Ártico.¹⁰⁷ Si alguna de las socias no aporta los recursos y las capacidades requeridas a esta alianza, ello reduciría la probabilidad de su éxito. Este riesgo particular generalmente sale a la superficie cuando las compañías formulan una estrategia de cooperación internacional, en especial en economías emergentes.¹⁰⁸ En estos casos, las diferencias de las culturas y los idiomas podrían provocar la interpretación equivocada de los términos del contrato o las expectativas fundadas en la confianza.

Un último riesgo es que una compañía podría efectuar inversiones específicas para la alianza, mientras que la socia no. Por ejemplo, una compañía podría comprometer recursos y capacidades para desarrollar un equipo de producción que solo se pueda usar para fabricar los bienes que salgan de la alianza. Si la socia tampoco está efectuando inversiones específicas para la alianza, estará en una posición de relativa desventaja en términos de los rendimientos devengados de la alianza, en comparación con las inversiones efectuadas para obtener rendimientos.

9.7 Administración de las estrategias de cooperación

Las estrategias de cooperación ofrecen una vía muy importante para el crecimiento y el mejor desempeño de las empresas, pero son estrategias muy difíciles de administrar correctamente. Dado que la capacidad para administrar de forma efectiva las estrategias de cooperación no está distribuida equitativamente entre las organizaciones en general, asignar la responsabilidad de administrar las estrategias de cooperación de una compañía a un director ejecutivo o a un equipo aumenta la probabilidad de que las estrategias sean bien administradas. A su vez, la capacidad para administrar en forma correcta las estrategias de cooperación podría ser una ventaja competitiva en sí misma.¹⁰⁹

Las personas encargadas de administrar las estrategias de cooperación de la compañía deben tomar las medidas necesarias para coordinar las actividades, clasificar el conocimiento obtenido de experiencias anteriores y asegurar que todo lo que la compañía sabe sobre cómo formular y utilizar con efectividad las estrategias de cooperación esté en manos de las personas adecuadas en el momento oportuno. Las compañías deben, además, aprender a manejar los activos tangibles y también los intangibles (como el conocimiento) que estén implicados en un arreglo de cooperación. Con mucha frecuencia, las socias se concentran en administrar los activos tangibles a costa de desarrollar acciones para también administrar los activos intangibles de la relación de cooperación.¹¹⁰

Dos de los principales enfoques que las compañías utilizan para administrar las estrategias de cooperación son minimizar los costos y maximizar las oportunidades¹¹¹ (véase la figura 9.5). Con el enfoque de *minimizar los costos*, la compañía celebra contratos formales con sus socias. Estos contratos especifican el modo en que se vigilará la estrategia de cooperación y en que se controlará el comportamiento de las socias. La alianza que mencionamos antes entre Ford y General Motors para desarrollar transmisiones a costo más bajo para las dos compañías está basada en una relación contractual así. Por lo tanto, cabe suponer que en el caso de esta alianza se está empleando, cuando menos al principio, el enfoque de minimizar los costos. La meta del enfoque de minimizar los costos es bajar al mínimo el costo de la estrategia de cooperación y evitar el comportamiento oportunista de alguna de las socias.

El enfoque de *maximizar las oportunidades* tiene por objeto aumentar al máximo las oportunidades de la asociación para crear valor. En este caso, las socias están dispuestas a sacar provecho de oportunidades inesperadas para aprender la una de la otra y para explorar posibilidades adicionales en los mercados. Los contratos menos formales, con menos limitaciones para los comportamientos de las socias, permiten que estas exploren cómo pueden compartir sus recursos y capacidades de distintas maneras para crear valor. Este es el enfoque que Renault y Nissan usan para administrar su relación de colaboración. Los valores de la *confianza*, el *respeto* y la *transparencia* en las que se funda la alianza facilitan que se utilice el enfoque de la administración para maximizar las oportunidades.

Las compañías pueden utilizar con éxito los dos enfoques para administrar las estrategias de cooperación. No obstante, los costos por vigilar la estrategia de cooperación son más elevados en el caso de la minimización de costos, porque la redacción de contratos detallados y el uso de muchos mecanismos de vigilancia son costosos, aun cuando el objeto del enfoque es reducir los costos de la alianza. Si bien los sistemas de vigilancia tal vez impidan que las socias actúen a favor de sus propios intereses, con frecuencia también excluyen las respuestas positivas frente a las nuevas oportunidades que surgen para utilizar de forma productiva los recursos y las capacidades de las socias. Por lo tanto, los contratos formales y la abundancia de sistemas de vigilancia suelen sofocar los esfuerzos de las socias por derivar el valor máximo de su participación en una estrategia de cooperación y requieren que se instituyan y utilicen cantidades significativas de recursos.¹¹²

La relativa falta de detalles y de formalidad que son parte del contrato preparado cuando las compañías utilizan el enfoque para maximizar las oportunidades significa que una parte debe confiar en que la otra actuará a favor de los mejores intereses de la asociación. El estado psicológico de la *confianza* en el contexto de los arreglos de cooperación parte de la idea de que una compañía no hará nada para explotar los puntos vulnerables de su socia aun cuando tenga la oportunidad de hacerlo. Cuando las partes confían una en la otra, no es necesario preparar contratos formales detallados que especifiquen los comportamientos de las compañías de la alianza,¹¹³ y la relación de cooperación tiende a ser más estable.¹¹⁴

La confianza suele ser relativamente más difícil de establecer en las estrategias de cooperación internacionales que en las domésticas. Las diferencias en las políticas comerciales, las culturas, las leyes y la política que son parte de las alianzas de países diferentes explican esa mayor dificultad. Cuando existe confianza, los costos de vigilancia disminuyen y las oportunidades para crear valor incrementan al máximo. En esencia, en estos casos, las compañías han construido capital social.¹¹⁵ Renault y Nissan han creado capital social en razón de su alianza porque han edificado su relación con base en la confianza recíproca de las socias, así como su respeto por operar dentro del marco de las reglas convenidas para la confidencialidad.¹¹⁶

Investigaciones que muestran que la confianza entre las socias incrementa la probabilidad del éxito cuando se usan alianzas subrayan los beneficios del enfoque de la maximización de oportunidades para administrar las estrategias de cooperación. La confianza también podría ser el camino más eficiente para influir y controlar las conductas de las socias de la alianza. Las investigaciones indican que la confianza podría ser una capacidad valiosa, singular, difícil de imitar y muchas veces insustituible.¹¹⁷ Por lo tanto, las compañías famosas por ser confiables pueden tener una ventaja competitiva en términos de su modo de desarrollar y usar las estrategias de cooperación. El hecho de que en un contrato formal no es posible especificar todos los detalles de las operaciones de una estrategia de cooperación aumenta la importancia de la confianza en las alianzas. Por lo tanto, creer que su socia es digna de confianza disminuye la preocupación de la compañía causada por el hecho de que carece de la capacidad para controlar todos los detalles de la alianza en un contrato.

RESUMEN

- Una estrategia de cooperación es aquella mediante la cual las compañías trabajan juntas para alcanzar un objetivo que comparten. Las alianzas estratégicas, mediante las cuales las compañías combinan algunos de sus recursos y capacidades con el propósito de crear una estrategia competitiva, son la forma principal de estrategias de cooperación. Las joint ventures (con las cuales las compañías crean una compañía nueva y poseen cantidades iguales de acciones de ella), las alianzas estratégicas con aportaciones de capital social (en cuyo caso las compañías poseen diferentes cantidades de acciones de una empresa recién creada) y las alianzas estratégicas sin aportaciones de capital social (en cuyo caso las compañías cooperan por medio de una relación contractual) son los tres tipos principales de alianzas estratégicas. El *outsourcing* (que explicamos en el capítulo 3) se suele presentar cuando las compañías forman alianzas estratégicas no basadas en el capital.
- Las estrategias de colusión son la otra clase de estrategias de cooperación (las alianzas estratégicas son la primera). En muchas economías, las estrategias de colusión explícita son ilegales, a no ser que las autoricen las políticas públicas. La creciente globalización ha conducido a que el gobierno autorice menos situaciones de colusión explícita. La colusión tácita, también llamada tolerancia recíproca, es una estrategia de cooperación mediante la cual las compañías cooperan tácitamente para reducir la producción de la industria por debajo del grado potencial de producción competitiva, aumentando así los precios sobre un nivel competitivo.
- Las razones que explican por qué las compañías usan estrategias de cooperación varían dependiendo de si se trata de un mercado de ciclo lento, de ciclo rápido o de ciclo normal. Entrar en los mercados restringidos (ciclo lento), moverse rápidamente de una ventaja competitiva a otra (ciclo rápido) y hacerse de poder de mercado (ciclo normal) son algunas de las razones que llevan a las compañías a optar por usar las estrategias de cooperación.
- La compañía puede utilizar una de cuatro estrategias de cooperación al nivel de negocio para mejorar su desempeño en mercados individuales de productos: 1) las alianzas complementarias verticales y horizontales; es decir, las compañías combinan algunos de sus recursos y capacidades para crear valor en diferentes partes (vertical) o en las mismas partes (horizontal) de la cadena de valor; 2) las compañías formulan estrategias en relación con la competitividad para enfrentarse a las acciones de sus competidoras, en especial a las acciones estratégicas; 3) las compañías usan las estrategias para reducir la incertidumbre con el propósito de protegerse contra los riesgos creados por las condiciones de entornos de competitividad inciertos (como los mercados de nuevos productos); 4) las compañías usan las estrategias para reducir la competitividad con el propósito de evitar una competitividad excesiva cuando la empresa en particular dirige sus recursos y capacidades para mejorar su competitividad estratégica. Las alianzas complementarias son las que ofrecen más probabilidad de ayudar a la compañía a crear una ventaja competitiva; las alianzas que disminuyen la competitividad son las que tienen menos probabilidad de hacerlo.
- Las compañías utilizan las estrategias de cooperación al nivel de compañía para realizar una diversificación de productos o geográfica. Por medio de las alianzas estratégicas de diversificación, las compañías acuerdan compartir algunos de sus recursos y capacidades para entrar en nuevos mercados o para producir nuevos productos. Las alianzas sinérgicas son aquellas mediante las cuales las compañías comparten algunos de sus recursos y capacidades para desarrollar economías de alcance. Las alianzas sinérgicas son similares a las alianzas complementarias horizontales al nivel de negocio, en cuyo caso las compañías tratan de desarrollar sinergia con las operaciones, salvo que las alianzas sinérgicas son usadas para desarrollar sinergia al nivel de compañía. Las franquicias son una estrategia de cooperación al nivel de compañía mediante la cual la franquiciante usa la relación contractual de una franquicia para especificar el modo en que los recursos y las capacidades serán compartidos con las franquiciatarias.
- Por ser una estrategia de cooperación interfronteriza, una alianza estratégica que trasciende fronteras es usada por varias razones, inclusive la superioridad del desempeño de compañías que compiten en mercados fuera de su mercado doméstico y las restricciones gubernamentales de los esfuerzos de una compañía por crecer por medio de fusiones y adquisiciones. Por lo común, las alianzas estratégicas interfronterizas son más arriesgadas que sus contrapartes nacionales, en particular cuando las socias no conocen plenamente el propósito que persigue la otra parte para asociarse.
- En una estrategia de cooperación en red, varias compañías acuerdan formar múltiples asociaciones para llegar a objetivos que comparten. La oportunidad de una compañía para tener acceso “a las otras socias de su asociada” es el beneficio principal de una estrategia de cooperación en red. Esta clase de estrategias se usa para formar una red de alianzas estable o una red de alianzas dinámica. En industrias maduras, las redes estables se usan para extender las ventajas competitivas a nuevas áreas. En entornos que cambian con gran rapidez, donde las innovaciones de productos son frecuentes, las redes dinámicas se usan primordialmente como instrumento para la innovación.
- Las estrategias de cooperación no están exentas de riesgos. Si un contrato no es preparado correctamente o si una socia hace declaraciones falsas de sus competencias o no las pone a disposición de la otra parte, es probable que falle. Es más, es posible que una compañía quede secuestrada cuando hace inversiones específicas de activos en conjunción con una socia, que podría ser explotada.
- La confianza es un aspecto que adquiere cada vez mayor importancia para el éxito de las estrategias de cooperación. Las compañías conceden gran valor a las oportunidades para asociarse con compañías conocidas por su confiabilidad. Cuando hay confianza, la estrategia de cooperación es administrada para maximizar las oportunidades que persiguen las socias. Cuando no existe confianza, se utilizan contratos formales y sistemas de vigilancia extensos para administrar las estrategias de cooperación. En este caso, el interés es “minimizar los costos”, en lugar de “maximizar las oportunidades”.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuál es la definición de estrategia de cooperación y por qué esta estrategia es importante para las compañías que compiten en el panorama de la competitividad en el siglo XXI?
2. ¿Qué es una alianza estratégica? ¿Cuáles son los tres tipos principales de alianzas estratégicas que forman las compañías con el propósito de desarrollar una ventaja competitiva?
3. ¿Cuáles son las cuatro estrategias de cooperación al nivel de negocio? ¿Cuáles son las principales diferencias entre ellas?
4. ¿Cuáles son las tres estrategias de cooperación al nivel de compañía? ¿Cómo usan las compañías cada una de ellas con la intención de crear una ventaja competitiva?
5. ¿Por qué las compañías de un país utilizan las alianzas estratégicas con empresas de otros países?
6. ¿Cuáles son los riesgos que podrían encontrar las compañías cuando usan estrategias de cooperación?
7. Cuando se trata de administrar las estrategias de cooperación, ¿cuáles son las diferencias entre el enfoque basado en minimizar los costos y el basado en maximizar las oportunidades?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: LA ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL DE ALIANZAS

El texto ha explicado que “una estrategia de cooperación es uno de los medios colaborativos que usan las compañías para trabajar juntas con el propósito de alcanzar un objetivo que comparten. Las compañías utilizan la estrategia de cooperar con otras compañías a efecto de crear un valor para el cliente que probablemente no podrían crear por cuenta propia”. Lo anterior describe el estado último y no los mecanismos que aplican las compañías para asociarse con éxito en una alianza. Así, cabe la pregunta: ¿existe la carrera de administración de alianzas?

Esta asignación es individual y tiene por objeto completar su conocimiento de este campo, además de que le permitirá saber más de las alianzas estratégicas como guía para su carrera profesional. Empiece por acudir a su biblioteca o a internet para averiguar más acerca de los profesionales dedicados a las alianzas estratégicas. Asimismo, entreviste a un profesional del campo de la administración de alianzas estratégicas.

EJERCICIO 2: LAS COMPAÑÍAS DE AVIACIÓN Y LAS ALIANZAS

El libro explica que una alianza estratégica “es una asociación mediante la cual las compañías combinan sus recursos y capacidades con el propósito de crear una ventaja competitiva”. Dado lo anterior, ¿por qué una alianza es buena para los intereses de una compañía de aviación como United, American o British Airways? Para este ejercicio, su profesor(a) le asignará una de las tres grandes alianzas (OneWorld, Star o SkyTeam) y su equipo tendrá que investigar todo sobre la alianza y prepararse para discutir los puntos siguientes:

1. En un sentido general, ¿por qué las compañías de aviación forman alianzas entre sí (particularmente en el ámbito internacional) en lugar de expandirse mediante adquisiciones?

Puede encontrar a esta persona en compañías que forman alianzas o en los despachos de consultoría que las ayudan a formarlas. Responda los siguientes planteamientos para iniciar su investigación:

1. Encuentre asociaciones gremiales de organizaciones o a profesionales que trabajen en este campo.
 2. ¿Este trabajo es desempeñado principalmente por personal de la compañía o por despachos de consultoría?
 3. ¿Cuáles son los beneficios y los inconvenientes de hacer carrera en el campo de la administración de alianzas estratégicas?
 4. ¿Este campo ofrece puestos al nivel de ingreso o se requiere de experiencia para ingresar a él?
 5. En resumen, ¿esta profesión le resulta atractiva como opción? ¿Por qué sí o no?
2. ¿Cuál es la historia de la alianza que le han asignado?
 3. Describa los principales beneficios que las compañías de aviación esperan obtener asociándose a la alianza. Si considera que su alianza ofrece alguna ventaja competitiva, ¿cuál sería?
 4. Clasifique su alianza a partir de los tres tipos de alianzas estratégicas. Asimismo, describa la estrategia de cooperación de una compañía aliada en relación con su estrategia al nivel de negocio y al nivel de compañía.
 5. Piense en los problemas que plantearía el futuro de las alianzas entre las líneas aéreas. Si usted fuera el CEO de una compañía de aviación estadounidense de gran tamaño, ¿qué le preocuparía, en su caso, respecto de su alianza particular?

CASO EN VIDEO *

UNA ASOCIACIÓN CON UN TOQUE DE COOPERACIÓN: MICROSOFT Y YAHOO!

En sus inicios, la asociación entre Microsoft y Yahoo! produjo un torbellino de despidos y enormes preocupaciones en el mercado, pero la prioridad

era competir contra Google por el control del mercado de los buscadores de internet. Los medios y los analistas pronosticaron que a la larga las asociadas y los consumidores obtendrían beneficios. Yahoo! sigue siendo una compañía independiente que tiene el control de su interfaz para los

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

usuarios, mientras que Microsoft aumentó el peso de su navegador y se hizo de una porción más grande de la publicidad por internet, con lo cual ofrece una alternativa en el mercado de los buscadores en línea. Las estadísticas muestran que Google tiene 66.5% del mercado de búsquedas por internet, mientras que Yahoo! tiene 12%, y Microsoft, 17.3%.

Prepárese para discutir en clase los conceptos y las preguntas siguientes:

Conceptos

1. Estrategia de cooperación
2. Alianza estratégica
3. Estrategias de cooperación al nivel de negocio
4. Estrategias de cooperación al nivel de compañía

Preguntas

1. ¿Qué clase de ventaja competitiva crea la estrategia de cooperación de Microsoft y Yahoo!?
2. ¿Qué clase de alianza estratégica han formado Microsoft y Yahoo!? Explique su respuesta. En su opinión, ¿por qué formaron esta clase de alianza?
3. Ahora que Microsoft y Yahoo! están asociadas, ¿qué estrategias de cooperación al nivel de negocio piensa que podemos esperar? ¿Por qué?
4. ¿Qué estrategias de cooperación al nivel de compañía podemos esperar? ¿Por qué?

NOTAS

1. U. Wassmer y P. Dussauge, 2012, Network resource stocks and flows: How do alliance portfolios affect the value of new alliance formations?, *Strategic Management Journal*, 33(7): 871-883; G. Schreyöegg y J. Sydow, 2011, Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms, *Organization Science*, 21: 1251-1262; D. Lavie, 2009, Capturing value from alliance portfolios, *Organizational Dynamics*, 38(1): 26-36.
2. D. Lavie, P. R. Haunschild y P. Khanna, 2012, Organizational difference, relational mechanisms, and alliance performance, *Strategic Management Journal*, 33(13): 1453-1479; H. Yang, Z. Lin y Y. Lin, 2010, A multilevel framework of firm boundaries: Firms characteristics, dyadic differences, and network attributes, *Strategic Management Journal*, 31: 237-261.
3. J. Bennett, 2011, Dodge will test Fiat alliance, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 25 de junio.
4. J. H. Dyer y W. Chu, 2011, The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S. Japan, and Korea, *Journal of International Business Studies*, 31(2): 259-285; J. H. Dyer y H. Singh, 1998, The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23: 660-679.
5. J. Walter, F. W. Kellermanns y C. Lechner, 2012, Decision making within and between organizations: Rationality, politics, and alliance performance, *Journal of Management*, 38(5): 1582-1610; R. J. Jiang, Q. T. Tao y M. D. Santoro, 2010, Alliance portfolio diversity and firm performance, *Strategic Management Journal*, 31: 1136-1144.
6. J. Charterina y J. Landeta, 2013, Effects of knowledge-sharing routines and dyad-based investments on company innovation and performance: An empirical study of Spanish manufacturing companies, *International Journal of Management*, 30(2): 197-216; F. Lumineau, M. Fréchet y D. Puthod, 2011, An organizational learning perspective on the contracting process, *Strategic Organization*, 9: 8-32.
7. J. L. Cummings y S. R. Holmberg, 2012, Best-fit alliance partners: The use of critical success factors in a comprehensive partner selection process, *Long Range Planning*, 45(2/3): 136-159; S. Lahiri y B. L. Kedia, 2009, The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers, *Journal of International Management*, 15: 209-222.
8. K. H. Heimeriks y G. Duysters, 2007, Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process, *Journal of Management Studies*, 44: 25-49.
9. D. Leonard, 2013, Syfy's ultimate transmedia adventure, *Bloomberg Businessweek*, 20-26 de mayo: 19-20.
10. J. Roy, 2012, IJV partner trustworthy behaviour: The role of host country governance and partner selection criteria, *Journal of Management Studies*, 49(2): 332-335; K. H. Heimeriks, E. Klijn y J. J. Reuer, 2009, Building capabilities for alliance portfolios, *Long Range Planning*, 42: 96-114.
11. N. Chowdhury, 2012, AIG's Asian savior, *Fortune*, 14 de enero, 17.
12. E. Chrysostome, R. Nigam y C. Jarilowski, 2013, Revisiting strategic learning in international joint ventures: A knowledge creation perspective, *International Journal of Management*, 30(1): 88-98; D. Tan y K. E. Meyer, 2011, Country-of-origin and industry FDI agglomeration of foreign investors in an emerging economy, *Journal of International Business Studies*, 42: 504-520.
13. B. Dumaine, 2013, Fracking comes to China, *Fortune*, 29 de abril, 102-107.
14. L. Cui y F. Jian, 2012, State ownership effect on firms' FDI ownership decisions under institutional pressure: A study of Chinese outward-investing firms, *Journal of International Business Studies*, 43(3): 264-284; Z. Huang, X. Han, F. Roche y J. Cassidy, 2011, The dilemma facing strategic choice of entry mode: Multinational hotels in China, *Global Business Review*, 12: 181-192; J. Xia, J. Tan y D. Tan, 2008, Mimetic entry and bandwagon effect: The rise and decline of international equity joint venture in China, *Strategic Management Journal*, 29: 195-217.
15. T. Varela y L. Burkitt, 2012, Club Med gets a Chinese-backed bid: Conglomerate Fosun teams with private-equity firm for a proposed buyout of French resort operator, *Wall Street Journal*, 28 de mayo: B1.
16. A. Majocchi, U. Mayrhofer y J. Camps, 2013, Joint ventures or non-equity alliances?, Evidence from Italian firms, *Management Decision* 51(2): 380-395; T. Das y N. Rahman, 2010, Determinants of partner opportunism in strategic alliances: A conceptual framework, *Journal of Business Psychology*, 25: 55-74; Y. Wang y S. Nicholas, 2007, The formation and evolution of non-equity strategic alliances in China, *Asia Pacific Journal of Management*, 24: 131-150.
17. S. P. Gudergeran, T. Devinney, N. Richter y R. Ellis, 2012, Strategic implications for (non-equity) alliance performance, *Long Range Planning*, 45(5/6): 451-476; J. J. Reuer, E. Klijn, F. A. J. van den Bosch y H. W. Volberda, 2011, Bringing corporate governance to international joint ventures, *Global Strategy Journal*, 1: 54-66.
18. J. Schweitzer y S. P. Gudergeran, 2011, Contractual complexity, governance and organizational form in alliances, *International Journal of Strategic Business*

- Alliances*, 2: 26-40; C. Weigelt, 2009, The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance, *Strategic Management Journal*, 30: 595-616.
19. E. Dou, 2013, Apple shifts from Foxconn to Pegatron, *Wall Street Journal*, 30 de mayo, B5.
 20. A. Cabigiosu, F. Zirpoli y A. Camuffo, 2013, Modularity, interfaces definition and the integration of external sources of innovation in the automotive industry, *Research Policy*, 42(3): 662-675; F. Zirpoli y M. C. Becker, 2011, The limits of design and engineering outsourcing: Performance integration and the unfulfilled promise of modularity, *R&D Management*, 41: 21-43.
 21. D. Mindruta, 2013, Value creation in university-firm research collaborations: A matching approach, *Strategic Management Journal*, 34(6): 644-665; A. L. Sherwood y J. G. Covin, 2008, Knowledge acquisition in university-industry alliances: An empirical investigation from a learning theory perspective, *Journal of Product Innovation Management*, 25: 162-179.
 22. D. Faems, M. Janssens y I. Neyens, 2012, Alliance portfolios and innovation performance: Connecting structural and managerial perspectives, *Group & Organization Management*, 37(2): 241-268; J. Kim, 2011, Alliance governance and technological performance: Some evidence from biotechnology alliances, *Industrial and Corporate Change*, 20: 969-990; P. Beamish y N. Lupton, 2009, Managing joint ventures, *Academy of Management Perspectives*, 23(2): 75-94.
 23. X. Hu, R. Caldentey y G. Vulcano, 2013, Revenue sharing in airline alliances, *Management Science*, 59(5): 1177-1195; U. Wassmer, 2010, Alliance portfolios: A review and research agenda, *Journal of Management*, 36: 141-171; S. G. Lazzarini, 2007, The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines, *Strategic Management Journal*, 28: 345-367.
 24. Lavie, Haunschild y Khanna, Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance; Yang, Lin y Lin, A multilevel framework of firm boundaries: Firm characteristics, dyadic differences, and network attributes.
 25. G. Ibanez, 2013, Chile's Falabella buys foothold in Brazil, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 28 de mayo.
 26. J. R. Williams, 1998, *Renewable Advantage: Crafting Strategy Through Economic Time*, Nueva York: Free Press.
 27. 2013, BlueGreen, Choice form strategic partnership, *Hotel Management*, marzo, 48.
 28. A. Tafti, S. Mithas y M. S. Krishnan, 2013, The effect of information technology-enabled flexibility on formation and market value of alliances, *Management Science*, 59(1): 207-225; P. Savetpanuvong, U. Tanlamai y C. Lursinsap, 2011, Sustaining innovation in information technology entrepreneurship with a sufficiency economy philosophy, *International Journal of Innovation Science*, 3(2): 69-82.
 29. H. Ouyang, 2010, Imitator-to-innovator S curve and chasms, *Thunderbird International Business Review*, 52: 31-44; H. K. Steensma, J. Q. Barden, C. Dhanaraj, M. Lyles y L. Tihanyi, 2008, The evolution and internalization of international joint ventures in a transitioning economy, *Journal of International Business Studies*, 39: 491-507.
 30. H. E. Posen y D. A. Levinthal, 2012, Chasing a moving target: Exploitation and exploration in dynamic environments, *Management Science*, 58(3): 587-601; K. M. Eisenhardt, 2002, Has strategy changed?, *MIT Sloan Management Review*, 43(2): 88-91.
 31. X. Yin, J. Wu y W. Tsai, 2012, When unconnected others connect: Does degree of brokerage persist after the formation of a multipartner alliance?, *Organization Science*, 23(6): 1682-1699; S. Lahiri, L. Pérez-Nordtvedt y R. W. Renn, 2008, Will the new competitive landscape cause your firm's decline? It depends on your mindset, *Business Horizons*, 51: 311-320.
 32. W. Launder, 2013, BuzzFeed, CNN and YouTube plan online-video channel, *Wall Street Journal*, 28 de mayo, B6.
 33. Hu, Caldentey y Vulcano, Revenue sharing in airline alliances; A. P. de Man, N. Roijakkers y H. de Graauw, 2010, Managing dynamics through robust alliance governance structures: The case of KLM and Northwest Airlines, *European Management Journal*, 28: 171-181; C. Czipura y D. R. Jolly, 2007, Global airline alliances: Sparking profitability for a troubled industry, *Journal of Business Strategy*, 28(2): 57-64.
 34. S. Stellin, 2011, The clout of air alliances, *New York Times*, www.nytimes.com, 2 de mayo.
 35. D. Cameron, J. Kell, D. Michaels y D. Pearson, 2012, Airlines shuffle marketing alliances, *Wall Street Journal*, 9 de octubre, B3; J. Flottau, 2012, Alliance blues, *Aviation Week & Space Technology*, 9 de octubre, 24.
 36. G. Vasudeva, J. W. Spencer y H. J. Teegen, 2013, Bringing the institutional context back in: A cross-national comparison of alliance partner selection and knowledge acquisition, *Organization Science*, 24(2): 319-338; D. Elmuti, A.S. Abou-Zaid y H. Jia, 2012, Role of strategic fit and resource complementarity in strategic alliance effectiveness, *Journal of Global Business & Technology*, 8(2): 16-28; W. Shi y J.E. Prescott, 2011, Sequence patterns of firms' acquisition and alliance behavior and their performance implications, *Journal of Management Studies*, 48: 1044-1070.
 37. N. Lahiri y S. Narayanan, 2013, Vertical integration innovation and alliance portfolio size: Implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, 34(9): 1042-1064; S. M. Mudambi y S. Tallman, 2010, Make, buy or ally? Theoretical perspectives on knowledge process outsourcing through alliances, *Journal of Management Studies*, 47: 1434-1456.
 38. J. Hagedoorn y N. Wang, 2012, Is there complementarity of substitutability between internal and external R&D strategies?, *Research Policy*, 41(6): 1072-1083; M. Meuleman, A. Lockett, S. Manigart y M. Wright, 2010, Partner selection decisions in interfirm collaborations: The paradox of relational embeddedness, *Journal of Management Studies*, 47: 995-1019.
 39. E. Revilla, M. Sáenz y D. Knoppen, 2013, Towards an empirical typology of buyer-supplier relationships based on absorptive capacity, *International Journal of Production Research*, 51(10): 2935-2951; J. Zhang y C. Baden-Fuller, 2010, The influence of technological knowledge base and organizational structure on technology collaboration, *Journal of Management Studies*, 47: 679-704; J. Wiklund y D. A. Shepherd, 2009, The effectiveness of alliances and acquisitions: The role of resource combination activities, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1): 193-212.
 40. L. Burkitt, 2013, Dairy giants join in China yogurt venture, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 20 de mayo.
 41. M. Gottfrid, 2013, Hulu dance partners should cut in, *Wall Street Journal*, 24 de mayo, C8.
 42. C. Häeussler, H. Patzelt y S. A. Zahra, 2012, Strategic alliances and product development in high technology new firms: The moderating effect of technological capabilities, *Journal of Business Venturing*, 27(2): 217-233; D. H. Hsu y S. Wakeman, 2011, Resource benefits and learning costs in strategic alliances, University of Pennsylvania working paper: marzo; M. Makri, M. A. Hitt y P. J. Lane, 2010, Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions, *Strategic Management Journal*, 31: 602-628.
 43. Burkitt, Dairy giants join in China yogurt venture.
 44. I. Diestre y N. Rajagopalan, 2012, Are all 'sharks' dangerous? New biotechnology ventures and partner selection in R&D alliances, *Strategic Management Journal*, 33(10): 1115-1134.
 45. 2012, Two drug makers strengthen alliance, *Chain Drug Review*, 34(16): 103.
 46. J. Welsh, 2013, Too many gears? GM and Ford join to build 10-speed transmissions, *Wall Street Journal*, http://blogs.wsj.com, 15 de abril.
 47. B. Stone, 2013, This theater is getting awfully crowded, *Bloomberg Businessweek*, 21 de enero, 36-37; A. Carr, 2012, Redbox partners with Verizon to launch streaming video service, *Fast Company*, www.fastcompany.com, 6 de febrero.
 48. N. Mouri, M. B. Sarkar y M. Frye, 2012, Alliance portfolios and shareholder value in post-IPO firms: The roles of portfolio structure and firm-level uncertainty, *Journal of Business Venturing*, 27(3): 355-371; C. López-Duarte y M. M. Vidal-Surez, 2010, External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity, *International Business Review*, 19: 575-588; J. J. Reuer y T. W. Tong, 2005, Real options

- in international joint ventures, *Journal of Management*, 31: 403-423.
49. J. Mueller, 2013, The reason Tesla is still alive (and other green car companies aren't), *Forbes*, 11 de mayo, 7.
 50. M. A. Fonseca y H. Norman, 2012, Explicit vs. Tacit collusion-The impact of communication in oligopoly experiments, *European Economic Review*, 56(8): 1759-1772; M. Escrihuela-Villar y J. Guillén, 2011, On collusion and industry size, *Annals of Economic and Finance*, 12(1): 31-40; L. Tesfatsion, 2007, Agents come to bits: Toward a constructive comprehensive taxonomy of economic entities, *Journal of Economic Behaviors & Organization*, 63: 333-346.
 51. M. Van Essen y W. B. Hankins, 2013, Tacit collusion in price-setting oligopoly: A puzzle redux, *Southern Economic Journal*, 79(3): 703-726; Y. Lu y J. Wright, 2010, Tacit collusion with price-matching punishments, *International Journal of Industrial Organization*, 28: 298-306.
 52. R. W. Cooper y T. W. Ross, 2009, Sustaining cooperation with joint ventures, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 25(1): 31-54.
 53. L. Zou, C. Yu y M. Dresner, 2012, Multimarket contact, alliance membership, and prices in international airline markets, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48(2): 555-565; J. T. Prince y D. H. Simon, 2009, Multi-market contact and service quality: Evidence from on-time performance in the U.S. airline industry, *Academy of Management Journal*, 52: 336-354.
 54. B. Chidmi, 2012, Vertical relationships in the ready-to-eat breakfast cereal industry in Boston, *Agribusiness*, 28(3): 241-259; N. Panteva, 2011, IBIS World Industry Report 31123: Cereal production in the U.S., enero.
 55. Zou, Yu y Dresner, Multimarket contact, alliance membership, and prices in international airline markets; Z. Guedri y J. McGuire, 2011, Multimarket competition, mobility barriers, and firm performance, *Journal of Management Studies*, 48: 857-890.
 56. P. Massey y M. McDowell, 2010, Joint dominance and tacit collusion: Some implications for competition and regulatory policy, *European Competition Journal*, 6: 427-444.
 57. A. H. Bowers, H. R. Greve, H. Mitsuhashi y J. A. C. Baum, 2013, Competitive parity, status disparity, and mutual forbearance: Securities analysts' competition for investor attention, *INSEAD Working Papers Collection*, (43): 1-52.
 58. B. Nielsen, 2010, Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances, *Journal of Business Research*, 63: 682-689; P. Dussauge, B. Garrette y W. Mitchell, 2004, Asymmetric performances: The market share impact of scale and link alliances in the global auto industry, *Strategic Management Journal*, 25: 701-711.
 59. L. Capron y W. Mitchell, 2012, *Build, Borrow or Buy: Solving the Growth Dilemma*, Cambridge: Harvard Business Review Press; C. Häussler, 2011, The determinants of commercialization strategy: Idiosyncrasies in British and German biotechnology, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 653-681.
 60. Y. Lew y R. R. Sinkovics, 2013, Crossing borders and industry sectors: Behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage, *Long Range Planning*, 46(1/2): 13-38; P. Ritala y H. K. Ellonen, 2010, Competitive advantage in interfirm cooperation: Old and new explanations, *Competitiveness Review*, 20: 367-383.
 61. H. Liu, X. Jiang, J. Zhang y X. Zhao, 2013, Strategic flexibility and international venturing by emerging market firms: The moderating effects of institutional and relational factors, *Journal of International Marketing*, 21(2): 79-98; J. Anand, R. Oriani y R. S. Vassolo, 2010, Alliance activity as a dynamic capability in the face of a discontinuous technological change, *Organization Science*, 21: 1213-1232; J. Li, C. Dhanaraj y R.L. Shockey, 2008, Joint venture evolution: Extending the real options approach, *Managerial and Decision Economics*, 29: 317-336.
 62. S. Chang y M. Tsai, 2013, The effect of prior alliance experience on acquisition performance, *Applied Economics*, 45(6): 765-773; A. Zaheer, E. Hernández y S. Banerjee, 2010, Prior alliances with targets and acquisition performance in knowledge intensive industries, *Organization Science*, 21(5): 1072-1091.
 63. J. Paczkowski, 2013, Samsung buddies up with Mozilla on new Android browser tech, *All Things D*, <http://allthingsd.com>, 3 de abril; J. Paczkowski, 2013, Samsung plans multiple Tizen Smartphones for 2013, *All Things D*, <http://allthingsd.com>, 3 de enero.
 64. J. B. White, 2013, Mazda uses alliances to boost sales, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 27 de enero.
 65. V. K. Garg, R. L. Priem y A. A. Rasheed, 2013, A theoretical explanation of the cost advantages of multi-unit franchising, *Journal of Marketing Channels*, 20(1/2): 52-72; J. G. Combs, D. J. Ketchen, Jr., C. L. Shook y J. C. Short, 2011, Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges, *Journal of Management*, 37: 99-126.
 66. F. Lafontaine, 1999, Myths and strengths of franchising, "Mastering Strategy" (Parte nueve), *Financial Times*, 22 de noviembre, 8-10.
 67. A. A. Perryman y J. G. Combs, 2012, Who should own it? An agency-based explanation for multi-outlet ownership and co-location in plural form franchising, *Strategic Management Journal*, 33(4): 368-386; D. Grewal, G. R. Iyer, R. G. Javalgi y L. Radulovich, 2011, Franchise partnership and international expansion: A conceptual framework and research propositions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 533-557; A. M. Hayashi, 2008, How to replicate success, *MIT Sloan Management Review*, 49(3): 6-7.
 68. 2013, Building local businesses one opportunity at a time, International Franchise Association, www.buildingopportunity.com, 6 de junio.
 69. G. M. Kistruck, J. W. Webb, C. J. Sutter y R. D. Ireland, 2011, Microfranchising in base-of-the-pyramid markets: Institutional challenges and adaptations to the franchise model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 503-531.
 70. N. Mumdziev y J. Windsperger, 2013, An extended transaction cost model of decision rights allocation in franchising: The moderating role of trust, *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5): 170-182; J. McDonnell, A. Beatson y C. H. Huang, 2011, Investigating relationships between relationship quality, customer loyalty and cooperation: An empirical study of convenience stores' franchise chain systems, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23: 367-385.
 71. B. Merrilees y L. Frazer, 2013, Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant, *Journal of Business Research*, 66(2): 158-164; T. M. Nisar, 2011, Intellectual property securitization and growth capital in retail franchising, *Journal of Retailing*, 87(3): 393-405; A. K. Paswan y C. M. Wittman, 2009, Knowledge management and franchise systems, *Industrial Marketing Management*, 38: 173-180.
 72. D. Grace, S. Weaven, L. Frazer y J. Giddings, 2013, Examining the role of franchisee normative expectations in relationship evaluation, *Journal of Retailing*, 89(2): 219-230; W. R. Meek, B. Davis-Sramek, M. S. Baucus y R. N. Germain, 2011, Commitment in franchising: The role of collaborative communication and a franchisee's propensity to leave, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 559-581.
 73. N. Gorovaia y J. Windsperger, 2013, Real options, intangible resources and performance of franchise networks, *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5): 183-194; T. W. K. Leslie y L. S. McNeill, 2010, Towards a conceptual model for franchise perceptual equity, *Journal of Brand Management*, 18: 21-33.
 74. M. Onal Vural, L. Dahlander y G. George, 2013, Collaborative benefits and coordination costs: Learning and capability development in science, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7: 122-137; M. J. Nieto y A. Rodríguez, 2011, Offshoring of R&D: Looking abroad to improve innovation performance, *Journal of International Business Studies*, 42: 345-361.
 75. G. Ahuja, C. Morris Lampert y E. Novelli, 2012, The second face of appropriability: Generative appropriability and its determinants, *Academy of Management Review*, 38(2): 248-269; C. Choi y P. Beamish, 2013, Resource complementarity and international joint venture performance in Korea, *Asia Pacific Journal of Management*, 30(2): 561-576.

76. S. Veilleux, N. Haskell y F. Pons, 2012, Going global: How smaller enterprises benefit from strategic alliances, *Journal of Business Strategy*, 33(5): 22-31; L. D. Qiu, 2010, Cross-border mergers and strategic alliances, *European Economic Review*, 54: 818-831; H. Ren, B. Gray y K. Kim, 2009, Performance of international joint ventures: What factors really makes a difference and how?, *Journal of Management*, 35: 805-832.
77. I. Arikán y O. Shenkar, 2013, National animosity and cross-border alliances, *Academy of Management Journal*, en imprenta; Y. Yan, D. Ding y S. Mak, 2009, The impact of business investment on capability exploitation and organizational control in international strategic alliances, *Journal of Change Management*, 9(1): 49-65.
78. Vasudeva, Spencer y Teegen, Bringing the institutional context back in: A cross-national comparison of alliance partner selection and knowledge acquisition; L. Li, G. Qian y Z. Qian, 2013, Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks?, *Journal of Business Research*, 66(4): 489-498; A. Zaheer y E. Hernández, 2011, The geographic scope of the MNC and its alliance portfolio: Resolving the paradox of distance, *Global Strategy Journal*, 1: 109-126.
79. Roy, IJV partner trustworthy behavior: The role of host country governance and partner selection criteria; M. Meuleman y M. Wright, 2011, Cross-border private equity syndication: Institutional context and learning, *Journal of Business Venturing*, 26: 35-48; T. J. Wilkinson, A. R. Thomas y J. M. Hawes, 2009, Managing relationships with Chinese joint venture partners, *Journal of Global Marketing*, 22(2): 109-120.
80. B. B. Nielsen y S. Gudergan, 2012, Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances, *International Business Review*, 21(4): 558-574; D. Kronborg y S. Thomsen, 2009, Foreign ownership and long-term survival, *Strategic Management Journal*, 30: 207-219.
81. N. Negishi e I. Sherr, 2013, East meets the west in mobile game, *Wall Street Journal*, 7 de junio, B2.
82. Lavie, Capturing value from alliance portfolios; D. Lavie, C. Lechner y H. Singh, 2007, The performance implications of timing of entry and involvement in multipartner alliances, *Academy of Management Journal*, 50(3): 578-604.
83. 2013, Partner with Cisco, página principal de Cisco, www.cisco.com, 6 de junio.
84. 2013, Strategic Alliance—IBM, página principal de Cisco, www.cisco.com, 6 de junio.
85. W. Fu, J. Revilla Diez y D. Schiller, 2013, Interactive learning, informal networks and innovation: Evidence from electronics firm survey in the Pearl River Delta, China, *Research Policy*, 42(3): 635-646; A. T. Ankan y M. A. Schilling, 2011, Structure and governance in industrial districts: Implications for competitive advantage, *Journal of Management Studies*, 48: 772-803.
86. F. Ghadar, J. Sviokla y D. A. Stephan, 2012, Why life science needs its own silicon valley, *Harvard Business Review*, 90(7/8): 25-27.
87. C. Casanueva, I. Castro y J. L. Galán, 2013, Informational networks and innovation in mature industrial clusters, *Journal of Business Research*, 66(5): 603-613; J. Wincent, S. Anokhin, D. Ortqvist y E. Autio, 2010, Quality meets structure: Generalized reciprocity and firm-level advantage in strategic networks, *Journal of Management Studies*, 47: 597-624; D. Lavie, 2007, Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U. S. software industry, *Strategic Management Journal*, 28: 1187-1212.
88. L. Dobusch y E. Schübler, 2013, Theorizing path dependence: A review of positive feedback mechanisms in technology markets, regional clusters, and organizations, *Industrial & Corporate Change*, 22(3): 617-647; A. M. Joshi y A. Nerkar, 2011, When do strategic alliances inhibit innovation by firms? Evidence from patent pools in the global optical disc industry, *Strategic Management Journal*, 32(11): 1139-1160.
89. J. P. MacDuffie, 2011, Inter-organizational trust and the dynamics of distrust, *Journal of International Business Studies*, 42: 35-47; H. Kim, R. E. Hoskisson y W. P. Wan, 2004, Power, dependence, diversification strategy and performance in keiretsu member firms, *Strategic Management Journal*, 25: 613-636.
90. E. Francis, 2013, Building an auto industry hub through value creation, *Automotive Industries*, enero, 111-112.
91. V. Van de Vrande, 2013, Balancing your technology-sourcing portfolio: How sourcing mode diversity enhances innovative performance, *Strategic Management Journal*, 34(5): 610-621; A. V. Shipilov, 2009, Firm scope experience, historic multimarket contact with partners, centrality, and the relationship between structural holes and performance, *Organization Science*, 20: 85-106.
92. A. Cui y G. O'Connor, 2012, Alliance portfolio resource diversity and firm innovation, *Journal of Marketing*, 76(4): 24-43; P. H. Soh, 2010, Network patterns and competitive advantage before the emergence of a dominant design, *Strategic Management Journal*, 31: 438-461.
93. G. Soda, 2011, The management of firms' alliance network positioning: Implications for innovation, *European Management Journal*, 29(5): 377-388; T. Kiessling y M. Harvey, 2008, Globalisation of internal venture capital opportunities in developing small and medium enterprises' relationships, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8: 233-253; V. Shankar y B. L. Bayus, 2003, Network effects and competition: An empirical analysis of the home video game industry, *Strategic Management Journal*, 24: 375-384.
94. Leonard, Syfy's ultimate transmedia adventure.
95. Yin, Wu y Tsai, When unconnected others connect: Does degree of brokerage persist after the formation of a multipartner alliance?
96. A. G. Karamanos, 2012, Leveraging micro and macro-structures of embeddedness in alliance networks for exploratory innovation in biotechnology, *R&D Management*, 42(1): 71-89; D. Somaya, Y. Kim y N. S. Vonortas, 2011, Exclusivity in licensing alliances: Using hostages to support technology commercialization, *Strategic Management Journal*, 32: 159-186.
97. Veilleux, Haskell y Pons, Going global: How smaller enterprises benefit from strategic alliances; M. J. Nieto y L. Santamaría, 2010, Technological collaboration: Bridging the innovation gap between small and large firms, *Journal of Small Business Management*, 48: 44-69; P. Ozcan y K. M. Eisenhardt, 2009, Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 52: 246-279.
98. H. R. Greve, T. J. Rowley y A. V. Shipilov, 2012, How partners shape strategy, *Harvard Business Review*, 91(6): 28.
99. *Ibid.*
100. Mueller, The reason Tesla is still alive (and other green car companies aren't).
101. H. R. Greve, H. Mitsuhashi y J. A. C. Baum, 2013, Greener pastures: Outside options and strategic alliance withdrawal, *Organization Science*, 24(1): 79-98; H. R. Greve, J. A. C. Baum, H. Mitsuhashi y T. J. Rowley, 2010, Built to last but falling apart: Cohesion, friction, and withdrawal from interfirm alliances, *Academy of Management Journal*, 53: 302-322; M. Rod, 2009, A Model for the effective management of joint ventures: A case study approach, *International Journal of Management*, 26(1): 3-17.
102. G. Vasudeva y J. Anand, 2011, Unpacking absorptive capacity: A study of knowledge utilization from alliance portfolios, *Academy of Management Journal*, 54: 611-623; J. Y. Kim y A. S. Miner, 2007, Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the U.S. commercial banking industry, *Academy of Management Journal*, 50(2): 687-714.
103. J. Marson, 2013, TNK-BP investors appeal to Rosneft's chief over shares, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 17 de abril.
104. K. Zhou y D. Xu, 2012, How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance, *Journal of International Business Studies*, 43(7): 677-692; R. Agarwal, D. Audretsch y M. B. Sarkar, 2010, Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 271-283; Y. Li, Y. Liu, M. Li y H. Wu, 2008, Transformational

- offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China, *Journal of Operations Management*, 26: 257-274.
105. Cummings y Holmberg, Best-fit alliance partners: The use of critical success factors in a comprehensive partner selection process; A. V. Werder, 2011, Corporate governance and stakeholder opportunism, *Organization Science*, 22(5): 1345-1358; T. K. Das y R. Kumar, 2011, Regulatory focus and opportunism in the alliance development process, *Journal of Management*, 37: 682-708.
106. A. S. Cui, 2013, Portfolio dynamics and alliance termination: The contingent role of resource dissimilarity, *Journal of Marketing*, 77(3): 15-32; M. S. Giarratana y S. Torrisi, 2010, Foreign entry and survival in a knowledge-intensive market: Emerging economy countries' international linkages, technology competencies, and firm experience, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 85-104; M. B. Sarkar, P. S. Aulakh y A. Madhok, 2009, Process capabilities and value generation in alliance portfolios, *Organization Science*, 20: 583-600.
107. S. Williams y J. Marson, 2013, BP nears arctic deal with Rosneft, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 23 de marzo.
108. M. Nippa y S. Beechler, 2013, What do we know about the success and failure of international joint ventures? In search of relevance and holism, en T. M. Devinney, T. Pedersen y L. Tihanyi (Eds.), *Philosophy of Science and Meta-knowledge in International Business and Management*, 26: 363-396; Lumineau, Fréchet y Puthod, An organizational learning perspective on the contracting process; P. X. Meschi, 2009, Government corruption and foreign stakes in international joint ventures in emerging economies, *Asia Pacific Journal of Management*, 26: 241-261.
109. I. Neyens y D. Faems, 2013, Exploring the impact of alliance portfolio management design on alliance portfolio performance, *Managerial & Decision Economics*, 34(3-5): 347-361; D. G. Sirmon, M. A. Hitt, R. D. Ireland y B. A. Gilbert, 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects, *Journal of Management*, 37(5): 1390-1412; M. H. Hansen, R. E. Hoskisson y J. B. Barney, 2008, Competitive advantage in alliance governance: Resolving the opportunism minimization-gain maximization paradox, *Managerial and Decision Economics*, 29: 191-208.
110. C. C. Chung y P. W. Beamish, 2010, The trap of continual ownership change in international equity joint ventures, *Organization Science*, 21: 995-1015.
111. Mudambi y Tallman, Make, buy or ally?; Hansen, Hoskisson y Barney, Competitive advantage in alliance governance: Resolving the opportunism minimization-gain maximization paradox.
112. N. N. Arranz y J. C. F. de Arroyabe, 2012, Effect of formal contracts, relational norms and trust on performance of joint research and development projects, *British Journal of Management*, 23(4): 575-588; L. Poppo, K. Z. Shou y S. Ryu, 2008, Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future, *Organization Science*, 19: 39-55.
113. G. Ertug, I. Cuypers, N. Noorderhaven y B. Bensaou, 2013, Trust between international joint venture partners: Effects of home countries, *Journal of International Business Studies*, 44(3): 263-282; J. J. Li, L. Poppo y K. Z. Zhou, 2010, Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries, *Strategic Management Journal*, 31: 349-370.
114. S. E. Fawcett, S. L. Jones y A. M. Fawcett, 2012, Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation, *Business Horizons*, 55(2): 163-178; H. C. Dekker y A. Van den Abbeele, 2010, Organizational learning and interfirm control: The effects of partner search and prior exchange experience, *Organization Science*, 21: 1233-1250; T. K. Das y R. Kumar, 2009, Interpartner harmony in strategic alliances: Managing commitment and forbearance, *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1(1): 24-52.
115. T. A. Khoury, M. Junkunc y D. L. Deeds, 2013, The social construction of legitimacy through signaling social capital: Exploring the conditional value of alliances and underwriters at IPO, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(3): 569-601; J. W. Rottman, 2008, Successful knowledge transfer within offshore supplier networks: A case study exploring social capital in strategic alliances, *Journal of Information Technology*, 23(10): 31-43.
116. 2013, The principles of the alliance, página principal de Renault, www.renault.com, 7 de junio.
117. R. Kumar y A. Nathwani, 2012, Business alliances: Why managerial thinking and biases determine success, *Journal of Business Strategy*, 33(5): 44-50; C. C. Phelps, 2010, A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation, *Academy of Management Journal*, 53: 890-913; C. E. Ybarra y T. A. Turk, 2009, The evolution of trust in information technology alliances, *Journal of High Technology Management Research*, 20(1): 62-74.

10

Gobierno corporativo

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1** Definir gobierno corporativo y explicar por qué se utiliza para vigilar y controlar las decisiones de los directores administrativos.
- 2** Explicar por qué, en las organizaciones, los propietarios están bastante separados del control administrativo.
- 3** Definir qué es una relación de agencia, en qué consiste el oportunismo de los administradores y describir sus implicaciones estratégicas.
- 4** Explicar cómo se emplean tres mecanismos de gobierno interno para vigilar y controlar las decisiones de los administradores.
- 5** Exponer las clases de remuneración que reciben los directores administrativos y sus efectos en las decisiones que toman.
- 6** Describir cómo el mecanismo del gobierno corporativo externo (el mercado para el control de la compañía) restringe las decisiones de los directores administrativos.
- 7** Explicar la índole y el uso del gobierno corporativo en un marco internacional, en especial en Alemania, Japón y China.
- 8** Describir por qué el gobierno corporativo fomenta que los directores administrativos de una compañía tomen decisiones éticas.



EL CEO IMPERIAL, JAMIE DIMON DE JPMORGAN CHASE: ¿EL GOBIERNO CORPORATIVO HA LLEGADO A SU FIN?



Jamie Dimon, CEO de JPMorgan Chase, es uno de los muy pocos directores ejecutivos de los principales bancos o sociedades de servicios financieros que salió ileso de la importante recesión económica que empezó en 2008 y que en gran medida fue provocada por sociedades que corrieron riesgos indebidos. La gente lo describe como un excelente líder carismático, pero en 2012 JPMorgan Chase vivió su propio escándalo a causa de los excepcionales riesgos que había corrido. Los operadores de sus negocios en Londres llegaron a acumular una exposición en derivados de crédito tan grande que infringía los límites del riesgo aceptable que plantea la mayor parte de los modelos analíticos. Por eso, el banco registró pérdidas superiores a 6 mil millones de dólares. El caso se conoce como la debacle de las operaciones de la Ballena de Londres.

Dada la enorme pérdida y la preocupación por la falta de supervisión que condujo a esa debacle, los accionistas activistas hicieron una jugada para separar el puesto de CEO del de presidente del consejo y exigieron que Dimon solo conservara el nom-

bramiento de CEO. La American Federation of State, County and Municipal Employees (AFSCME) (Federación Estadounidense de Empleados Estatales, Condales y Municipales) y los Institutional Shareholder Services (ISS) (Servicios de Instituciones Accionistas) desempeñaron un papel fundamental. La AFSCME planteó que, en JPMorgan Chase, el titular del puesto de CEO no fuera la misma persona que ocupaba el puesto de presidente del consejo. El ISS planteó que los accionistas no votasen por tres consejeros que a la sazón estaban en el comité de políticas del consejo de administración de Morgan.

Dimon describió la debacle de la Ballena de Londres como una anomalía que había sido provocada por el comportamiento indebido de un puñado de malos empleados. Sin embargo, todo parece apuntar a ciertas debilidades en la manera en que el banco supervisó actividades que implicaban un riesgo significativo.

Los ejecutivos y los miembros del consejo de JPMorgan Chase se esforzaron por frustrar esos esfuerzos. Lee Raymond, ex CEO de Exxon Mobil, que ha sido miembro del consejo de Morgan desde hace 25 años, desempeñó un papel fundamental

en los esfuerzos por apoyar a Dimon y evitar un voto negativo. Cabildearon con las principales instituciones accionistas e incluso solicitaron al expresidente de Estados Unidos, Bill Clinton, que les ayudara a llegar a un compromiso con la AFSCME (pero este se negó). Incluso sugirieron que Dimon renunciara si tenía que abandonar uno de los puestos y que eso afectaría el precio de las acciones. Al final de cuentas, Dimon y el banco ganaron la votación con dos terceras partes de la mayoría, las cuales apoyaron que Dimon conservara los dos puestos.

Varios analistas desacreditaron la votación y declararon que el hecho de que una tercera parte de los accionistas votara contra Dimon no significa que haya habido un voto de confianza mayoritario. Uno de ellos incluso comentó que la votación no era algo extraño, porque de las 10 instituciones más grandes propietarias de las acciones del banco, siete tienen a sus CEO que también ocupan el puesto de presidente del consejo. Por lo tanto, ¿cómo podrían argumentar abiertamente que eso es malo para JPMorgan cuando ellos hacen lo mismo en sus organizaciones? Es más, esas instituciones inversionistas grandes desean

que los bancos desarrollen actividades de gran riesgo que ofrezcan potencial para producir rendimientos elevados. Esto es válido sobre todo porque el lado negativo del riesgo de pérdidas es muy poco debido a que el gobierno no se puede dar el lujo de que los grandes bancos quiebren.

Un analista sugirió que los accionistas habían votado por temor (a perder a Dimon) y por la personalidad de Dimon, pero no por un buen gobierno corporativo. Los analistas del *Financial Times* dijeron que el resultado de esta votación demuestra que los derechos de los accionistas en Estados Unidos son muy vulnerables. Por último, otro analista señaló que la separación del puesto de CEO y el del presidente del consejo no garantiza un buen gobierno, pero sí es un requisito indispensable para él. Lee Raymond sugirió que el Consejo tomaría medidas. Varias personas especulan que esas medidas no se referirán a Dimon, sino más bien a la reconfiguración de los miembros del consejo que forman el comité de riesgos y el de auditoría. Algunas voces han afirmado que ciertos miembros de esos comités no saben mucho de su función o que tienen nexos financieros con los bancos, por lo cual podrían crear un conflicto de intereses.

Fuentes: Eisinger, J., 2013, Flawed system suits shareholders just fine, *New York Times DealBook*, <http://dealbook.nytimes.com>, 29 de mayo; Plender, J., 2013, The divine right of the imperial CEO, *Financial Times*, www.ft.com, 26 de mayo; Sommer, J., 2013, The CEO triumphant (at least at Apple and Chase), *New York Times*, www.nytimes.com, 25 de mayo; Moore, H., 2013, JP Morgan CEO Jamie Dimon remains the Indiana Jones of corporate America, *The Guardian*, www.guardian.com, 21 de mayo; Silver-Greenberg, J. y Craig, S., 2013, Strong lobbying helps Dimon thwart a shareholder challenge, *New York Times DealBook*, <http://dealbook.nytimes.com>, 21 de mayo; Fitzpatrick, D., Lublin, J.S. y Steinberg, J., 2013, Vote strengthens Dimon's grip, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 21 de mayo; Crane, A.T. y Currie, A., 2013, Dimon's Pyrrhic victory, *New York Times DealBook*, <http://dealbook.nytimes.com>, 21 de mayo; Benoit, D., 2013, J.P. Morgan's powerful board members, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 20 de mayo; Egan, M., 2013, Top J.P. Morgan directors back Dimon as CEO, Chair, *Fox Business*, www.foxbusiness.com, 10 de mayo.



Averigüe más acerca de la American Federation of State, County and Municipal Employees en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Como sugiere el Caso inicial, el gobierno corporativo es algo muy complejo que tiene por objeto supervisar el modo en que operan las compañías. En términos más amplios, refleja la clase de infraestructura que plantean los distintos países como marco para encuadrar la competitividad de las compañías. Dado que nuestro tema es el proceso de la administración estratégica que emplean las compañías, en este capítulo hablaremos del gobierno corporativo en ellas (aunque también abordaremos el tema de ese gobierno en el marco de otros países). El ejemplo de JPMorgan Chase que presenta el Caso inicial demuestra la complejidad del gobierno corporativo y sus problemas potenciales (por ejemplo, que el sistema de gobierno incluya en efecto pesos y contrapesos). De hecho, al parecer, el gobierno corporativo de JPMorgan Chase tiene muy pocos pesos y contrapesos. Jamie Dimon, el CEO de la compañía, parece más un rey que un directivo bajo la supervisión del consejo de administración.

El gobierno corporativo, complejo y de largo alcance, significa una responsabilidad llena de retos para las compañías y sus directivos. Es importante que afronten debidamente estos retos porque existen pruebas de que el gobierno corporativo es fundamental para el éxito de las compañías; por lo anterior, el gobierno es una parte del proceso de la administración estratégica que está adquiriendo más importancia cada vez.¹ Por ejemplo, si el consejo se equivoca en sus decisiones para elegir, gobernar y remunerar al CEO de la compañía en su calidad de líder estratégico, los accionistas y la empresa pagarán las consecuencias. Cuando los CEO tienen motivos para actuar en beneficio del interés superior de la compañía (en particular, en pro de los accionistas), es muy probable que el valor de esta aumente. Además, cuando el consejo de administración prepara buenos planes para la sucesión y cuando vigila y marca directrices debidamente, ayudará de forma positiva al buen desempeño de la compañía.

El **gobierno corporativo** se refiere al conjunto de mecanismos que se utilizan para administrar las relaciones entre los stakeholders y para determinar y controlar el rumbo estratégico y el desempeño que seguirán las organizaciones.² En el fondo, el gobierno corporativo se ocupa de identificar la manera de garantizar que se tomen buenas decisiones (en especial si son decisiones estratégicas) y que estas faciliten las actividades de la compañía para lograr la competitividad estratégica.³ También cabe decir que el gobierno es un camino para establecer y mantener la armonía entre las partes (los propietarios de la compañía y los directores administrativos) que pudiesen tener intereses encontrados.

En las compañías modernas —en especial las que están en países que poseen infraestructuras “occidentalizadas” y prácticas de negocios como las de Estados Unidos y el Reino Unido—, un objetivo primordial del gobierno corporativo es garantizar que los intereses de los directores administrativos estén alineados con los intereses de otras partes, particularmente con los de los accionistas. Por lo tanto, el gobierno corporativo implica supervisar las áreas donde los propietarios, los

El **gobierno corporativo** se refiere al conjunto de mecanismos que se utilizan para administrar las relaciones entre los stakeholders y para determinar y controlar el rumbo estratégico y el desempeño que seguirán las organizaciones.

administradores y los miembros del consejo de administración pudiesen tener conflictos de intereses. Los procesos empleados para elegir a los miembros del consejo de administración de la compañía, la administración general de la paga del CEO y una supervisión más estrecha de la remuneración de los directivos, además la dirección estratégica general que seguirá la compañía, son ejemplos de áreas que requieren de supervisión.⁴ Dado que el gobierno corporativo es un proceso permanente del modo en que se administrará la compañía, su esencia va evolucionando a la luz de los interminables cambios que aparecen en el entorno externo de la compañía, como vimos en el capítulo 2.

El énfasis que se le ha dado recientemente al gobierno corporativo se debe sobre todo al fracaso de los mecanismos del gobierno corporativo para vigilar y controlar debidamente las decisiones de los directores administrativos (como en el ejemplo del Caso inicial sobre JPMorgan Chase). A su vez, las consecuencias no deseadas o inaceptables que se derivan de utilizar los mecanismos del gobierno corporativo provocan cambios como la elección de otros miembros para el consejo de administración con la esperanza de que apliquen un gobierno más efectivo. Otra razón más positiva para este interés, se debe a que existen pruebas de que un sistema de gobierno corporativo que funciona debidamente puede crear una ventaja competitiva para una compañía individual.⁵

Como dijimos antes, el gobierno corporativo es motivo de preocupación para los países y también para las compañías individuales.⁶ Aun cuando el gobierno corporativo refleja las normas de la compañía, en su conjunto también refleja las normas sociales de los países.⁷ Un directivo que hablaba de los cambios relacionados con el gobierno que se estaban realizando en Singapur dijo: “Un buen gobierno corporativo tiene un papel muy importante para garantizar el debido funcionamiento de los mercados de capital de Singapur”.⁸ Garantizar la independencia de los miembros del consejo y las prácticas que debe seguir el consejo para supervisar efectivamente las actividades para el control interno de una compañía son ejemplos de cambios recientes que se han aplicado a las normas del gobierno en Singapur. Esas actividades son importantes porque las investigaciones indican que la forma en la cual los países gobiernan afecta las decisiones de inversión de las compañías. Es decir, las empresas buscan invertir en países que tienen normas nacionales de gobierno que les resultan aceptables.⁹ Esto es cierto sobre todo cuando las empresas consideran la posibilidad de expandirse geográficamente a los mercados emergentes.

En la primera sección de este capítulo describimos la relación fundamental de la compañía moderna, a saber: la relación entre los propietarios y los administradores. Dedicamos la mayor parte del capítulo a explicar los distintos mecanismos que emplean los propietarios para gobernar a los administradores y para asegurar que cumplan con su obligación de satisfacer las necesidades de los grupos de interés, en especial las de los accionistas.

En la compañía moderna se emplean tres mecanismos para el gobierno interno y uno solo para el externo. Los tres mecanismos para el gobierno interno que describiremos en este capítulo son: 1) la concentración de la propiedad, representada por los tipos de accionistas y sus diferentes incentivos para vigilar a los administradores; 2) el consejo de administración, y 3) la remuneración de los ejecutivos. Luego hablaremos del mercado para el control de la compañía, un mecanismo externo del gobierno corporativo. En esencia, ese mercado está compuesto por un conjunto de propietarios en potencia que tratan de adquirir compañías subvaluadas y de obtener rendimientos superiores al promedio sobre sus inversiones, reemplazando a los equipos de administradores inefectivos de la dirección.¹⁰ Después, el capítulo se concentrará en la cuestión del gobierno corporativo internacional. También describiremos brevemente los enfoques de gobierno que emplean otros países, distintos a los de Estados Unidos y el Reino Unido. En parte, esta explicación sugiere que las estructuras de gobierno corporativo empleadas para las compañías globales que compiten en las economías desarrolladas y en las emergentes cada vez se van tornando más parecidas, y no menos. Nuestro análisis del gobierno corporativo termina con una reflexión en torno a por qué estos mecanismos de control son necesarios para fomentar y apoyar el comportamiento ético en las organizaciones.

10.1 Separación de la propiedad y el control administrativo

A lo largo de la historia, los propietarios fundadores y sus descendientes se encargaron de administrar las compañías estadounidenses. En esos casos, la propiedad y el control de la compañía estaban

en la misma persona. A medida que las compañías fueron creciendo, “la revolución administrativa condujo a que la mayor parte de las grandes empresas separaran la posesión del control, haciendo que el control de la compañía pasara de los emprendedores a los administradores profesionales, mientras que la posesión se repartió entre miles de accionistas no organizados, que no participarían en la administración diaria de la compañía.”¹¹ Estos cambios dieron origen a la compañía pública moderna, la cual está fundada en una separación eficiente de la propiedad y el control administrativo. La premisa legal dice que el objetivo principal de las actividades de una empresa es incrementar la utilidad de esta y, con ello, las utilidades financieras de los propietarios (accionistas).¹²

La separación de los propietarios y el control administrativo permiten que los accionistas compren acciones, y estas les otorgan derecho a los ingresos (rendimientos residuales) que generan las operaciones de la compañía después de que ha cubierto los egresos. Sin embargo, ese derecho requiere que los accionistas corran el riesgo de que los egresos de la compañía tal vez excedan a sus ingresos. A efecto de administrar el riesgo de esa inversión, los accionistas llevan un portafolio diversificado por medio de inversiones en varias compañías con el propósito de reducir el riesgo global.¹³ El mal desempeño o la quiebra de una compañía en la que inviertan tendrá un menor efecto global grande en el valor de todo el portafolio de las inversiones. Por lo tanto, los accionistas se especializan en administrar el riesgo de su inversión.

Por lo común, las personas que administran empresas pequeñas poseen también un porcentaje significativo de ellas. En esos casos, la separación entre los propietarios y el control administrativo no es tanta. Es más, en un número considerable de empresas familiares, el propietario y el control administrativo no están separados en absoluto. Las investigaciones demuestran que las empresas familiares tienen mejor desempeño cuando un miembro de la familia es el CEO que cuando el CEO es un extraño.¹⁴

Fuera de Estados Unidos, en muchas regiones como América Latina, Asia y algunos países de Europa, las empresas familiares dominan el panorama de la competencia.¹⁵ El objetivo principal de la mayor parte de esas compañías es incrementar el patrimonio familiar, lo cual explica por qué un CEO de la familia suele ser mejor que un CEO extraño. La posesión familiar también es significativa en el caso de las compañías estadounidenses, donde las familias poseen una parte considerable de, cuando menos, la tercera parte de las 500 compañías de S&P; es decir, estas poseen en promedio alrededor de 18% del capital contable de la compañía.¹⁶

Las compañías controladas por una familia afrontan cuando menos dos cuestiones fundamentales respecto del gobierno corporativo. En primer lugar, a medida que van creciendo podrían no tener acceso a todas las habilidades necesarias para administrar la empresa de forma efectiva y para maximizar los rendimientos para la familia. Por lo tanto, quizá precisen de extraños para que faciliten el crecimiento. Además, al ir creciendo tal vez necesiten buscar capital exterior y, por lo tanto, tengan

que ceder parte de la posesión. En esos casos, es muy importante proteger los derechos de los propietarios minoritarios.¹⁷ Para evitar estos problemas en potencia, cuando las compañías familiares crecen y se tornan más complejas, sus propietarios-administradores podrían contratar a especialistas en administración. Estos administradores toman decisiones centrales para la compañía de los propietarios y reciben una remuneración basada en sus habilidades para tomar decisiones. Las investigaciones indican que las compañías donde las familias poseen una proporción del capital contable suficiente para influir sin mayor control tienden a tomar las mejores decisiones estratégicas.¹⁸

Sin una especialización de los propietarios (accionistas) en correr riesgos y sin una especialización de los administradores para la toma de decisiones, una compañía podría estar limitada por las capacidades de sus propietarios para administrarla y al mismo tiempo tomar decisiones estratégicas efectivas relacionadas con el riesgo. Por lo tanto, la especialización y la separación de

En las compañías familiares la posesión y el control están muy poco o tal vez nada separados.



los propietarios (que corren el riesgo) y el control administrativo (los administradores que toman las decisiones) deberían generar los rendimientos más altos para los propietarios de la compañía.

10.1a Relaciones de agencia

La separación de los propietarios y los administradores crea una relación de agencia. Cuando una o varias personas (el o los principales) contratan a otra u otras personas (el o los agentes) como especialistas en la toma de decisiones se establece una relación de agencia para desempeñar un servicio.¹⁹ Luego entonces, una **relación de agencia** se presenta cuando, a cambio de un pago, una parte delega en otra la responsabilidad de tomar decisiones (véase la figura 10.1).

Además de los accionistas y los directores administrativos, encontramos otros ejemplos de relaciones de agencia entre asesores y clientes y entre asegurado y aseguradora. Es más, dentro de las organizaciones, existe una relación de agencia entre los administradores y sus empleados, así como entre los directores administrativos y los propietarios de la compañía.²⁰ Sin embargo, en este capítulo nos concentramos en la relación de agencia entre los propietarios de la compañía (los principales) y los directores administrativos (los agentes de los principales) porque esos directivos son los encargados de formular e implementar las estrategias de la compañía que tienen un efecto considerable en el desempeño de la misma.²¹

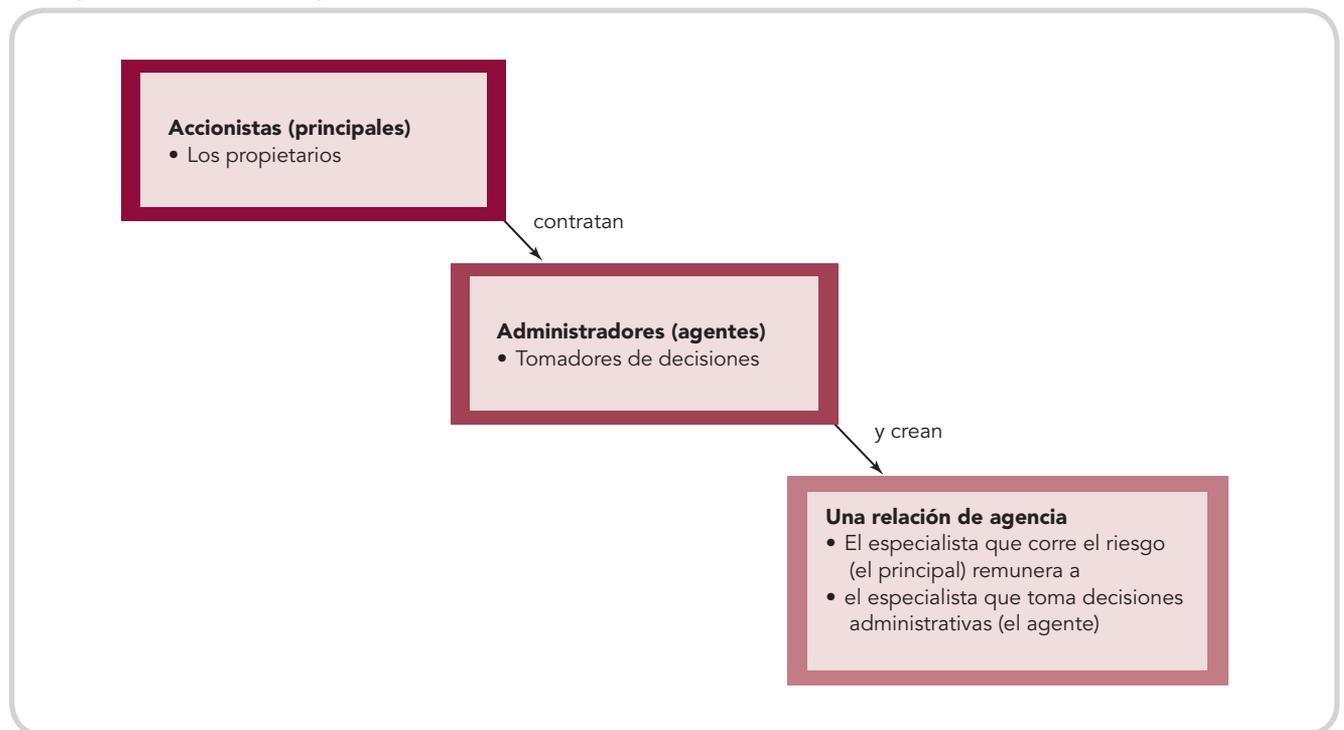
La separación de los propietarios del control administrativo suele ser un asunto bastante problemático. Las investigaciones han documentado gran variedad de problemas de agencia en la compañía moderna.²² Los problemas pueden surgir porque los intereses y las metas del principal son diferentes a los del agente o porque los accionistas no tienen control directo en las compañías públicas muy grandes. Los problemas también surgen cuando un agente toma decisiones que llevan a perseguir metas que chocan con las de los principales. Por lo tanto, la separación de la posesión y el control podría dar cabida a que se presenten intereses divergentes (entre los principales y los agentes) y eso conduciría al oportunismo de los administradores.

El **oportunismo de los administradores** se refiere a que estos persiguen su interés personal con astucia (es decir, con estratagemas o engaños).²³ El oportunismo es tanto una actitud (esto es, una

Una **relación de agencia** se presenta cuando, a cambio de un pago, una parte delega en otra la responsabilidad de tomar decisiones.

El **oportunismo de los administradores** se refiere a que estos persiguen su interés personal con astucia (es decir, con estratagemas o engaños).

Figura 10.1 La relación de agencia



inclinación) como un conjunto de comportamientos (es decir, actos específicos desarrollados para provecho propio).²⁴ Los principales no saben de antemano si los agentes actuarán de forma oportunista o no. El prestigio de un director administrativo no sirve de mucho para pronosticar el oportunismo; es más, el comportamiento oportunista no se puede ver sino hasta después de que ha ocurrido. Por lo tanto, los principales establecen mecanismos de gobierno y control para evitar que los agentes actúen de forma oportunista, a pesar de que probablemente sean pocos los que actúen así. Es interesante señalar que las investigaciones indican que cuando los CEO sienten que los mecanismos de gobierno los limitan es más probable que busquen asesoría externa, lo cual a su vez les ayuda a tomar mejores decisiones estratégicas.²⁵

La relación de agencia sugiere que todas las veces que los principales deleguen en los agentes la responsabilidad de tomar decisiones existirá la ocasión de que se presenten conflictos de intereses. Los directores administrativos, por ejemplo, podrían tomar decisiones estratégicas que maximicen su bienestar personal y minimicen su riesgo personal.²⁶ Esas decisiones impedirían que se maximice patrimonio de los accionistas. Las decisiones relativas a la diversificación de productos muestran una situación así.

10.1b La diversificación de productos como ejemplo del problema de agencia

Como se explicó en el capítulo 6, una estrategia al nivel de compañía para diversificar las líneas de productos de la corporación reforzaría su competitividad estratégica e incrementaría sus rendimientos, y las dos serán para beneficio de todos los stakeholders y sin duda para los accionistas y los directores administrativos. Sin embargo, la diversificación de productos crea dos beneficios para los directores administrativos que no recaen en los accionistas, lo cual significa que aquellos tal vez prefieran la diversificación de productos más que los accionistas.²⁷

El hecho de que la diversificación de productos generalmente incrementa el tamaño de una compañía, y de que ese tamaño guarda una relación positiva con la remuneración de los ejecutivos, es el primero de los dos beneficios de diversificación adicional que pueden recibir los directores administrativos. La diversificación también provoca que administrar una compañía y su red de negocios sea más complejo y podría requerir una paga adicional para los administradores debido a esta complejidad.²⁸ Por lo tanto, una mayor diversificación de productos ofrece la oportunidad a los directores administrativos de incrementar su remuneración.²⁹

El segundo beneficio potencial es que la diversificación de productos y la consecuente diversificación del portafolio de negocios de la compañía disminuyen el riesgo para el empleo de los directores administrativos. El *riesgo para el empleo de los administradores* es la posibilidad de perder el empleo, de perder parte de su remuneración y de perder su reputación.³⁰ Estos riesgos disminuyen cuando aumenta la diversificación porque la compañía y sus directores administrativos son menos vulnerables a la reducción de la demanda que está asociada a una sola línea de productos o negocios o a un número limitado de ellos. Los acontecimientos que se presentaron en Lockheed constatan estas cuestiones.

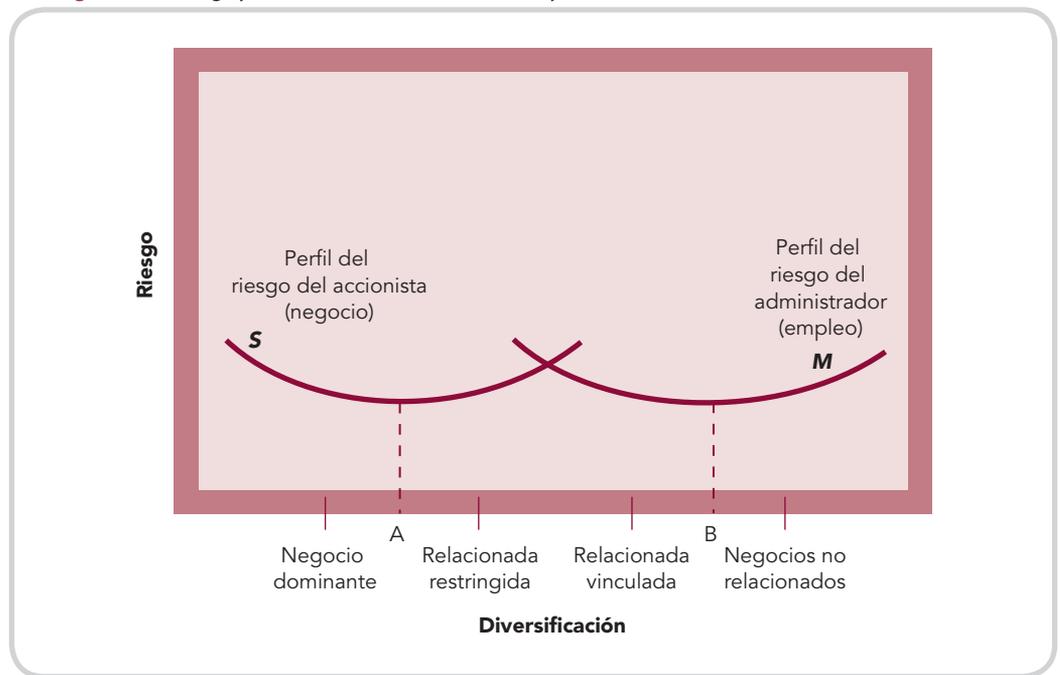
Lockheed lleva varios años trabajando como un importante contratista de bienes para la defensa, y el gobierno federal de Estados Unidos ha sido su principal cliente. Si bien proporciona diversos productos y servicios (procesa las formas del censo de Estados Unidos, maneja 600 mil millones de dólares de prestaciones de la Seguridad Social cada año, y administra más de 50% del tráfico aéreo global), 82% de sus ingresos provino del gobierno de ese país (61% fue del Departamento de Defensa). Dependere de un solo cliente es muy arriesgado, como demuestran los intentos realizados en fecha reciente por el gobierno para reducir el gasto general y bajar el tono de las guerras contra Iraq y Afganistán. Por lo tanto, Lockheed tiene muchos incentivos para diversificarse. Los intentos anteriores por diversificarse a productos dirigidos a otros mercados de consumo corrieron con poco éxito en su mayor parte. Por ejemplo, la compañía adquirió Comcast con la intención de diversificarse a la industria de las telecomunicaciones. Sin embargo, la adquisición no tuvo éxito y, a la larga, Lockheed vendió el negocio. En esencia, la organización y las operaciones de Lockheed han sido estructuradas para servir al gobierno y específicamente a los militares. De hecho, los sistemas de armamento existentes componen una fracción considerable de los 47 mil millones de dólares de ingresos que Lockheed recibe anualmente.

El nuevo CEO de Lockheed, Marillyn Hewson, es el encargado de labrar un futuro para la compañía, el cual probablemente incluirá la diversificación. El Centro de Innovación de la compañía está trabajando en varios productos y servicios potenciales para el campo de los servicios médicos y la seguridad cibernética. Por lo tanto, parece que tratará de diversificar orgánicamente a la compañía mediante el desarrollo interno de las innovaciones (utilizando sus actuales capacidades) en lugar de adquirir otras compañías como lo hizo en el pasado. De hecho, Hewson describe a Lockheed como una compañía de seguridad global, lo cual sugiere su nuevo enfoque y visión. Por lo tanto, si bien las actividades anteriores para diversificarse no tuvieron éxito, ahora Lockheed está tratando de hacerlo con un nuevo CEO y un énfasis en la innovación interna.³¹

El flujo de dinero disponible es la fuente de otro posible problema de agencia. Este flujo, calculado como el flujo de efectivo de las operaciones menos los gastos de capital, es el efectivo remanente después de que la compañía ha invertido en todos los proyectos que tienen un valor neto presente positivo en sus negocios corrientes.³² Los directores administrativos tal vez decidan invertir el efectivo disponible en líneas de productos que no están asociadas a las líneas de negocios corrientes de la compañía para incrementar el grado de diversificación de la compañía (como se hace actualmente en Lockheed). Sin embargo, cuando los administradores emplean el efectivo disponible para diversificar a la compañía por caminos que no presentan una clara posibilidad para crear valor adicional para los stakeholders y para los accionistas, la compañía se diversifica demasiado. La diversificación excesiva es un ejemplo de comportamiento oportunista y autocomplaciente de los administradores. A diferencia de los administradores, los accionistas quizá prefieran que el efectivo disponible les sea repartido en forma de dividendos, de modo que puedan controlar la forma de invertirlo.³³

En la figura 10.2, la curva S muestra el nivel óptimo de diversificación de los accionistas. Como propietarios de la compañía, estos buscan el nivel de diversificación que disminuye el riesgo de fracaso para toda la compañía al tiempo que incrementa su valor mediante el desarrollo de economías de escala y de alcance (véase el capítulo 6). De las cuatro estrategias de diversificación al nivel de compañía que presenta la figura 10.2, es probable que los accionistas prefieran la posición diversificada que denota el punto A en la curva S; una posición que se encuentra entre el negocio dominante y las estrategias de diversificación restringida con negocios relacionados. Por supuesto que el nivel óptimo de diversificación que desean los propietarios varía de una compañía a otra.³⁴ Algunos de los factores que afectan las preferencias de los accionistas son la industria primaria de la compañía, la intensidad de la rivalidad entre las competidoras de esa industria, la experiencia que tenga el equipo de la dirección administrativa con la implementación de estrategias de diversificación, y la

Figura 10.2 Riesgo y diversificación del administrador y el accionista



experiencia percibida de la compañía en el negocio nuevo y sus efectos en otras estrategias de esta, como su ingreso a mercados internacionales.³⁵

Al igual que los principales, los directores administrativos, en su calidad de agentes, también buscan un nivel óptimo de diversificación. Cuando el desempeño decae por motivo de un exceso de diversificación, eso incrementa la probabilidad de que los inversionistas externos (que representan el mercado para el control de la compañía) adquieran un porcentaje sustancial de la compañía, o que compren toda la compañía, con el propósito de controlarla. Cuando una compañía es adquirida, el riesgo para el empleo de sus directores administrativos incrementa de forma significativa. Es más, las oportunidades de empleo de estos administradores en el mercado de trabajo para administradores (como veremos en el capítulo 12) se verá afectado de forma negativa por el mal desempeño de una compañía. Por lo tanto, los directores administrativos prefieren que las compañías que dirigen estén diversificadas. No obstante, ellos prefieren que esta diversificación no llegue al punto donde aumenta el riesgo para su empleo y disminuye sus oportunidades de empleo.³⁶ La curva *M* de la figura 10.2 muestra que los directores administrativos prefieren niveles más elevados de diversificación de productos que los accionistas. Estos directores podrían encontrar que el nivel óptimo de diversificación es el que muestra el punto *B* en la curva *M*.

En general, los accionistas prefieren estrategias más arriesgadas y más enfocadas hacia la diversificación. Los accionistas reducen su riesgo con un portafolio de inversiones diversificadas. Por otro lado, los administradores no pueden equilibrar el riesgo de su empleo trabajando para las compañías de un portafolio diversificado; por lo tanto, preferirán un nivel de diversificación que maximice el tamaño de la compañía y también su remuneración, pero que además disminuya el riesgo para su empleo. Los administradores no encuentran el nivel adecuado de diversificación con facilidad. Algunas investigaciones indican que el exceso de diversificación podría tener efectos negativos en la capacidad de la compañía para crear innovación (los administradores no están dispuestos a aceptar riesgos más grandes). Por otro lado, la diversificación que se ciñe a las capacidades de la compañía en términos estratégicos aumentaría las innovaciones que produce.³⁷ Sin embargo, la diversificación excesiva o incorrecta también puede distraer la atención de los administradores de otras actividades importantes de la compañía, como su responsabilidad social corporativa.³⁸ Por lo tanto, la diversificación de productos representa un posible problema de agencia que podría provocar que los principales contraigan costos por controlar los comportamientos de sus agentes.

10.1c Costos de agencia y mecanismos de gobierno

El conflicto que se podría presentar entre los accionistas y los directores administrativos que muestra la figura 10.2, aunado al hecho de que los principales no pueden saber bien a bien si los administradores actuarán con oportunismo, demuestra por qué los principales instituyen mecanismos de gobierno. Sin embargo, la compañía contrae costos cuando aplica uno o más mecanismos de gobierno. Los **costos de agencia** son la suma tanto de los costos de los incentivos, la vigilancia y la aplicación, como de las pérdidas financieras individuales que contraen los principales porque los mecanismos de gobierno no garantizan que el agente cumpla a cabalidad con todo. Dado que vigilar las actividades dentro de la compañía no es fácil, los costos de agencia de los principales son más elevados en las compañías diversificadas debido a la complejidad adicional que representa esa diversificación.³⁹

Por lo general, los intereses de los administradores prevalecen cuando los mecanismos de gobierno son débiles y, por lo mismo, inefectivos, como en aquellas situaciones en las cuales los administradores gozan de considerable autonomía para tomar decisiones estratégicas. Sin embargo, si el consejo de administración controla la autonomía de los administradores o si emplea otros mecanismos fuertes de gobierno, las estrategias de la compañía reflejarían mejor los intereses de los grupos de interés y, sin duda, los de los accionistas.⁴⁰ Por ejemplo, un gobierno corporativo efectivo propiciaría que los administradores desarrollen estrategias que demuestren preocupación por el medio ambiente (es decir, “estrategias verdes”).⁴¹

En fecha más reciente, los observadores de las prácticas del gobierno corporativo de las compañías están menos preocupados por las estrategias corporativas inefectivas que por los comportamientos indignantes que se han descubierto, como la de Enron y la de WorldCom, y en fechas más recientes, también por las acciones desarrolladas por las grandes instituciones financieras. En parte como respuesta a esos comportamientos, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) en 2002, y la Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection (Ley Dodd-Frank para la

Los **costos de agencia** son la suma tanto de los costos de los incentivos, la vigilancia y la aplicación, como de las pérdidas financieras individuales que contraen los principales porque los mecanismos de gobierno no garantizan que el agente cumpla a cabalidad con todo.

Reforma de Wall Street y la Protección del Consumidor) a mediados de 2010.

Con estas dos leyes, los mecanismos del gobierno corporativo estarán sujetos a un escrutinio más concienzudo.⁴² Aun cuando algunas voces han criticado la implementación de la Ley SOX, la mayor parte considera que su aplicación, en general, ha obtenido resultados positivos en razón de que ha protegido los intereses de los stakeholders y, sin duda, los de los accionistas. Por ejemplo, se dice que la Sección 404 de la SOX, que prevé un aumento significativo en la transparencia de los controles internos ligados a la contabilidad y la auditoría, ha mejorado el escrutinio de la auditoría interna (y también la confianza) en los reportes financieros de las compañías. Es más, las investigaciones indican que los controles internos que establece la Sección 404 incrementan el valor para los accionistas.⁴³ No obstante, hay quienes sostienen que esta ley, en especial esa sección, crea demasiados costos para las compañías. Además, el número de compañías que cotizaban en las bolsas de valores estadounidenses disminuyó al mismo tiempo que el de las estadounidenses que cotizaban en las bolsas extranjeras incrementó. Este cambio tal vez se debió, en parte, a los costos que genera la Ley SOX para las compañías que desean cotizar en las bolsas estadounidenses.

Se ha dicho que la Ley Dodd-Frank es el conjunto de reformas para la regulación financiera más extenso que se haya aprobado en Estados Unidos desde tiempos de la Gran Depresión. La Ley tiene la intención de alinear las acciones de las instituciones financieras con los intereses de la sociedad. Además, contiene disposiciones relacionadas con las categorías de protección al consumidor, supervisión del riesgo sistémico, remuneración de los ejecutivos y requerimientos de capital para los bancos. Algunos analistas jurídicos presentan la siguiente descripción de las cláusulas de la Ley: “La Ley (Dodd-Frank) crea un Consejo de Supervisión de la Estabilidad Financiera encabezado por el Secretario del Departamento del Tesoro, establece un nuevo sistema para la liquidación de ciertas sociedades financieras, proporciona un nuevo marco para regular los derivados, establece nuevos requisitos para el gobierno corporativo y regula a los despachos de calificación crediticia y las garantías. La Ley también constituye una nueva oficina de protección al consumidor y prevé muchas medidas para la protección del consumidor en los servicios financieros”.⁴⁴

Una aplicación más intensa de los mecanismos de gobierno que mandan leyes como la Sarbanes-Oxley y la Dodd-Frank afecta cuáles estrategias escogerá la compañía. Por ejemplo, un gobierno más intenso podría provocar que las compañías opten por perseguir proyectos menos arriesgados, lo cual podría disminuir el patrimonio de los accionistas. Al considerar la manera en que las previsiones de la Ley Dodd-Frank referentes a los bancos se podrían llevar a la práctica, un legislador federal de Estados Unidos comentó: “En pocas palabras, considero que corremos el peligro de tratar de quitar una cantidad excesiva de riesgo y complejidad de las actividades bancarias”.⁴⁵ Su comentario sugiere que resulta sumamente difícil establecer prácticas de gobierno que encuentren el equilibrio adecuado entre el modo de proteger los intereses de los stakeholders y el permitir a las compañías instituir estrategias que entrañan cierto grado de riesgo.

A continuación explicamos los efectos que tres mecanismos de gobierno interno tienen en las decisiones que toman los administradores respecto de las estrategias de la compañía.

10.2 Concentración de la propiedad

La **concentración de la propiedad** está definida por el número de individuos que poseen grandes bloques de acciones y el porcentaje total de las acciones de la compañía que posee cada uno de esos accionistas. Los **accionistas que poseen grandes bloques** tienen por lo general cuando menos 5% de las acciones que ha emitido una compañía. La concentración de la propiedad como mecanismo de gobierno ha captado gran atención porque los accionistas que poseen grandes bloques han ido exigiendo cada vez más que las compañías adopten mecanismos de gobierno efectivos para controlar las



© AP Photo/Pablo Martinez Monsivais

El presidente Barack Obama firma la Ley Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection. Todavía es muy pronto para conocer todas las repercusiones que tendrá este controvertido mecanismo de gobierno.

La **concentración de la propiedad** está definida por el número de individuos que poseen grandes bloques de acciones y el porcentaje total de las acciones de la empresa que posee cada uno de esos accionistas.

Los **accionistas que poseen grandes bloques** tienen por lo general cuando menos 5% de las acciones que ha emitido una compañía.

decisiones de los administradores de modo que representen más los intereses de los propietarios.⁴⁶ En años recientes, el número de individuos que son accionistas que poseen grandes bloques ha ido disminuyendo. Las instituciones que poseen grandes bloques de acciones han ido sustituyendo a los individuos que los poseen.

En general, la posesión dispersada (un número elevado de accionistas que poseen unas cuantas acciones, y unos pocos accionistas, o ninguno, que poseen grandes bloques) produce una escasa vigilancia de las decisiones de los administradores. Una razón que explica lo anterior es que la posesión dispersada dificulta que los propietarios puedan coordinar de forma efectiva las decisiones de los administradores. Como señalamos antes, una vigilancia poco efectiva de las decisiones de los administradores podría generar una diversificación que va más allá del nivel óptimo de los accionistas. Una mayor vigilancia podría propiciar que los administradores no tomen decisiones estratégicas que puedan perjudicar el valor de los accionistas, como en el caso de una diversificación excesiva. Las investigaciones indican que la concentración de la propiedad va ligada a niveles más bajos de diversificación de los productos de las compañías.⁴⁷ Por lo tanto, cuando los grados de concentración de la propiedad son altos, aumenta la probabilidad de que las decisiones de los administradores tengan por objeto maximizar el valor para los accionistas.⁴⁸ Sin embargo, en Europa una fuerte representación de los trabajadores en los consejos de administración mitiga en cierto grado la influencia de los accionistas que poseen grandes bloques.⁴⁹

Como hemos señalado, la concentración de la posesión influye en las decisiones que se toman en cuanto a las estrategias que la compañía empleará y el valor que creará su aplicación. Por lo general, pero no en todos los casos, la influencia de la concentración de la propiedad es positiva para las estrategias y el desempeño de la compañía. Por ejemplo, cuando los accionistas que poseen grandes bloques son muy ricos, tienen el poder (frente a los accionistas minoritarios) para apropiarse de la riqueza de la compañía; esto es particularmente válido en el caso de que ocupen puestos directivos. Una apropiación excesiva a costa de los accionistas minoritarios es bastante común en los países con economías emergentes, donde los derechos de los accionistas minoritarios no están con frecuencia tan protegidos como en Estados Unidos. De hecho, algunos de esos países optan por que el estado posea parte del capital (incluso una posesión minoritaria de acciones) a efecto de controlar estos problemas en potencia.⁵⁰ La importancia de los consejos de administración para mitigar la apropiación excesiva del valor de los accionistas minoritarios se puede ver en algunas empresas que presentan propiedad familiar fuerte, en las cuales los miembros de la familia tienen incentivos para apropiarse de la riqueza de los accionistas, en especial en el caso de la segunda generación después de que el fundador ha fallecido.⁵¹ Por lo general, los negocios familiares tendrán mejor desempeño que los no familiares, en especial las empresas pequeñas no públicas, por la importancia que tiene mejorar el patrimonio familiar y conservar el negocio de la familia.⁵² Sin embargo, las familias muchas veces tratan de equilibrar la búsqueda de los objetivos económicos y los no económicos, de modo que en ocasiones podrían estar moderadamente en contra de correr riesgos (influyendo con ello en la producción de innovaciones).⁵³

10.2a La creciente influencia de las instituciones propietarias

Un trabajo clásico publicado en la década de 1930 decía que la separación de la propiedad y el control era lo que caracterizaba a la compañía “moderna”.⁵⁴ Ese cambio se debió primordialmente a que el crecimiento ya no permitía que los propietarios-fundadores conservaran los dos puestos en compañías que gradualmente se habían ido volviendo más complejas. En fecha más reciente se ha registrado otro cambio: la posesión de muchas compañías modernas está ahora concentrada en manos de instituciones inversionistas, en lugar de estarlo en accionistas individuales.⁵⁵

Las **instituciones propietarias** son instituciones financieras, como sociedades de fondos mutualistas y de pensiones, que poseen grandes bloques de acciones que les proporcionan posiciones de control. Dado el peso de estas posiciones, las instituciones propietarias, al poseer esas cantidades de acciones, pueden ser un potente mecanismo de gobierno. Existen cálculos que determinan que el monto de acciones de capital de compañías estadounidenses en manos de instituciones propietarias es del orden de 60 a 75%. Comentarios recientes sugieren la importancia que tienen los fondos de pensiones para toda la economía: “Los fondos de pensiones son motores fundamentales del crecimiento y la actividad económica en Estados Unidos porque son una de las pocas fuentes significativas de capital paciente a largo plazo”.⁵⁶

Las **instituciones propietarias** son instituciones financieras, como sociedades de fondos mutualistas y de pensiones, que poseen grandes bloques de acciones que les proporcionan posiciones de control.

Estos porcentajes sugieren que, como inversionistas, las instituciones propietarias tienen el tamaño y el incentivo para disciplinar a los directores administrativos inefectivos y para ejercer influencia significativa en las estrategias que elegirá una compañía y en sus decisiones estratégicas.⁵⁷ Las investigaciones indican que las instituciones accionistas y otros propietarios de grandes bloques están trabajando activamente para influir en las decisiones estratégicas de las compañías, a no ser que tengan una relación comercial con la compañía. Al principio, estos accionistas activistas e instituciones inversionistas se concentraban en el desempeño de los CEO y su obligación de rendir cuentas, y contribuyeron al despido de algunos de ellos. Muchas veces los activistas dirigen sus actos más directamente a los consejos mediante propuestas de votaciones por vía de apoderados que tienen la intención de brindar a los accionistas más derechos para opinar en las decisiones porque consideran que los procesos del consejo no han sido efectivos.⁵⁸ Una regla aprobada por la Securities and Exchange Commission de Estados Unidos que permite a los grandes accionistas (que poseen entre 1 y 5% de las acciones de una compañía) nombrar a un máximo de 25% de los miembros del consejo de administración de la compañía refuerza los derechos de los accionistas en cuanto a las decisiones.⁵⁹

La institución inversionista BlackRock es la administradora de activos financieros más grande del mundo, con poco menos de 4000 billones de dólares invertidos y posee acciones de la mayor parte de las compañías globales más grandes. Es interesante señalar que alguna vez fue descrita como el “gigante callado” porque no era activista. Sin embargo, en fechas recientes, el gigante callado ha despertado y ha empezado a hacer más preguntas a las compañías en las que tiene inversiones significativas. La mayor parte de sus acciones son “tras bambalinas”, y sólo vota contra un director o la propuesta de una compañía si sus actos discretos no han podido cambiar el comportamiento de esta. BlackRock ha empezado a “confrontarlas” más con el fin de garantizar el valor de sus inversiones, y hay quienes querrían que fuera incluso más activa debido al peso que tienen las muchas acciones de capital que posee.⁶⁰ Al día de hoy, las investigaciones indican que el activismo de las instituciones quizá no tenga un efecto directo fuerte en el desempeño de la compañía, pero que sí influiría indirectamente en las decisiones estratégicas de la compañía a la que se dirige ese activismo, inclusive las relacionadas con la diversificación internacional y la innovación. Por lo tanto, cuando menos en cierta medida, el activismo de las instituciones podría sancionar a los administradores y aumentar la probabilidad de que una compañía tome medidas futuras para beneficio de los intereses mayores de los accionistas.⁶¹ Sin embargo, el Caso inicial sugiere que las grandes instituciones propietarias a menudo se ciñen a los deseos de los CEO y los consejos de administración poderosos, como en el caso de JPMorgan Chase.

10.3 Consejo de administración

Los accionistas eligen a los miembros del consejo de administración de una compañía. El **consejo de administración** es un grupo de individuos que han sido elegidos para que cumplan con la obligación fundamental de actuar en pro del interés superior de los propietarios mediante la vigilancia y el control formales de los directores administrativos de la compañía.⁶² Se espera que las personas que han sido elegidas para formar parte del consejo de administración supervisen a los administradores y garanticen que la compañía opere de modo favorable para los intereses de los accionistas, en particular para los intereses de los propietarios. Las atribuciones de los miembros del consejo que les permiten dirigir los asuntos de la organización y premiar o sancionar a los directores administrativos les ayudan a alcanzar los objetivos deseados.

Si bien los consejos de administración son importantes para todos los accionistas, los accionistas individuales que poseen porcentajes muy pequeños de la compañía dependen mucho de ellos como representantes de sus intereses. Por desgracia, hay pruebas de que los consejos no han sido demasiado efectivos tratándose de vigilar y de controlar las decisiones de los directores administrativos y sus acciones subsecuentes.⁶³ Dado su desempeño relativamente inefectivo y a la luz de la reciente crisis financiera, los consejos están sintiendo una presión cada vez mayor de los accionistas, los legisladores y los reguladores para que sean más estrictos en su papel de supervisores para evitar que los directores administrativos actúen a favor de sus intereses personales. Asimismo, además de su función de vigilancia, ahora se espera que los miembros del consejo proporcionen recursos a las compañías a las que sirven. Estos recursos incluyen su conocimiento y experiencia personales y sus relaciones con una gran variedad de organizaciones.⁶⁴

El **consejo de administración** es un grupo de individuos que han sido elegidos para que cumplan con la obligación fundamental de actuar en pro del interés superior de los propietarios mediante la vigilancia y el control formales de los directores administrativos de la compañía.

Por lo general, los miembros del consejo (muchas veces llamados consejeros) se clasifican en tres grupos (véase la tabla 10.1). Los *internos*, es decir, directores administrativos en activo en la compañía y que son electos para el consejo porque son fuente de información sobre las operaciones diarias de la compañía.⁶⁵ Los *externos relacionados* tienen cierta relación con la compañía, contractual o de otro tipo, que pudiera plantear dudas respecto de su independencia, pero estas personas no participan en las actividades diarias de la compañía. Los *externos* ofrecen su asesoría independiente a la compañía y tal vez ocupen puestos en la dirección administrativa de otras compañías o quizá fueron elegidos para formar parte del consejo antes de ocupar su puesto actual de CEO.⁶⁶

A lo largo de la historia, los administradores internos dominaron el consejo de administración de las compañías. Una idea muy generalizada es que un consejo que está compuesto por un porcentaje significativo de miembros que provienen de la dirección administrativa de la compañía aplican una vigilancia y un control de las decisiones administrativas relativamente débiles.⁶⁷ Ante una vigilancia débil del consejo, los administradores en ocasiones utilizan su poder para elegir y remunerar a los consejeros y para explotar los nexos personales que les unen a ellos. Ante la propuesta de la SEC, la cual planteaba que los comités de auditoría estuvieran compuestos por consejeros externos, en 1984 la Bolsa de Valores de Nueva York instituyó una norma que requiere que el comité de auditoría esté encabezado por consejeros externos. Posteriormente, otras reglas requerían que consejeros externos independientes encabezaran otros comités importantes, como el de remuneraciones y el de nombramiento de candidatos.⁶⁸ Estos requerimientos posteriores fueron instituidos después de la aprobación de la Ley Sarbanes-Oxley, y las políticas de la Bolsa de Nueva York requieren ahora que las compañías tengan consejos de administración compuestos en su mayoría por consejeros externos independientes y que tengan comités de auditoría compuestos exclusivamente por consejeros independientes. Así, el escrutinio adicional de las prácticas del gobierno corporativo está dando por resultado que se dirija enorme atención a encontrar la manera de reclutar a consejeros independientes de calidad y a propiciar que los consejos tomen medidas que representen enteramente los intereses superiores de los accionistas.⁶⁹

Los críticos proponen reformas que garanticen que los consejeros externos independientes representen una mayoría importante del total de miembros del consejo; las investigaciones sugieren que eso ya se ha logrado.⁷⁰ Sin embargo, otros argumentan que tener a consejeros externos no basta para resolver los problemas porque el poder del CEO influye enormemente en la decisión de un consejo. Una propuesta para reducir este poder consiste en separar el papel del presidente del consejo y el papel del CEO en el consejo, de modo que la misma persona no ocupe los dos puestos.⁷¹ Una situación donde una misma persona ocupa ambos puestos se conoce como *dualidad del CEO*. Como muestra el Caso inicial sobre la dualidad del CEO en JPMorgan Chase, con frecuencia es muy difícil separar el puesto del CEO del de presidente del consejo cuando se han adjudicado a una misma persona. Por desgracia, el hecho de tener un consejo que vigila activamente las decisiones y las acciones de los directores administrativos no garantiza un buen desempeño. El valor que los consejeros aportan a la compañía influye también en los resultados. Por ejemplo, los consejos que poseen miembros que tienen una medida considerable de conocimiento y de experiencia relevantes son los que probablemente ayudarán más a que la compañía formule e implemente estrategias efectivas.⁷²

Tabla 10.1 Clasificación de los miembros del consejo de administración

<i>Internos</i>
• El CEO de la compañía y otros directores administrativos
<i>Externos relacionados</i>
• Personas que no participan en las operaciones diarias de la compañía, pero que tienen una relación con ella
<i>Externos</i>
• Personas independientes de la compañía en términos de las operaciones diarias y de otras relaciones

Por otro lado, el hecho de tener un número importante de miembros externos del consejo también puede generar otros problemas. Por ejemplo, como los consejeros externos por lo general no tienen contacto con las operaciones diarias de la compañía ni acceso fácil a información detallada acerca de los administradores y sus habilidades, carecen de la información necesaria para evaluar a fondo y de forma efectiva sus decisiones e iniciativas.⁷³ Sin embargo, los consejeros externos pueden obtener información valiosa por medio de una interacción frecuente con los consejeros internos, y durante las juntas del consejo, para ampliar su conocimiento de los administradores y sus decisiones.

Dado que los consejeros internos trabajan en la compañía y la dirigen todos los días, tienen acceso a información que les facilita la formulación y la implementación de estrategias adecuadas. Por lo tanto, hay pruebas que indican que los consejos que tienen una masa crítica de consejeros internos suelen estar más informados acerca de las iniciativas estratégicas que se pretenden, las razones que explican esas iniciativas y los resultados que se esperan de su aplicación.⁷⁴ Sin esta clase de información, los consejos dominados por consejeros externos podrían poner énfasis en los controles financieros, en lugar de los estratégicos, para reunir la información sobre el desempeño que necesitan para evaluar el desempeño de los administradores y de las unidades de negocios. El hecho de depender casi exclusivamente de las evaluaciones financieras cambia el riesgo a los directores administrativos, y estos, a su vez, podrían tomar decisiones para maximizar sus intereses y disminuir el riesgo para su empleo. La reducción de inversiones en IyD, diversificar más a la compañía y perseguir montos más elevados de remuneración son algunos de los resultados de las acciones de los administradores para alcanzar las metas financieras establecidas por consejos dominados por consejeros externos.⁷⁵ Además, los consejos pueden equivocarse en sus decisiones estratégicas debido a procesos de decisión incorrectos y en las decisiones de la sucesión del CEO debido a la falta de información importante acerca de los candidatos y de las necesidades específicas de la compañía. En general, es probable que los consejos equilibrados, con consejeros informados, sean los más efectivos a lo largo del tiempo.⁷⁶

10.3a Mejorar la efectividad del consejo de administración

Dada la importancia que tienen los consejos de administración para el gobierno corporativo, y como consecuencia de un mayor escrutinio por parte de los accionistas, en particular de las grandes instituciones inversionistas, los desempeños de los consejeros individuales y de los consejos completos están siendo evaluados por caminos más formales y con más detenimiento.⁷⁷ La exigencia de que rindan cuentas más claras y que mejoren su desempeño está llevando a muchos consejos a aplicar cambios de forma voluntaria. Algunos de esos cambios son: 1) incrementar la diversidad de la formación de los miembros del consejo (por ejemplo, un número mayor de consejeros provenientes del sector público y del ámbito académico y científico, un porcentaje mayor de mujeres y personas de minorías étnicas, y consejeros de diferentes países que están en consejos de compañías estadounidenses); 2) fortalecer los sistemas internos de control de la administración y la contabilidad; 3) establecer y utilizar de forma consistente procesos formales para evaluar el desempeño del consejo; 4) modificar la remuneración de los directores, en especial disminuir o suprimir las opciones sobre acciones como parte de su paquete salarial, y 5) crear el papel de “director líder”⁷⁸ con muchas facultades respecto de la agenda del consejo y la supervisión de las actividades no administrativas de los miembros del consejo.

El incremento de la participación del consejo en los procesos para la toma de decisiones estratégicas de la compañía genera la necesidad de una colaboración efectiva entre los miembros del consejo y los directores administrativos. Hay quienes afirman que mejorar los procesos que utilizan los consejos para tomar decisiones y vigilar a los administradores y los resultados de la compañía es importante para la efectividad del consejo.⁷⁹ Es más, dada la creciente presión de los propietarios y el posible conflicto entre los miembros del consejo, es preciso contar con procedimientos que ayuden a los consejos a funcionar con efectividad cuando tratan de cumplir con sus obligaciones.

Cada vez es más frecuente que se requiera que los consejeros externos posean una cantidad significativa de acciones de capital como requisito indispensable para ocupar un asiento en el consejo. De hecho, algunas investigaciones indican que las compañías registran mejor desempeño si los consejeros externos poseen un interés; la tendencia se dirige hacia una remuneración más alta para los consejeros que poseen más acciones, pero pagándoles con menos opciones sobre acciones.⁸⁰ No obstante, otras investigaciones señalan que una propiedad excesiva puede llevar a que los miembros del



© iStockphoto.com/Photomorphic

El consejo de administración es un mecanismo de gobierno interno muy importante. Existe la creencia generalizada de que mayor independencia de los directores, así como la diversidad de los miembros del consejo, conducen a un gobierno más efectivo.

consejo sean menos independientes.⁸¹ Otras investigaciones más sugieren que los consejos diversos ayudan a las compañías a tomar decisiones estratégicas más efectivas y a tener un mejor desempeño a lo largo del tiempo.⁸² Todavía no se sabe bien a bien si una mayor diversidad e independencia mejoran la efectividad de los consejos, pero es probable que continúe la tendencia hacia consejeros más diversos y que gocen de una mayor independencia.

10.3b Remuneración de los ejecutivos

La remuneración de los directores administrativos y, en especial de los CEO, despierta enorme interés y opiniones muy firmes. Hay quienes piensan que los miembros del equipo de la dirección administrativa y, sin duda, los CEO son en gran medida los responsables del desempeño de una compañía y que su remuneración debe estar de acuerdo con ello.⁸³ Otros piensan que estas personas (y también que los CEO en especial) reciben una paga

exagerada y que su remuneración no está tan relacionada con el desempeño de la compañía como debería estarlo.⁸⁴ Uno de los tres mecanismos del gobierno interno trata de atacar estas cuestiones. Concretamente, la **remuneración de los ejecutivos** es un mecanismo de gobierno que pretende alinear los intereses de los administradores y los de los propietarios por medio de los sueldos, los bonos y los incentivos a largo plazo, como las adjudicaciones de acciones y las opciones sobre acciones.⁸⁵

Los planes de incentivos a largo plazo (que por lo común incluyen opciones sobre acciones y adjudicaciones de acciones) son una parte cada vez más importante de los paquetes salariales de los directores administrativos, en especial de quienes dirigen compañías estadounidenses. En teoría, el uso de incentivos a largo plazo facilita los esfuerzos de la compañía (por medio de las decisiones del consejo de administración relacionadas con la paga) por evitar posibles problemas de agencia porque liga la remuneración de los administradores al patrimonio de los accionistas ordinarios.⁸⁶ Los planes de incentivos a largo plazo bien diseñados podrían impedir que los accionistas con grandes bloques (por ejemplo, instituciones inversionistas) presionen para que se hagan cambios en la composición del consejo de administración y el equipo de la dirección administrativa porque presuponen que cuando se ejerciten, esos planes garantizarán que los directores administrativos actuarán a favor de los intereses superiores de los accionistas. Además, los accionistas suelen suponer que la paga de los directores administrativos y el desempeño de la compañía están más acordes cuando los consejeros externos forman el bloque dominante en el consejo. Los resultados de investigaciones que sugieren que el comportamiento fraudulento podría estar asociado a los incentivos de opciones sobre acciones, como la manipulación de las utilidades,⁸⁷ confirman la importancia de que el consejo de administración de la compañía (como mecanismo de gobierno) vigile activamente el uso de la remuneración de los ejecutivos como un mecanismo de gobierno.

El uso efectivo de la remuneración de los ejecutivos como mecanismo de gobierno es particularmente complejo para las compañías que implementan estrategias internacionales. Por ejemplo, una menor uniformidad en los planes de remuneración de las subsidiarias de la compañía en el extranjero podría ser mejor para los intereses de los propietarios de compañías multinacionales.⁸⁸ Para preparar una serie de planes únicos de remuneración se requiere de una vigilancia adicional, lo cual incrementaría los costos de agencia de la compañía. Es importante señalar que los niveles de los sueldos y salarios varían en las distintas regiones del mundo. Por ejemplo, la paga para los administradores es muy alta en Estados Unidos y mucho más baja en Asia. Históricamente, la remuneración de los directores administrativos ha sido más baja en India, en parte porque muchas de las compañías más grandes son de propiedad familiar y la familia tiene mucho control.⁸⁹ Además, la adquisición de compañías en otros países incrementa la complejidad de las actividades del consejo de administración para utilizar la remuneración de los ejecutivos como un mecanismo interno efectivo de gobierno corporativo.⁹⁰

La **remuneración de los ejecutivos** es un mecanismo de gobierno que pretende alinear los intereses de los administradores y de los propietarios por medio de los sueldos, los bonos y los incentivos a largo plazo, como las adjudicaciones de acciones y las opciones sobre acciones.

10.3c La efectividad de la remuneración de los ejecutivos

La remuneración de los ejecutivos como mecanismo de gobierno interno, sobre todo la remuneración con incentivos a largo plazo, es algo bastante complicado por varias razones. En primer lugar, las decisiones estratégicas que toman los directores administrativos son complejas y también no rutinarias, lo cual significa que es muy probable que la supervisión directa (incluso por parte del consejo de administración de la compañía) no sirva como medio para juzgar la calidad de sus decisiones. El resultado es una tendencia a ligar la remuneración de los directores administrativos con resultados que el consejo puede evaluar sin problema, como el desempeño financiero de la compañía. Esto conduce a otro problema porque, por lo general, los efectos de las decisiones de los directores administrativos son más fuertes en el desempeño a largo plazo de la compañía que en su desempeño a corto plazo. Esta realidad hace que resulte sumamente difícil evaluar de forma regular los efectos de sus decisiones (por ejemplo, anualmente). En tercero, una serie de factores más afectan el desempeño de la compañía, además de las decisiones y el comportamiento de los directores administrativos. Los cambios imprevisibles en segmentos (económico, demográfico, político-legal, etcétera) que constituyen el entorno general de la compañía (véase el capítulo 2), la posibilidad de distinguir los efectos que las decisiones de los directores administrativos tienen en el desempeño de la compañía y los efectos (positivos y negativos) que los cambios en el entorno externo de la compañía tienen en su desempeño.

Los planes para remunerar con incentivos a los directores administrativos, diseñados y empleados debidamente, podrían aumentar el valor de una compañía acorde con las expectativas de los accionistas, pero estos planes están sujetos a que los manipulen los administradores.⁹¹ Además, los bonos anuales podrían ser un incentivo para perseguir objetivos a corto plazo a costa de los intereses de la compañía a largo plazo. Si bien los incentivos a largo plazo, basados en el desempeño, podrían reducir la tentación de invertir poco a corto plazo, incrementan la exposición de los ejecutivos a los riesgos asociados a hechos incontrolables, como las fluctuaciones del mercado y la desaceleración de la industria. Cuanto más largo sea el plazo que considera la remuneración con incentivos, tanto más grandes serán los riesgos a largo plazo que deban cargar los directores administrativos. Además, como los incentivos a largo plazo ligan el patrimonio global de un administrador a la compañía de forma muy inflexible, estos incentivos y la posesión podrían hacer que el administrador no les conceda tanto valor como los inversionistas del exterior que tienen la oportunidad de diversificar su patrimonio mediante otros tipos de inversiones financieras.⁹² Por lo tanto, las compañías tendrían que pagar de más a los administradores cuando emplean incentivos a largo plazo.⁹³

A pesar de que algunos planes de remuneración basados en opciones sobre acciones están bien diseñados, con los precios de ejecución de las opciones sustancialmente más altos que los precios corrientes, varios de ellos han sido creados con el propósito fundamental de proporcionar a los ejecutivos una remuneración más alta. Investigaciones en las cuales se han vuelto a determinar los precios, bajando el precio de ejecución de la opción respecto de su valor original, sugieren que la acción se toma con más frecuencia en situaciones de riesgo elevado.⁹⁴ Sin embargo, los precios también se vuelven a determinar cuando el desempeño de la compañía es malo, con el propósito de restaurar el efecto de incentivo de la opción. También existen pruebas de que muchas veces interviene la política y eso ha generado el “cálculo retroactivo de la opción”.⁹⁵ Estas pruebas evidencian que ningún mecanismo de gobierno interno es perfecto, pero que algunos planes de remuneración sí cumplen su propósito. Por ejemplo, investigaciones recientes sugieren que la paga a largo plazo diseñada para alentar a los administradores a ser más ambientalistas ha estado ligada a un mayor éxito en la prevención de la contaminación.⁹⁶

El recuadro Enfoque estratégico resume algunas de las cuestiones relativas a la remuneración de los ejecutivos y a la remoción de un CEO por decisión del consejo, así como el nombramiento de otro nuevo para dirigir a Citigroup. Vikram Pandit recibió en 2011 una remuneración de 14.9 millones de dólares, pero la acción fue presentada a los accionistas y 55% de ellos votaron en contra. Se nombró a un nuevo presidente del consejo, el cual chocó con el CEO en cuanto a las principales medidas estratégicas que había tomado. Este CEO tuvo que renunciar en octubre de 2012, y recibió una paga de 6.7 millones de dólares por su trabajo durante ese año. El nuevo CEO designado recibió un paquete salarial de 11.5 millones de dólares como remuneración para 2012. El nuevo sistema de remuneración para los ejecutivos de Citigroup ligará más estrechamente la paga con el desempeño del banco, con base principalmente en los factores del valor para los accionistas en comparación con bancos similares y el rendimiento sobre los activos. Como sugiere la exposición, este mecanismo de gobierno interno probablemente seguirá siendo objeto de atento escrutinio en los próximos años. Cuando cada

Enfoque estratégico

QUIEBRA

El desempeño y la paga del CEO: revolución en el consejo de administración de Citigroup

Vikram Pandit fue nombrado CEO de Citigroup en 2007. Tenía que tratar de corregir los grandes problemas derivados del desastre financiero que había golpeado a Citigroup y a la mayor parte de las instituciones bancarias de Estados Unidos. De hecho, debido a la mala administración de riesgos en Citigroup, que generó grandes pérdidas a causa de obligaciones de deuda garantizadas en el caso de hipotecas incobrables, Citigroup recibió el rescate federal más cuantioso para que pudiese permanecer a flote.

Pandit trajo consigo a otro equipo de directores y empezó a reestructurar el banco. Eliminó alrededor de 11 mil empleos y vendió algunas unidades. Estas medidas finalmente generaron una pequeña utilidad en 2010 y una utilidad neta de 11 mil millones de dólares en 2011. A pesar de que parecía que el viraje tendría éxito, algunos analistas consideraban que el banco debió haber vendido más unidades para no ser tan grande y para poder enfocarse más. El dato más importante sería que el valor de los accionistas disminuyó 89% mientras Pandit estuvo al mando.

En abril de 2012, Michael O'Neill fue nombrado presidente del consejo de administración. Los accionistas y el consejo estaban muy descontentos con dos medidas básicas tomadas por Pandit. En primer lugar, solicitó la autorización de la Reserva Federal para regresar capital a los accionistas por medio de una readquisición de acciones (estas medidas por lo común elevan el precio de las acciones) o mediante la repartición de dividendos. Cuando la Reserva no autorizó su solicitud, los accionistas culparon a Pandit de no haber hecho lo que dijo. La otra acción que afectó a los accionistas y al consejo de administración fue la venta, con pérdidas, del interés que Citigroup poseía en Morgan Stanley.

En 2012, los accionistas pudieron votar para autorizar el paquete salarial de 14.9 millones de dólares que se había propuesto para Pandit, y 55% de ellos votaron en contra. Además, Pandit chocó contra el nuevo presidente del Consejo, O'Neill, en el tema de los paquetes salariales para su equipo de ejecutivos (supuestamente el suyo también) y por el fracaso de las acciones estratégicas recientes.

En octubre de 2012, Pandit fue obligado a renunciar y recibió 6.7 millones de dólares por su trabajo como CEO durante 2012. De inmediato, Michael Corbat, que llevaba muchos años trabajando en Citigroup, fue nombrado el nuevo CEO. Es interesante señalar que en 2012 recibió un paquete salarial de 11.5 millones de dólares, el cual incluía un bono en efectivo por 4.2 millones de dólares. El comité de remuneraciones del Consejo consultó a los grandes accionistas (las instituciones inversionistas) que en conjunto poseen alrededor de 30% de las acciones de capital del banco para determinar el paquete



Michael L. Corbat, CEO de Citigroup, llega al Palacio de Planalto en Brasilia el 9 de abril de 2013 para reunirse con Dilma Rousseff, presidenta de Brasil. Corbat está reestructurando a Citigroup después de la renuncia obligada de su antecesor Vikram Pandit.

salarial de Corbat. Ellos cambiaron el modo en que se pagaría a los ejecutivos de Citigroup. En lugar de una remuneración en efectivo diferida, la fracción del desempeño estaba compuesta por adjudicaciones de acciones que se otorgarían en un plazo futuro de tres años. El monto de acciones otorgadas estará basado en el valor para los accionistas del banco en comparación con el de bancos similares y el rendimiento sobre los activos.

Aun cuando Corbat sugirió que el banco ahora sí estaba en el camino correcto, se espera que continúe con la reestructuración. También designó a otro equipo de directores administrativos. Cuando él llevaba poco más de seis meses en su puesto, los precios de las acciones de Citigroup habían subido alrededor de 30%. Su arranque ha sido bueno. Por supuesto que tendrá que mostrar un buen desempeño para poder recibir una remuneración más alta y, de hecho, para permanecer en su puesto de CEO.

Fuentes: Farrel, M., 2013, Citi's stock surges, 30% under Corbat, *CNNMoney*, <http://money.com>, 13 de marzo; Patel, S.S., 2013, Citi on the right strategic path: CEO Corbat-restructuring mainly in the past, but more on tap if needed, *Market Watch*, www.marketwatch.com, 5 de marzo; Isidoro, C., 2013, Citigroup CEO Corbat's pay: \$11.5 million, *CNNMoney*, <http://money.cnn.com>, 22 de febrero; Enrich, D., Kapner, S. y Fitzpatrick, D., 2012, Pandit is forced out at Citi, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 17 de octubre; Schaefer, S., 2012, Meet the new boss: Citi taps Michael Corbat for CEO job after Pandit resigns, *Forbes*, www.forbes.com, 16 de octubre; Cox, R., Goldstein, M. y Horowitz, J., 2012, Citi's Pandit exits abruptly after board clash, *Reuters*, www.reuters.com, 16 de octubre; Protes, B., 2012, Adept moves in financial crisis clear Citigroup Chief's path to top job, *New York Times DealBook*, <http://dealbook.nytimes.com>, 16 de octubre; David, J.E., 2012, Meet Michael Corbat, Citigroup's new boss, *CNBC.com*, www.cnbc.com, 16 de octubre.

uno de los tres mecanismos de gobierno interno ha sido diseñado correctamente y cuando se usan de forma efectiva pueden contribuir de forma positiva a que la compañía opere de modo que beneficie a los stakeholders y en especial a los intereses de los accionistas. Asimismo, como ninguno de los tres mecanismos es perfecto en su diseño o ejecución, en algunos casos es necesario recurrir al mercado para el control de la compañía, un mecanismo de gobierno externo.

10.4 El mercado para el control corporativo

El **mercado para el control corporativo** es un mecanismo externo de gobierno que se activa cuando fallan los mecanismos internos para el gobierno corporativo de una compañía.⁹⁷ Este mercado se compone de personas físicas y morales que adquieren la totalidad o posiciones de propiedad en compañías que podrían estar subvaluadas, por lo general con la intención de formar nuevas divisiones en las compañías establecidas o de fusionar dos compañías que estaban separadas. Dado que se supone que los directores administrativos son los responsables del mal desempeño de la compañía subvaluada, normalmente son reemplazados. Un mercado para el control efectivo de la compañía garantiza que los directores administrativos oportunistas o ineficaces sean sancionados.⁹⁸

Por lo general, los administradores y los miembros del consejo de la compañía meta son sensibles a las ofertas de compras hostiles que emanan del mercado para el control de la compañía porque el hecho de ser una compañía meta sugiere que no han cumplido sus obligaciones de forma efectiva. En el caso de los directores administrativos, la decisión del consejo de aceptar la oferta de una compañía adquiriente provoca por lo regular que pierdan su empleo, porque la adquiriente casi siempre desea que otras personas dirijan la compañía. Por otro lado, el rechazo de una oferta también incrementa el riesgo de que los directores administrativos pierdan su empleo debido a que el consejo y los accionistas ejercen una presión sustancial para que ellos mejoren el desempeño de la compañía.⁹⁹

Un fondo de cobertura es un fondo de inversión que podría seguir diferentes estrategias de inversión, como tomar posiciones cortas o largas, utilizar el arbitraje y comprar y vender valores subvaluados con el propósito de maximizar los rendimientos de los inversionistas. Los fondos de cobertura han crecido con rapidez y en 2012 los 100 más importantes invirtieron alrededor de 1 350 billones de dólares tan solo en Estados Unidos.¹⁰⁰ Ante el creciente deseo de los inversionistas de exigir cuentas a los fondos que registran mal desempeño y a sus administradores, los fondos de cobertura son cada vez más activos en el mercado para el control de la compañía.¹⁰¹

Por lo general, los fondos de pensiones activistas (como instituciones inversionistas y también como mecanismo de gobierno interno) son de índole reactiva, y actúan cuando llegan a la conclusión de que una compañía no está registrando un buen desempeño. Por otro lado, los fondos de cobertura activistas (como parte del mercado para el control de la compañía) son preactivos, porque “identifican a una compañía que podría mejorar su desempeño y, a continuación, invierten en ella.”¹⁰² Esto significa que los “fondos de cobertura son más aptos para identificar compañías subvaluadas, para encontrar a personas que podrían estar interesadas en adquirirlas y para eliminar la oposición a una compra hostil.”¹⁰³

En marzo de 2013, el inversionista Carl Icahn presentó una oferta para comprar Dell. En enero de 2013 se había anunciado que Michael Dell encabezaba a un grupo de inversionistas para que realizaran una adquisición apalancada de su compañía. Dado su mal desempeño, había sido blanco de rumores de una adquisición, y la compra tiene por objeto evitar que Dell pierda el control (a pesar de que el propósito declarado es el deseo de fortalecer a la compañía para que sea más competitiva). Cuando anunció su oferta, Icahn criticó a Dell por ser el responsable de un desempeño que, en su opinión, dejaba mucho que desear frente al que podría tener. Es importante señalar que criticó la oferta de Dell diciendo que era muy baja. La oferta de compra de Dell era de 13.65 dólares por acción. Icahn, originalmente, ofreció 15 dólares por acción, para un máximo de 58.1 de las acciones. En mayo, Icahn se unió a Southwestern para ofrecer 12 dólares por acción o más acciones de Dell. El equipo de la compra de Dell sostiene que Icahn no cuenta con el dinero necesario para realizar la operación. Es interesante señalar que en junio de 2013 Dell Inc. anunció una reducción de 14% a la remuneración de su CEO, Michael Dell, debido a su mal desempeño (disminución de ventas, utilidades y precio de la acción). Sea quien fuere que gane esta batalla, la estrategia de Dell parece haber fallado, al igual que su sistema de gobierno, porque el desempeño sigue cayendo.¹⁰⁴

La situación entre Icahn y Dell demuestra la posibilidad de que la compañía quizás haya tenido un desempeño deficiente y, por lo tanto, que el mercado para el control de la compañía se debe activar



Averigüe más acerca de
Morgan Stanley en
www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

El **mercado para el control corporativo** es un mecanismo externo de gobierno que se activa cuando fallan los mecanismos internos para el gobierno corporativo de una compañía.

para sancionar a los administradores y para representar los intereses superiores de los accionistas. Sin embargo, los resultados de algunas investigaciones sugieren otra posibilidad, a saber: que los inversionistas utilizan en ocasiones el mercado para el control de la compañía, como mecanismo de gobierno, para hacerse de una posición de propiedad en compañías que tienen un buen desempeño.¹⁰⁵ Un estudio de cazadores de compañías activos en la década de 1980 señaló que los intentos de compras hostiles estaban muchas veces dirigidos a compañías de una industria que presentaban un desempeño superior al promedio.¹⁰⁶ Ese estudio y otras investigaciones recientes sugieren que el mercado para el control de la compañía es un mecanismo de gobierno imperfecto.¹⁰⁷ De hecho, las fusiones y las adquisiciones son acciones estratégicas sumamente complejas que persiguen diferentes propósitos y podrían obtener diferentes resultados. Algunas tienen éxito, pero muchas no, a pesar de que tienen potencial para salir bien, por los problemas que implica su implementación cuando la integración de dos compañías diferentes puede limitar su capacidad para que realicen todo su potencial.¹⁰⁸

En resumen, el mercado para el control de la compañía es un instrumento poco afilado para el gobierno corporativo de las compañías; sin embargo, este mecanismo de gobierno ofrece potencial para representar los intereses superiores de los accionistas. Por lo tanto, los directores administrativos desean dirigir sus compañías de modo que no sea necesario ni conveniente que los activistas del exterior de la compañía apliquen sanciones.

Los directores administrativos pueden utilizar diversas tácticas de defensa para detener el intento de una compra hostil. Los administradores que dirigen una compañía meta que presenta un buen desempeño tratarán en efecto de impedir el intento de la compra hostil. Incluso en aquellos casos cuando la compañía meta tiene un desempeño inferior al de otras similares, los administradores podrían emplear tácticas defensivas para proteger sus propios intereses. Por lo general, se considera que cuando los administradores emplean tácticas defensivas están defendiendo sus propios intereses.

10.4a Tácticas defensivas de los administradores

En la mayor parte de los casos, las adquisiciones hostiles son el principal activador del mercado para el control de la compañía. Una *adquisición hostil* se refiere a que una compañía adquiriente compra a una compañía meta “pero sin ponerse de acuerdo con los administradores de la compañía meta, sino dirigiéndose directamente a los accionistas de la compañía o tratando de cambiar a los administradores de modo que los nuevos aprueben la adquisición”.¹⁰⁹ La posible compra apalancada de Dell por parte de Michael Dell y un equipo de inversionistas no es una oferta hostil porque ha sido iniciada por la dirección (por Michael Dell). Sin embargo, cabe decir que es una táctica de defensa contra posibles ofertas hostiles. Por otro lado, la oferta de Carl Icahn sí es una oferta para una compra hostil.

Las compañías que son meta de una compra hostil pueden emplear distintas tácticas defensivas para desviar el intento de la compra hostil. El creciente uso del mercado para el control de la compañía ha aumentado la sofisticación y la variedad de tácticas defensivas que los administradores emplean en las adquisiciones hostiles.

Dado que el mercado para el control de la compañía suele incrementar el riesgo para los administradores, la remuneración de estos podría ser aumentada de forma indirecta mediante paracaídas dorados (en cuyo caso el CEO recibiría su sueldo hasta por tres años en caso de que su compañía sea adquirida). Los paracaídas dorados, al igual que casi todas las otras tácticas de defensa, son muy controvertidos. Otra estrategia de defensa contra una compra hostil se conoce como “píldora venenosa”. Esta estrategia permite por lo general que los accionistas (pero no el adquiriente) conviertan los “derechos de los accionistas” a un número elevado de acciones comunes si una persona física o moral adquiere más de una cantidad determinada de acciones de la compañía meta (por lo general entre 10 y 20%). El incremento del número total de acciones en circulación diluye la participación existente de la posible adquiriente, lo que significa que para mantener o expandir su posición de propietario, la adquiriente potencial debe comprar más acciones a precios extraordinarios. Las compras adicionales incrementan los costos de la adquiriente potencial. Algunas compañías enmiendan la escritura constitutiva de la compañía de modo que escalonan las elecciones de los miembros del consejo, dando por resultado que solo una tercera parte de los miembros puedan ser reelegidos cada año. Las investigaciones señalan que esto provoca que los administradores se atrincheren y disminuye la vulnerabilidad a las adquisiciones hostiles.¹¹⁰ La tabla 10.2 presenta otras estrategias de defensa contra las compras hostiles.

La mayor parte de las instituciones inversionistas se oponen al uso de tácticas defensivas. TIAA-CREF y CalPERS han tomado medidas para que las píldoras venenosas de varias compañías

Tabla 10.2 Estrategias de defensa contra las adquisiciones hostiles

Estrategia defensiva	Éxito de la estrategia	Efectos en el patrimonio de los accionistas
Cambio en la estructura del capital Las acciones de la compañía meta se diluyen, lo cual provoca que la compañía adquiriente deba pagar un costo más alto cuando sigue adquiriendo acciones de la compañía meta. Los planes de opciones sobre acciones para los empleados (ESOP, por sus iniciales en inglés), la recapitalización, la emisión de deuda adicional y la readquisición de acciones son algunas acciones asociadas a esta estrategia.	Mediano	Indefinidos
Enmienda de la escritura constitutiva de la compañía Una enmienda de la escritura constitutiva de la compañía meta con el propósito de escalonar las elecciones de los miembros que formarán parte de su consejo de administración de modo que no todos ellos sean elegidos el mismo año. Este cambio en la escritura constitutiva de la compañía impide que una adquiriente potencial instale un consejo enteramente nuevo en un solo año.	Muy poco	Negativos
Paracaídas dorado Pago único en efectivo que se entrega a uno o varios directores administrativos cuando la compañía es adquirida mediante una oferta de compra hostil.	Poco	Mínimos
Greenmail La readquisición de las acciones emitidas de la compañía meta que fueron obtenidas por la compañía adquiriente pagando una prima, a cambio de un acuerdo que establece que la adquiriente dejará de dirigir la posible compra hostil a la compañía meta.	Mediano	Negativos
Litigios Demandas judiciales que ayudan a la compañía meta a demorar los intentos de una adquisición hostil. Algunos ejemplos de las bases para que la compañía meta presente su denuncia son los cargos por competencia desleal (antimonopolios) y la revelación incompleta de información.	Poco	Positivos
Píldora venenosa Acción que emprende la compañía meta para que sus acciones pierdan parte de su atractivo para la adquiriente potencial.	Mucho	Positivos
Convenio de paralización Contrato celebrado por la compañía meta y la posible adquiriente, el cual establece que la adquiriente no comprará acciones adicionales de la compañía meta durante un plazo de tiempo especificado a cambio de un monto que le pagará esta última.	Poco	Negativos

Fuentes: Campbell, R., Ghosh, C., Petrova, M. y Sirmans, C.F., 2011, Corporate governance and performance in the market for corporate control: The case of REITS, *Journal of Real Estate Finance & Economics*, 42: 451-480; Ryngaert, M. y Schltlen, R., 2010, Have changing takeover defense rules and strategies entrenched management and damaged shareholder? The case of defeated takeover bids, *Journal of Corporate Finance*, 16: 16-37; Ruiz-Mallorquí, N. y Santana-Martin, D.J., 2009, Ultimate institutional owner and takeover defense in the controlling versus minority shareholders context, *Corporate Governance: An International Review*, 17: 238-254; Pearce II, J.A. y Robinson, Jr., R.B., 2004, Hostile takeover defenses that maximize shareholder wealth, *Business Horizons*, 47(5): 15-24.

sean eliminadas. Muchas instituciones inversionistas también se oponen a los paquetes de liquidación (paracaídas dorados), y la oposición a estos también está aumentando considerablemente en Europa.¹¹¹ Sin embargo, una ventaja de los paquetes de liquidación es que podrían alentar a los directores administrativos a aceptar ofertas de compras hostiles que tienen potencial para servir a los intereses de los accionistas.¹¹² Por otro lado, los resultados de algunas investigaciones indican que el uso de defensas contra las adquisiciones hostiles disminuye la cantidad de la presión que sienten los administradores para buscar aumentos del desempeño a corto plazo, lo que provoca que se concentren en desarrollar estrategias que tienen un horizonte de tiempo más largo y gran probabilidad de servir a los intereses de los accionistas. Es más probable que estas compañías inviertan en innovación y la desarrollen; cuando lo hacen, su valor de mercado incrementa y así premia a los accionistas.¹¹³

El hecho de que los directores administrativos tengan conocimiento de que existen inversionistas en forma de personas físicas (por ejemplo, Carl Icahn) o de grupos (por ejemplo, los fondos de cobertura) suele influir en ellos de forma positiva de modo que alinearán sus intereses con los de los stakeholders de la compañía, en especial con los de los accionistas. Es más, cuando el mercado para el control de la compañía se ha activado como mecanismo externo de gobierno, ha producido cambios significativos en las estrategias de muchas compañías, y cuando se ha usado correctamente, ha beneficiado los intereses de los accionistas. Por supuesto que la meta es que los administradores desarrollen la posesión psicológica de los principales.¹¹⁴

Como explica el recuadro Enfoque estratégico, los directores ejecutivos de Smithfield obtendrán una muy buena ganancia de la venta de la compañía a una sociedad china: Shuanghui International. Sus fortunas personales aumentarán más de 85 millones de dólares cuando se realice la adquisición. Ellos se beneficiarán a pesar de que Smithfield ha ocupado el segundo lugar entre las compañías de productos alimenticios que peor desempeño han tenido en Estados Unidos. La compañía no ha

Enfoque estratégico

GLOBALIZACIÓN

El premio para los directores ejecutivos de una de las compañías de productos alimenticios que ha registrado uno de los peores desempeños del mundo: la compra hostil de Smithfield Foods por parte de los chinos

La denuncia interpuesta por un apoderado de Smithfield Foods en 2012 describía por qué los directores ejecutivos de la compañía saldrían ganando con el cambio de control de esta. Concretamente, si Smithfield era adquirida por alguien del exterior, esos directores podrían ejercitar de inmediato sus opciones sobre acciones, las acciones restringidas y las basadas en el desempeño. Además conservarían sus empleos (caso muy inusual toda vez que el ejercicio inmediato de las opciones normalmente solo se permite cuando los ejecutivos pierden su empleo en razón de una adquisición). Si se quedarán sin empleo, los beneficios que obtendrán serían incluso más grandes.

En 2012, Smithfield registró ingresos anuales por 13 100 millones de dólares. Smithfield, una compañía integrada de forma vertical, es la fabricante de productos de cerdo más grande de Estados Unidos (11% de sus ingresos provienen de ventas internacionales). Sin embargo, hasta marzo de 2013 la compañía había registrado un rendimiento negativo de 18% en los pasados cinco años. Además, durante ese periodo no pagó dividendos a sus accionistas. A lo largo de todo ese tiempo, Smithfield ocupó el segundo lugar entre los peores productores de alimentos de Estados Unidos, con ventas por más de 10 mil millones de dólares.

En marzo, uno de los propietarios más grandes de Smithfield, Continental Grain (propietaria de 6.8% de las acciones de capital de la compañía), envió una carta a los directores ejecutivos y al consejo recomendándoles que se concentraran en crear valor. Los accionistas han recibido escasos beneficios en años recientes, con rendimientos negativos y ningún pago de dividendos. Durante los cinco años en que Smithfield no pagó nada, sus competidoras Tyson y Hormel pagaron, respectivamente, 429 millones de dólares y 728 millones de dólares.

Una compañía China ha salido al rescate: Shuanghui Internacional ha presentado una oferta para adquirir a Smithfield, con la cual pagaría una prima de 31%. Dadas las previsiones para "el cambio de control", los directores ejecutivos recibirán 85.4 millones de dólares si la adquisición se realiza y además conservarán sus puestos actuales. Si por casualidad el empleo de los ejecutivos se diera por terminado en un plazo de dos años después de la adquisición, en conjunto recibirían un mínimo de 126.4 millones de dólares.

Algunas voces han expresado preocupación por la posibilidad de que una compañía china controle a Smithfield. La adquisición tendrá que ser autorizada por el Comité para Inversiones Extranjeras en Estados Unidos, un grupo del gobierno que evalúa los riesgos para la seguridad nacional.



En una de las ventas más grandes de una compañía estadounidense jamás realizadas, Shuanghui Internacional de China compró Smithfield Foods en una operación por 4700 millones de dólares. Con esta adquisición, Shuanghui Internacional asegura un sólido suministro de cerdo estadounidense para el mercado chino.

Otras voces han manifestado preocupación por la falta de controles y los escándalos de la industria de los alimentos en China. Sin embargo, los analistas de la industria comentan que el consumo de cerdo está disminuyendo en Estados Unidos e incrementando en China. Por lo tanto, es más probable que Smithfield produzca cerdos para el mercado chino en lugar de que importe carne de China para el mercado estadounidense. De hecho, la adquisición ofrecerá a Smithfield la oportunidad de vender sus bienes en el lucrativo mercado para los alimentos de cerdo que existe en China.

Se espera que Smithfield sea adquirida por Shuanghui, a no ser que Continental proteste por la adquisición o que otro interesado presente una oferta mejor. Además, aun cuando los directores ejecutivos no hayan creado valor para los accionistas desde hace algún tiempo, ellos están en posición de ganar mucho con la venta de la compañía.

Fuentes: Biesheuvel, T. y Casey, S., 2013, Smithfield bosses to pocket \$85.4 million from Chinese deal, *Charlotte Observer*, www.charlotteobserver.com, 31 de mayo; Kesmodel, D. y Thurm, S., 2013, Smithfield CEO in line for big stock payout, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 30 de mayo; Thomas, D. y Oran, O., 2013, China's appetite for pork spurs \$4.7 billion Smithfield buy, *Yahoo! Finance*, <http://finance.yahoo.com>, 30 de mayo; Grant, K.B., 2013, Bacon backlash unlikely over Smithfield deal, *Yahoo! Finance*, <http://finance.yahoo.com>, 30 de mayo; Montlake, S., 2013, Why Chinese purchase of Smithfield could be game changer for pork trade, *Forbes*, www.forbes.com, 30 de mayo; Kavilanz, P., 2013, China's expensive love affair with pork, *CNNMoney*, <http://money.cnn.com>, 29 de mayo; Strom, S., 2013, China's food deal extends its reach, already might, *New York Times*, www.nytimes.com, 29 de mayo.

generado rendimientos ni ha pagado dividendos a los accionistas en cinco años. Sus beneficios provienen de las tácticas defensivas que de inmediato consolidan las opciones sobre acciones que poseen y otras acciones que se les adjudican de modo que se beneficien de un mejor desempeño futuro. Además, su remuneración será más de 48% más alta si son liquidados en un plazo de dos años después de la adquisición. Por lo tanto, también garantiza en gran medida que conservarán sus empleos.

A continuación describimos las prácticas internacionales en función del gobierno corporativo con el propósito de explicar en qué difieren de una región a otra y de un país a otro.

10.5 El gobierno corporativo internacional

El gobierno corporativo es un tema que adquiere cada vez más importancia para las economías de todo el mundo, inclusive para las emergentes. La globalización del comercio, de las inversiones y de los mercados de capital incrementa el valor potencial de aquellas compañías de todo el mundo que emplean mecanismos de gobierno similares para sus actividades. Es más, debido a la globalización, las compañías principales desean atraer inversión extranjera. Para que eso suceda, los inversionistas extranjeros deben confiar en que se han instituido mecanismos de gobierno corporativo adecuados para proteger sus inversiones.

La globalización está estimulando un incremento en la intensidad de los esfuerzos por mejorar el gobierno corporativo de las compañías y tal vez para disminuir las variaciones que existen entre los sistemas de gobierno de diferentes regiones y países,¹¹⁵ no obstante, está la realidad de que diferentes países han instituido diferentes sistemas de gobierno. El hecho de reconocer y comprender las diferencias que existen entre diversos sistemas de gobierno de los países y los cambios que están registrando esos sistemas aumenta la probabilidad de que una compañía pueda competir con éxito en los mercados internacionales en los que decida entrar. A continuación, para destacar los puntos generales de las diferencias y los cambios que están sucediendo en los sistemas de gobierno, explicamos las prácticas empleadas para el gobierno corporativo en dos economías desarrolladas, Alemania y Japón, así como en una economía emergente: China.

10.5a El gobierno corporativo en Alemania y en Japón

En muchas compañías privadas alemanas, el propietario y el administrador quizá sean la misma persona. En tal caso, no existen problemas de agencia.¹¹⁶ Incluso en las compañías públicas de Alemania suele haber un solo accionista dominante. Por lo tanto, la concentración de la propiedad es un medio para el gobierno corporativo que tiene la misma importancia en Alemania que en Estados Unidos.¹¹⁷

A lo largo de la historia, los bancos han ocupado el lugar central en el sistema alemán de gobierno corporativo. En otros países de Europa, como Italia y Francia, sucede lo mismo. Los bancos, como prestamistas, se convierten en grandes accionistas cuando las compañías que financiaron buscan fondearse en el mercado de valores o cuando no cumplen con el debido pago de sus préstamos. Si bien sus participaciones suelen ser inferiores a 10%, los bancos pueden poseer una posición de propietarios por un máximo que no exceda de 15% del capital del banco. Aun cuando los accionistas pueden indicar a los bancos cómo votar en su posición de propietarios, por lo general no lo hacen. Los bancos vigilan y controlan a los administradores tanto en su función de prestamistas como en la de accionistas, y eligen a los que los representarán en los consejos de supervisión.

Las compañías alemanas con más de dos mil empleados están obligadas a que la estructura de su consejo de administración incluya dos niveles, con la cual la responsabilidad de la vigilancia y el control (o supervisión) de las decisiones y las acciones de los administradores queda en manos de dos grupos por separado.¹¹⁸ Todas las funciones de la estrategia y la administración son responsabilidad del consejo de administración (llamado Vorstand); sin embargo, el estrato encargado de la supervisión (Aufsichtsrat) es el responsable de nombrar a las personas que ocuparán un lugar en el Vorstand. Los empleados, los trabajadores sindicalizados y los accionistas nombran a los miembros que formarán parte del Aufsichtsrat. Los partidarios de la estructura alemana dicen que ayuda a prevenir los actos indebidos de la compañía y las decisiones acaloradas de los “CEO dictatoriales”. Sin embargo, los críticos afirman que demora la toma de decisiones y que muchas veces deja maniatados a los CEO. Las prácticas respecto del gobierno corporativo en Alemania dificultan la posibilidad de reestructurar las compañías con tanta rapidez como se puede hacer en Estados Unidos. Dado el papel que desempeña el gobierno local (por medio de la estructura del consejo) y el poder que los



Averigüe más acerca de Tyson en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

bancos tienen dentro de la estructura alemana del gobierno corporativo, los accionistas privados rara vez tienen posiciones de propietarios mayoritarios en las compañías alemanas. Además, se presenta una cantidad significativa de propiedad cruzada de acciones entre las compañías.¹¹⁹ Sin embargo, las grandes instituciones inversionistas, como los fondos de pensiones (que no pertenecen a bancos ni a compañías de seguros) también son propietarias de cantidades relativamente insignificantes de acciones de las compañías. Por lo tanto, cuando menos en términos históricos, los ejecutivos alemanes por lo general no se han dedicado a maximizar el patrimonio de los accionistas en la misma medida que lo hacen los directores administrativos en el Reino Unido y en Estados Unidos.¹²⁰

Sin embargo, las prácticas para el gobierno corporativo que se aplican en Alemania han estado cambiando en años recientes. Una manifestación de esos cambios es el número de compañías alemanas que están gravitando hacia los mecanismos estadounidenses de gobierno. Investigaciones recientes indican que el sistema tradicional de Alemania producía algunos costos de agencia debido a la falta de poder de los propietarios externos. Es interesante señalar que las compañías alemanas que cotizan en las bolsas de valores de Estados Unidos han ido adoptando cada vez más la remuneración de sus ejecutivos con opciones sobre acciones como una política de pago de incentivos a largo plazo.¹²¹

Los conceptos de obligación, familia y consenso afectan las actitudes hacia el gobierno corporativo en Japón. Las personas, que son parte de la familia que representa la compañía, pertenecen a una unidad que envuelve a sus vidas; las familias captan la atención y la fidelidad de las partes a lo largo y ancho de las corporaciones. Además, las compañías japonesas se relacionan con un conjunto más amplio de grupos de interés que las estadounidenses, el cual incluye a empleados, proveedores y clientes.¹²² Es más, un *keiretsu* (un grupo de compañías ligadas por la propiedad cruzada de acciones) es más que un concepto económico, porque también es como una familia. Sin embargo, hay quienes piensan que la propiedad excesiva de acciones cruzadas impide la clase de cambio estructural que se requiere para mejorar las prácticas que se aplican en ese país para el gobierno corporativo.¹²³ El consenso, que es otra influencia importante en el gobierno corporativo de las compañías japonesas, precisa que se inviertan cantidades significativas de energía para ganar en la medida de lo posible los corazones y los pensamientos de las personas, lo cual no sucede en el caso de los directores administrativos que giran edictos.¹²⁴ El consenso es muy apreciado, a pesar de que genere un proceso lento y engorroso para la toma de decisiones.

Al igual que en Alemania, en Japón los bancos cumplen una función muy importante para el financiamiento y la vigilancia de las grandes compañías públicas.¹²⁵ Dado que el banco principal de un *keiretsu* posee la proporción más grande de acciones y también la fracción más grande de la deuda, es el que tiene la relación más estrecha con los directores administrativos de la compañía. El banco principal proporciona asesoría financiera a la compañía y también vigila muy de cerca a los administradores. Por lo tanto, la estructura financiera del gobierno corporativo de Japón se basa en un banco, mientras que la estructura financiera del gobierno corporativo en Estados Unidos está basada en el mercado.¹²⁶

Además de prestar dinero, un banco japonés puede poseer hasta 5% del total de las acciones de una compañía; un grupo de instituciones financieras relacionadas puede tener un máximo de 40%. En muchos bancos, las relaciones con el banco principal forman parte de un *keiretsu* horizontal. La compañía que forma parte de un *keiretsu* por lo general posee menos de 2% de cualquier otra compañía de ese *keiretsu*; sin embargo, cada compañía tiene normalmente una participación de ese mismo tamaño en cada una de las compañías que pertenecen a aquel. Por lo tanto, entre 30 y 90% de una compañía es propiedad de otros miembros del *keiretsu*. Luego entonces, un *keiretsu* es un sistema de inversiones relacionadas.

Las prácticas del gobierno corporativo en Japón han estado cambiando en años recientes. Por ejemplo, dado el desarrollo continuo de los bancos japoneses como organizaciones económicas, su papel en la vigilancia y el control del comportamiento de los administradores y de los resultados de las compañías es menos importante ahora que en el pasado.¹²⁷ Además, la desregulación del sector financiero ha reducido el costo creciente de las adquisiciones hostiles.¹²⁸ Por lo tanto, la desregulación facilitó una mayor actividad en el mercado japonés para el control de la compañía, el cual prácticamente no existía hace pocos años. Además están las presiones para que haya más cambios debido al flojo desempeño de muchas compañías japonesas. De hecho, las prácticas del gobierno corporativo de la Tokio Electric Power Company han sido objeto de muchas críticas después de los graves problemas que se presentaron en la planta de energía nuclear de Fukushima Daiichi después del terremoto

y el tsunami de 2011. La mayor parte de las compañías japonesas tienen consejos de administración compuestos en gran medida por administradores internos, por lo cual reflejan el estrato alto de la administración. Así, estos consejos vigilan muy poco a los directores administrativos de las compañías japonesas. Los consejeros independientes no ejecutivos son raros en los consejos de las empresas japonesas, pero esa práctica está empezando a aumentar. Un estudio reciente señaló que los consejeros externos representaban alrededor de 13.5% de los consejos de las compañías japonesas que están en la lista de las 500 que cotizan en el Nikkei.¹²⁹

10.5b El gobierno corporativo en China

“China tiene una economía socialista orientada al mercado, muy singular y muy grande. El gobierno se ha esforzado por mejorar el gobierno corporativo de las compañías que cotizan en la bolsa.”¹³⁰ Estos comentarios sugieren que las prácticas para el gobierno corporativo en China ha ido cambiando con la creciente privatización de muchas compañías y el desarrollo de los mercados de capital. Sin embargo, los mercados de valores en China son jóvenes y apenas se están desarrollando. En sus primeros años, esos mercados fueron débiles debido a que un número significativo de los intercambios que se realizaban eran internos, pero con un gobierno más fuerte esos mercados han mejorado.¹³¹

En China se ha registrado una disminución gradual del capital accionario que poseían las empresas paraestatales, y el número y el porcentaje de compañías privadas ha aumentado, pero el estado sigue recurriendo a controles directos o indirectos para influir en las estrategias que utilizan las compañías. Incluso las compañías privadas tratan de tener nexos políticos con el gobierno debido al papel que desempeña tratándose de proporcionar acceso a recursos y a la economía.¹³² En términos del éxito a largo plazo, estas condiciones podrían afectar el desempeño de las compañías porque las investigaciones demuestran que las compañías en las que el estado posee una participación importante tienden a tener un valor de mercado más bajo, y además ese valor suele ser más volátil a lo largo del tiempo. Lo anterior se debe a los conflictos de agencia que se presentan en las compañías y a que los ejecutivos no buscan maximizar los rendimientos para los accionistas, porque también deben tratar de cumplir las metas sociales que les impone el gobierno.¹³³ Lo anterior sugiere un conflicto potencial entre los directivos de las compañías propiedad del Estado, particularmente entre el propietario estatal y los dueños del capital privado.¹³⁴

Existen pruebas de que el gobierno corporativo en China se está inclinando hacia el modelo occidental. Por ejemplo, investigaciones recientes indican que cada vez es más frecuente que la remuneración de los directores ejecutivos de las compañías chinas esté estrechamente relacionado con el desempeño financiero, pasado y presente, de su compañía.¹³⁵ Las investigaciones también demuestran que como las instituciones son más débiles, las compañías cuyos CEO cuentan con experiencia familiar registran un desempeño financiero más positivo que las que carecen de influencia familiar.¹³⁶

La posibilidad de cambiar los sistemas de gobierno de un país es una tarea muy complicada, que genera problemas y también éxitos mientras avanza por su camino. Por lo tanto, el gobierno de las compañías chinas sigue evolucionando y seguramente lo seguirá haciendo durante algún tiempo a medida que las partes (es decir, el gobierno chino y las personas que desean avanzar más hacia economías de libre mercado) interactúen para formular mecanismos de gobierno que sean mejores para su país, sus compañías mercantiles y sus ciudadanos. Sin embargo, al mismo tiempo que ocurren los cambios en los sistemas de gobierno de países específicos, los consejos y los administradores de las compañías multinacionales también están evolucionando. Por ejemplo, es más probable que las compañías que han ingresado a los mercados internacionales tengan más directores ejecutivos que cuentan con más experiencia internacional y que tengan una proporción más grande de integrantes extranjeros en sus consejos.¹³⁷

10.6 Mecanismos de gobierno y comportamiento ético

Los tres mecanismos de gobierno interno y el de gobierno externo tienen por objeto garantizar que los agentes de los propietarios de la compañía (sus directores administrativos) tomen

decisiones estratégicas para beneficio de los intereses de todos los stakeholders. En Estados Unidos, los accionistas suelen ser reconocidos como el grupo de interés más importante de la compañía. Sin embargo, ahora se espera, cada vez con más frecuencia, que los directores administrativos dirijan sus compañías de modo que también satisfagan las necesidades de los stakeholders del mercado de productos (por ejemplo, los clientes, los proveedores y las comunidades anfitrionas) y de las organizacionales (por ejemplo, los empleados administrativos y los no administrativos).¹³⁸ Por lo tanto, las acciones de la compañía y los resultados que se derivan de ellas deben satisfacer, por lo menos en grado mínimo, los intereses de todos los stakeholders. Si sus intereses no han sido satisfechos cuando menos en grado mínimo, un grupo de interés insatisfecho no seguirá apoyando a la compañía y optará por otra (por ejemplo, los clientes comprarán el producto a un proveedor que ofrezca un sustituto aceptable).

Algunas personas piensan que los mecanismos internos para el gobierno corporativo que diseñan y aplican compañías éticas incrementan la probabilidad de poder satisfacer, cuando menos en grado mínimo, los intereses de todos los stakeholders.¹³⁹ Los escándalos provocados por compañías como Enron, WorldCom, HealthSouth y Satyam (una compañía de tecnología de la información muy grande con sede en India), entre otras, ilustran los efectos negativos que un comportamiento carente de ética tiene en los esfuerzos de una compañía por satisfacer a los stakeholders. Países de todo el mundo están tomando ahora muy en serio la cuestión del comportamiento ético de los directores administrativos como fundamento para beneficio de los intereses superiores de los stakeholders.¹⁴⁰

Las decisiones y acciones del consejo de administración son un buen contrapeso para desalentar los comportamientos poco éticos de los directores administrativos. De hecho, existen pruebas de que los consejos más efectivos establecen límites en lo tocante a los valores y la ética de la compañía para realizar negocios.¹⁴¹ Una vez que el consejo ha establecido el marco para el comportamiento ético y que probablemente lo ha formalizado en un código de ética, debe comunicar con claridad a los directores administrativos de la compañía y a otros stakeholders (por ejemplo, los clientes y los proveedores) con los que necesariamente debe interactuar para producir y vender sus productos lo que espera en términos de su comportamiento ético. Es más, como son agentes de los propietarios de la compañía, los directores administrativos deben saber que el consejo, que actúa como mecanismo interno de gobierno, les exigirá que rindan cuentas de su papel en el desarrollo y en el apoyo brindado a una cultura organizacional donde solo se permiten comportamientos éticos. Como explicará el capítulo 12, los CEO pueden ser modelos de roles positivos que sirvan para mejorar la conducta ética.

Un problema enorme que encuentran las compañías multinacionales que operan en mercados internacionales es la corrupción.¹⁴² Por lo general, los países que tienen instituciones débiles y grados elevados de corrupción suelen realizar menos exportaciones en consecuencia. Además, las compañías pequeñas y medianas son las más afectadas por la corrupción. Por lo tanto, la corrupción suele limitar la actividad de las compañías que ayudaría al crecimiento de la economía de un país. Si bien las grandes compañías multinacionales tienden a experimentar menos resultados negativos, su poder para ejercer un liderazgo más ético les proporciona mayor flexibilidad para escoger los mercados en los que ingresarán y la forma de hacerlo.¹⁴³

Con un gobierno efectivo que se deriva de mecanismos de gobierno bien diseñados y de las instituciones adecuadas de los países, los directores administrativos, trabajando con otros, pueden escoger y aplicar estrategias que produzcan competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio. Si bien los mecanismos de gobierno de algunas compañías podrían no ser efectivos, hay otras que merecen reconocimiento por la calidad de las actividades de sus gobiernos.

World Finance evalúa las prácticas de gobierno de compañías de todo el mundo. Ese grupo otorgó los siguientes “Premios al Mejor Gobierno Corporativo” para 2013: Royal Bank of Canada (Canadá), COSCO (China), Continental AG (Alemania), Royal Philips Electronics (Países Bajos), GlaxoSmithKline (Reino Unido) y AECOM (Estados Unidos). Los premios se determinan con fundamento en el análisis de diversos temas relacionados con el gobierno corporativo, como la responsabilidad que asume el consejo de administración y la revelación de información financiera, la remuneración de los ejecutivos, los derechos de los accionistas, la base de propietarios, las previsiones para compras hostiles, el comportamiento de la compañía y la responsabilidad general que exhibe la empresa.¹⁴⁴



Averigüe más acerca de la conducta ética en www.cengagebrain.com

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

RESUMEN

- El gobierno corporativo es la relación que se establece entre los stakeholders para determinar el curso que seguirá la compañía y cómo se controlará su desempeño. El modo en que las compañías vigilan y controlan las decisiones y las acciones de los directores administrativos afecta la implementación de las estrategias. Un gobierno efectivo que alinea las decisiones de los administradores con los intereses de los accionistas contribuye a crear una ventaja competitiva para la compañía.
- La compañía moderna utiliza tres mecanismos para el gobierno interno: 1) la concentración de la posesión, 2) el consejo de administración y 3) la remuneración de los ejecutivos. El mercado para el control de la compañía es un mecanismo de gobierno externo que influye en las decisiones de los administradores y los resultados que se derivan de ellas.
- En la compañía moderna la propiedad está separada del control. Los propietarios (los principales) contratan a administradores (los agentes) para que tomen decisiones que maximicen el valor de la compañía. Los propietarios, que son los especialistas que corren con el riesgo, lo diversifican efectuando inversiones en diversas compañías que presentan diferentes perfiles de riesgo. Los propietarios esperan que sus agentes (los directores administrativos de la compañía que son especialistas en tomar decisiones) tomen decisiones que contribuyan a maximizar el valor de su compañía. Luego entonces, las empresas modernas se caracterizan por una relación de agencia, la cual se crea cuando una parte (los propietarios) contrata y remunera a otra parte (los directores administrativos) con el propósito de que use sus habilidades para tomar decisiones.
- La separación de la propiedad y el control crea un problema de agencia cuando el agente persigue metas que chocan con las metas de los accionistas. Los accionistas establecen mecanismos de gobierno y los usan para controlar este problema.
- La concentración de la propiedad está basada en el número de accionistas de grandes bloques y el porcentaje de acciones que poseen. Con porcentajes significativos de la propiedad, como los que poseen los grandes fondos mutualistas y los fondos de pensiones, las instituciones inversionistas muchas veces pueden influir en las decisiones y las acciones estratégicas de los directores administrativos. Por lo tanto, a diferencia de la propiedad extendida, que suele generar una vigilancia y un control de las decisiones de los administradores relativamente poco activos, la propiedad concentrada produce una vigilancia más activa y efectiva. Las instituciones inversionistas son una fuerza que tiene mucho peso en las compañías de Estados Unidos; esas instituciones utilizan activamente sus posiciones de propiedad concentrada para obligar a los administradores y a los consejos de administración a tomar decisiones en beneficio de los intereses de los accionistas.
- En Estados Unidos y en el Reino Unido, el consejo de administración de una compañía, compuesto por consejeros internos, externos relacionados y externos, es un mecanismo de gobierno que presuntamente representa los intereses de los accionistas. El porcentaje de consejeros externos que forman parte de muchos consejos es ahora superior al porcentaje de consejeros internos. En razón de la implementación de la Ley Sarbanes-Oxley, se espera que los consejeros externos sean más independientes de los directores administrativos de la compañía, en comparación con los consejeros seleccionados del interior de esta misma. Algunas reglas relativamente recientes formuladas e implementadas por la Securities and Exchange Commission para permitir que los propietarios con grandes participaciones de acciones propongan a los nuevos consejeros están empezando a cambiar el equilibrio incluso más a favor de los consejeros externos e independientes. La Ley Dodd-Frank también ha generado otros reglamentos relacionados con el gobierno corporativo.
- La remuneración de los ejecutivos es un mecanismo de gobierno sumamente visible y con frecuencia objeto de muchas críticas. El sueldo, los bonos y los incentivos a largo plazo se usan con el propósito de alinear los intereses de los administradores y los de los accionistas. El consejo de administración de una compañía es el encargado de determinar la efectividad del sistema de remuneración de los ejecutivos de la compañía. Un sistema efectivo genera decisiones administrativas para beneficio de los intereses superiores de los accionistas.
- En general, las pruebas indican que los accionistas y los consejos de administración ahora vigilan y controlan más las decisiones de los administradores. No obstante, esos mecanismos son imperfectos y a veces insuficientes. Cuando los mecanismos internos fracasan, el mercado para el control de la compañía, como mecanismo de gobierno externo, adquiere enorme importancia. Este mercado, aunque también imperfecto, ha sido efectivo porque ha provocado que las compañías reduzcan la diversificación ineficiente e implementen decisiones estratégicas más efectivas.
- Las estructuras del gobierno corporativo que se utilizan en Alemania, Japón y China no son iguales entre sí ni son como la estructura que se utiliza en Estados Unidos. A lo largo de la historia, la estructura del gobierno corporativo en Estados Unidos se concentró en maximizar el valor para los accionistas. En Alemania, los empleados, en su calidad de stakeholders, tienen un papel más importante en el gobierno corporativo. Por otro lado, hasta fecha reciente, los accionistas japoneses prácticamente no tenían papel alguno en la vigilancia y el control de los directores administrativos. Sin embargo, los accionistas "activistas" cuestionan ahora a las compañías japonesas. En China, el gobierno central sigue teniendo un papel central en las prácticas para el gobierno corporativo. En el plano internacional, todos estos sistemas se van volviendo cada vez más parecidos; de un lado, en el caso de muchos sistemas de gobierno corporativo en países desarrollados, como Francia y España, y del otro, en el de economías en transición, como Rusia e India.
- Los mecanismos de gobierno efectivos garantizan la satisfacción de los intereses de todos los stakeholders. Por lo tanto, la competitividad estratégica se presenta cuando las compañías son gobernadas de modo que permite la satisfacción, cuando menos en grado mínimo, de los stakeholders de los mercados de capital (por ejemplo, los accionistas), los stakeholders de los mercados de productos (por ejemplo, los clientes y los proveedores) y los stakeholders de las organizaciones (los empleados administrativos y los no administrativos; véase el capítulo 2). Es más, un gobierno efectivo produce un comportamiento ético para la formulación y la implementación de las estrategias.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué quiere decir gobierno corporativo? ¿Qué factores explican la considerable atención que distintas partes dirigen al gobierno corporativo, entre ellos los accionistas activistas, los comentaristas de negocios en los periódicos y los académicos? ¿Por qué el gobierno es necesario para controlar las decisiones de los administradores?
2. ¿Qué quiere decir la afirmación de que la propiedad está separada del control administrativo en una compañía? ¿Por qué existe esta separación?
3. ¿Qué es una relación de agencia? ¿En qué consiste el oportunismo de los administradores? ¿Qué suponen los propietarios de las compañías que harán los administradores como agentes?
4. ¿Cómo se emplean los tres mecanismos de gobierno interno —la concentración de la posesión, los consejos de administración y la remuneración de los ejecutivos— para alinear los intereses de los agentes administrativos con los de los propietarios de la compañía?
5. ¿Qué tendencias se están registrando en el terreno de la remuneración para ejecutivos? ¿Qué efecto tiene el creciente uso de incentivos a largo plazo en las decisiones estratégicas que toman los directores administrativos?
6. ¿Qué quiere decir mercado para el control de la compañía? ¿Qué condiciones suelen provocar que este mecanismo de gobierno externo se active? ¿Cómo restringe este mecanismo las decisiones y las acciones de los directores administrativos?
7. ¿Cómo es en esencia el gobierno corporativo en Alemania, en Japón y en China?
8. ¿Por qué el gobierno corporativo fomenta que, como agentes, los administradores actúen con ética y tomen decisiones éticas?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: ¿QUÉ ESTÁ SUCEDIENDO CON LA REMUNERACIÓN DE LOS EJECUTIVOS?

El texto describe la remuneración de los ejecutivos como “un mecanismo de gobierno que pretende alinear los intereses de los administradores y los de los propietarios por medio de los sueldos, los bonos y los incentivos a largo plazo, como la asignación de acciones y las opciones sobre acciones”. Ahora existe enorme interés por establecer la remuneración de los ejecutivos en las compañías públicas. Algunas personas creen decididamente que el sistema se ha fracturado y la remuneración está descontrolada. Los que sostienen esta idea piensan que la Ley Dodd-Frank finalmente ha impuesto algunos controles, en particular para el caso de aquellas personas cuya remuneración incrementa no obstante que el desempeño de la compañía decaiga. También argumentan que los accionistas no están bien protegidos. Además, están aquellos que piensan que la Ley Dodd-Frank impone demasiadas regulaciones y afirman que los mecanismos del libre mercado son los que deberían encargarse de establecer la remuneración de los ejecutivos.

La Ley Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection de 2010 contiene algunas normas importantes para la remuneración de los ejecutivos, en particular sobre los requerimientos para que los accionistas puedan votar de modo que tengan “voz en las pagas”, así como sobre las previsiones que establecen que las compañías deben revelar la relación entre la remuneración de los ejecutivos y el desempeño de la compañía. También contiene un movimiento para ligar estas medidas al Rendimiento Total para los Accionistas (TSR, por sus iniciales en inglés) como camino para alinear la remuneración de los ejecutivos.

Muchos expertos, de los dos lados, pronosticaron que la remuneración de los ejecutivos registraría cambios significativos como consecuencia de la aprobación de esta ley. Ahora que han pasado algunos años, ¿cuál ha sido su efecto? En lo individual, investigue las tendencias que ha registrado la remuneración de los ejecutivos después de que la Ley fue aprobada en 2010.

Prepárese para contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué ha sucedido con los paquetes salariales para la remuneración de los ejecutivos a partir de que se aprobó la Ley?
2. ¿Cuál es el rendimiento total para los accionistas y cómo se ha calculado? Proporcione un ejemplo.
3. ¿La Ley ha tenido un efecto en la paga de incentivos a largo plazo para los ejecutivos?
4. ¿Considera usted que la aprobación de la Ley Dodd-Frank ha sido efectiva en cuanto a la remuneración para los ejecutivos?

EJERCICIO 2: ¿EL GOBIERNO TIENE IMPORTANCIA PARA LA COMPETITIVIDAD?

Los mecanismos de gobierno son efectivos cuando satisfacen las necesidades de todos los stakeholders. Estos mecanismos son también un camino fundamental para garantizar que las decisiones estratégicas sean tomadas de forma efectiva. Usted, como posible empleado, ¿qué haría para investigar la estructura de gobierno de una compañía? ¿Esa investigación pesaría en su decisión de contratarse como empleado de ella? Identifique una compañía en la cual le gustaría trabajar o una que simplemente considere interesante. Trabaje de forma individual y averigüe los siguientes aspectos acerca de su compañía meta.

- Encuentre una copia de la carta poder y la forma 10-K más recientes de la compañía. Las cartas poder son enviadas a los accionistas antes de la junta anual y contienen información detallada acerca del gobierno de la compañía y de temas que podrían requerir el voto de los accionistas. Los sitios web de las compañías muchas veces presentan estas cartas poder (busque en el submenú de “Investors”). También puede acceder a cartas poder y a otros registros públicos, como la forma 10-K, en la base de datos EDGAR de la SEC (<http://www.sec.gov/edgar.shtml>). Además de acceder a la carta vea también el informe anual de la compañía. En él encontrará información acerca del desempeño, el gobierno y las perspectivas de la compañía, entre otras cuestiones.
- Identifique a una de las grandes competidoras de la compañía para que le sirva de punto de comparación. Puede encontrar algunas utilizando instrumentos para el análisis de compañías como Datamonitor.

Algunos de los temas que debe analizar son:

- Los planes de remuneración (de los CEO y de los miembros del consejo; no olvide buscar las diferencias entre la paga fija y la remuneración con incentivos)
- La composición del consejo de administración (por ejemplo, el tamaño del consejo, los consejeros internos y externos, los directores de enlace, la experiencia funcional, el número de los CEO en activo, la cantidad de CEO jubilados, la composición demográfica y la diversidad de edades)
- Los comités (por ejemplo, su número, composición y remuneración)
- Las acciones que poseen funcionarios y directores; identifique los beneficios que se derivan de las acciones poseídas (tendrá que repasar las notas de las tablas de posesión para determinar lo anterior)
- La concentración de la posesión; ¿qué fracción de las acciones en circulación de la compañía son propiedad de instituciones, personas físicas, internos? ¿Cuántos accionistas con grandes bloques hay (propietarios de 5% o más)?
- ¿La compañía emplea una estructura doble, es decir, una para el CEO y otra para el presidente del consejo?
- ¿Hay un consejero líder que no es un funcionario de la compañía?
- Las actividades de los accionistas activistas respecto de los temas del gobierno corporativo que sean de interés

- ¿La compañía emplea tácticas administrativas de defensa? Por ejemplo, ¿qué se requiere para que la propuesta de un accionista sea sometida a votación y para que sea adoptada?
- ¿La compañía cuenta con un código de conducta ética? En tal caso, ¿qué contiene?

Prepare un resumen de los resultados después de comparar a su compañía meta frente a su competidora. Su informe debe incluir los temas siguientes:

- Resumir los aspectos fundamentales de los mecanismos de gobierno de la compañía.
- Preparar una gráfica que cubra los 10 años pasados del desempeño histórico de las acciones de las dos compañías. En su caso, encuentre un índice representativo para comparar a las compañías con, por ejemplo, el índice S&P o NASDAQ.
- Destacar las diferencias fundamentales entre su compañía meta y su competidora.
- Dado lo que ha averiguado del gobierno de la compañía, ¿cambió usted de opinión en cuanto a que la compañía es una empleadora deseable? ¿Por qué sí o no? ¿Qué dice la comparación de la compañía meta con la competidora principal que identificó antes?

CASO EN VIDEO *



SABER LAS COSAS LLEVA AL GOBIERNO CORPORATIVO: LAS DENUNCIAS DE IRREGULARIDADES EN EL HOSPITAL GENERAL DE STAFFORD

Al poner énfasis en las metas y no en los servicios adecuados, el Hospital General de Stafford creó una cultura que desalentaba las quejas y que dio por resultado elevadas tasas de mortalidad. Las campañas públicas para que familiares y parientes denunciaran lo que sabían acerca de fallas en la atención básica que se brindaba en Stafford dieron lugar a que el gobierno realizara una investigación del caso, la cual reveló que los médicos y las enfermeras estaban enterados de los deficientes servicios del hospital, pero que sus preocupaciones no fueron tomadas en cuenta. No obstante que existían disposiciones para las denuncias de irregularidades, la investigación y el nuevo liderazgo han colocado a la calidad de los servicios como la inquietud principal, además de los compromisos monetarios dedicados al personal, las instalaciones y la capacidad, y una “política de no culpar a nadie por las denuncias” de modo que las prácticas deficientes salgan a la luz. La inspección realizada en 2011 por la Comisión para la Calidad de los Servicios encontró que en la sala de urgencias no había enfermeras con la preparación necesaria, por lo cual esa sala fue cerrada por las noches durante tres meses mientras se preparaba al personal. En 2013, el fideicomiso del hospital era prácticamente insolvente después de una caída de 67% en el número de pacientes, en razón de que después del escándalo se había perdido confianza en el hospital. Sin embargo, la tasa de mortalidad del Hospital de Stafford ahora es una de las más bajas en la zona del Oeste de las Midlands.

Prepárese para discutir en clase los conceptos y las preguntas siguientes:

Conceptos

1. Gobierno corporativo
2. Relación de agencia
3. Mercado para el control de la compañía
4. Gobierno corporativo internacional

Preguntas

1. ¿Qué mecanismos del gobierno corporativo fallaron en el Hospital General de Stafford?
2. ¿Existía la posibilidad de que se presentaran problemas de agencia en Stafford? ¿Por qué sí o no? ¿El problema podría estar en el oportunismo de los administradores?
3. ¿La Fundación del Fideicomiso para Stafford puede funcionar de forma efectiva como mercado para el control de la compañía?
4. En su opinión, ¿qué papel desempeñó la estructura de gobierno corporativo del Reino Unido en los problemas de Stafford?
5. ¿Qué consecuencias considera que tendrá la situación de Stafford en el gobierno corporativo internacional?

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

NOTAS

1. X. Castaner y N. Kavadis, 2013, Does good governance prevent bad strategy? A study of corporate governance, financial diversification, and value creation by French corporations, 2000-2006, *Strategic Management Journal*, en imprenta; D. R. Dalton y C. M. Dalton, 2011, Integration of micro and macro studies in governance research: CEO duality, board composition, and financial performance, *Journal of Management*, 37: 404-411.
2. A. P. Cowen y J. J. Marcel, 2011, Damaged goods: Board decisions dismiss reputationally compromised directors, *Academy of Management Journal*, 54: 509-527; I. Okhmatovskiy y R. J. David, 2012, Setting your own standards: Internal corporate governance codes as a response to institutional pressure, *Organization Science*, 23: 155-176.
3. P. J. Davis, 2013, Senior executives and their boards: Toward a more involved director, *Journal of Business Strategy*, 34(1): 3-40; G. D. Bruton, I. Filatotchev, S. Chahine y M. Wright, 2010, Governance, ownership structure, and performance of IPO firms: The impact of different types of private equity investors and institutional environments, *Strategic Management Journal*, 31: 491-509.
4. A. T. Arian y M. A. Schilling, 2011, Structure and governance in industrial districts: Implications for competitive advantage, *Journal of Management Studies*, 48: 772-803; D.R. Dalton, M. A. Hitt, S.T. Certo y C. M. Dalton, 2008, The fundamental agency problem and its mitigation: Independence, equity and the market for corporate control, en J. P. Walsh y A. P. Brief (Eds.), *The Academy of Management Annals*, Nueva York, Lawrence Erlbaum Associates: 1-64; E. F. Fama y M. C. Jensen, 1983, Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
5. R. V. Aguilera, 2011, Interorganizational governance and global strategy, *Global Strategy Journal*, 1: 90-95; J.S. Harrison, D. A. Bosse y R. A. Phillips, 2010, Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 31: 58-74.
6. Y. Huang, A. Chen y L. Kao, 2012, *Asia Pacific Journal of Management*, 29: 39-58; T. J. Boulton, S. B. Smart y C. J. Zutter, 2010, IPO underpricing and international corporate governance, *Journal of International Business Studies*, 41: 206-222.
7. E. Vaara, R. Sarala, G. K. Stahl e I. Bjorkman, 2012, The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of Management Studies*, 49: 1-27; W. Judge, 2010, Corporate governance mechanisms throughout the world, *Corporate Governance: An International Review*, 18: 159-160.
8. A. Tan, 2011, Singapore proposes corporate governance changes to shield image, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 14 de junio.
9. G. Bell, I. Filatotchev y R. Aguilera, 2013, Corporate governance and investors' perceptions of foreign IPO value: An institutional perspective, *Academy of Management Journal*, en imprenta; W. Kim, T. Sung y S. J. Wei, 2011, Does corporate governance risk at home affect investment choice abroad?, *Journal of International Economics*, 85: 25-41.
10. J. Lee, 2013, Dancing with the enemy? Relational hazards and the contingent value of repeat exchanges in M&A markets, *Organization Science*, 24: 1237-1256; S. Boivie, D. Lange, M.L. McDonald y J. D. Westphal, 2011, Me or we: The effects of CEO organizational identification on agency costs, *Academy of Management Journal*, 54: 551-576; M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, R. A. Johnson y D. D. Moesel, 1996, The market for corporate control and firm innovation, *Academy of Management Journal*, 45: 697-716.
11. G. E. Davis y T. A. Thompson, 1994, A social movement perspective on corporate control, *Administrative Science Quarterly*, 39: 141-173.
12. V. V. Acharya, S. C. Myers y R. G. Rajan, 2011, The internal governance of firms, *Journal of Finance*, 66: 689-720; R. Bricker y N. Chandar, 2000, Where Berle and Means went wrong: A reassessment of capital market agency and financial reporting, *Accounting, Organizations, and Society*, 25: 529-554.
13. A. M. Colpan, T. Yoshikawa, T. Hikino y E. G. Del Brio, 2011, Shareholder heterogeneity and conflicting goals: Strategic investments in the Japanese electronics industry, *Journal of Management Studies*, 48: 591-618; R. M. Wiseman y L. R. Gómez-Mejía, 1999, A behavioral agency model of managerial risk taking, *Academy of Management Review*, 23: 133-153.
14. D. L. Deephouse y P. Jaskiewicz, 2013, Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theory, *Journal of Management Studies*, 50: 337-360; A. Minichilli, G. Corbetta e I. C. MacMillan, 2010, Top management teams in family controlled companies: 'Familiarity', 'faultlines', and their impact on financial performance, *Journal of Management Studies*, 47: 205-222.
15. D. Miller, I. Le Breton-Miller y R. Lester, 2013, Family firm governance, strategic conformity and performance: Institutional vs. strategic perspectives, *Organization Science*, en imprenta; M. W. Peng y Y. Jiang, 2010, Institutions behind family ownership and control in large firms, *Journal of Management Studies*, 47: 253-273.
16. E. Gedajlovic, M. Carney, J. J. Chrisman y F. W. Kellermans, 2012, The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future, *Journal of Management*, 38: 1010-1037; R. C. Anderson y D. M. Reeb, 2004, Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms, *Administrative Science Quarterly*, 49: 209-237.
17. E. Lutz y S. Schrami, 2012, Family firms: Should they hire and outside CFO?, *Journal of Business Strategy*, 33(1): 39-44; E. T. Chen y J. Nowland, 2010, Optimal board monitoring in family owned companies: Evidence from Asia, *Corporate Governance: An International Review*, 18: 3-17; M. Santiago-Castro y C.J. Brown, 2007, Ownership structure and minority rights: A Latin American view, *Journal of Economics and Business*, 59: 430-442.
18. J. L. Arregle, L. Naldi, M. Nordqvist y M. A. Hitt, 2012, Internationalization of family controlled firm: A study of the effects of external involvement in governance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1115-1143; D. G. Sirmon, J. L. Arregle, M. A. Hitt y J. W. Webb, 2008, Strategic responses to the threat of imitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 979-998.
19. R. M. Wiseman, G. Cuevas-Rodríguez y L. R. Gómez-Mejía, 2012, Towards a social theory agency, *Journal of Management Studies*, 49: 202-222; G. Dushnitsky y Z. Shapira, 2010, Entrepreneurial finance meets organizational reality: Comparing investment practices and performance of corporate and independent venture capitalists, *Strategic Management Journal*, 31: 990-1017.
20. T. J. Quigley y D. C. Hambrick, 2012, When the former CEO stays on as board chair: Effects on successor discretion, strategic change and performance, *Strategic Management Journal*, 33: 834-859; S. Machold, M. Huse, A. Minichilli y M. Nordqvist, 2011, Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach, *Corporate Governance: An International Review*, 19: 368-383.
21. T. Yoshikawa, A. A. Rasheed y E. B. Del Brio, 2010, The impact of firm strategy and foreign ownership on executive bonus compensation in Japanese firms, *Journal of Business Research*, 63: 1254-1260; A. Mackey, 2008, The effects of CEOs on firm performance, *Strategic Management Journal*, 29: 1357-1367.
22. W. Li y Y. Lu, 2012, CEO dismissal, institutional development and environmental dynamism, *Asia Pacific Journal of Management*, 29: 1007-1026; L. L. Lan y Heracleous, 2010, Rethinking agency theory: The view from law, *Academy of Management Review*, 35: 294-314; Dalton, Hitt, Certo y Dalton, 2008, The fundamental agency problem and its mitigation: Independence, equity and the market for corporate control.

23. K. Vafai, 2010, Opportunism in organizations, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 26: 158-181; O. E. Williamson, 1996, *The Mechanisms of Governance*, Nueva York, Oxford University Press: 6.
24. F. Lumineau y D. Malhotra, 2011, Shadow of the contract: How contract structure shapes interfirm dispute resolution, *Strategic Management Journal*, 32: 532-555; B. E. Ashforth, D. A. Gioia, S.L. Robinson y L. K. Trevino, 2008; Reviewing organizational corruption, *Academy of Management Review*, 33: 670-684.
25. M. L. McDonald, P. Khanna y J. D. Westphal, 2008, Getting them to think outside the circle: Corporate governance CEO's external advice networks, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 51: 453-475.
26. J. Harris, S. Johnson y D. Souder, 2013, Model theoretic knowledge accumulation: The case of agency theory and incentive alignment, *Academy of Management Review*, 38: 442-454; L. Weber y K.J. Mayer, 2011, Designing effective contracts: Exploring the influence of framing and expectations, *Academy of Management Review*, 36: 53-75.
27. T. Hutzschenreuter y J. Horstkotte, 2013, Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification, *Strategic Management Journal*, 34: 704-726; E. Levitas, V. L. Barker, III y M. Ahsan, 2011, Top manager ownership levels and incentive alignment in inventively active firms, *Journal of Strategy and Management*, 4: 116-135.
28. I. K. El Medi y S. Seboui, 2011, Corporate diversification and earnings management, *Review of Accounting and Finance*, 10: 176-196; P. David, J. P. O'Brien, T. Yoshikawa y A. Delios, 2010, Do shareholders or stakeholders appropriate the rents from corporate diversification? The influence of ownership structure, *Academy of Management Journal*, 53: 636-654; G. P. Baker y B. J. Hall, 2004, CEO incentives and firm size, *Journal of Labor Economics*, 22: 767-798.
29. S. W. Geiger y L. H. Cashen, 2007, Organizational size and CEO compensation: The moderating effect of diversification in downscoping organizations, *Journal of Managerial Issues*, 9: 233-252.
30. M. Larraza-Kintana, L. R. Gómez-Mejía y R. M. Wiseman, 2011, Compensation framing and the risk-taking behavior of the CEO: Testing the influence of alternative reference points, *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 9: 32-55; S. Rajgopal, T. Shevlin y V. Zamaora, 2006, CEOs' outside employment opportunities and the lack of relative performance evaluation in the compensation contracts, *Journal of Finance*, 61: 1813-1844.
31. B. Kowitz, 2013, Lockheed's secret weapon, *Fortune*, 20 de mayo, 196-204.
32. M. S. Jensen, 1986, Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers, *American Economic Review*, 76: 323-329.
33. R. E. Meyer y M. A. Hollerer, 2010, Meaning structures in a contested issue field: A topographic map of shareholder value in Austria, *Academy of Management Journal*, 53: 1241-1262; A.V. Douglas, 2007, Managerial opportunism and proportional corporate payout policies, *Managerial Finance*, 33(1): 26-42; M. Jensen y E. Zajac, 2004, Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm, *Strategic Management Journal*, 25: 507-524.
34. S. F. Matusik y M. A. Fitza, 2012, Diversification in the venture capital industry: Leveraging knowledge under uncertainty, *Strategic Management Journal*, 33: 407-426; G. Kenny, 2012, Diversification: Best practices of the leading companies, *Journal of Business Strategy*, 33(1): 12-20.
35. M. V. Shyam Kumar, 2013, The costs of the related diversification: The impact of the core business on the productivity of related segments, *Organization Science*, en imprenta; F. Neffke y M. Henning, Skill relatedness and firm diversification, *Strategic Management Journal*, 34: 297-316; M. V. S. Kumar, 2009, The relationship between product and international diversification: The effects of short-run constraints and endogeneity, *Strategic Management Journal*, 30: 99-116.
36. A. Milidonis y K. Stathopoulos, 2011, Managerial incentives, conservatism, and debt, Working paper, <http://ssrn.com/abstract=1879186>, 5 de julio; D. D. Bergh, R. A. Johnson y R. L. Dewitt, 2008, Restructuring through spin-off or sell-off: Transforming information asymmetries into financial gain, *Strategic Management Journal*, 29: 133-148.
37. S. K. Kim, J. D. Arthurs, A. Sahaym y J. B. Cullen, 2013, Search behavior of the diversified firm: The impact of fit on innovation, *Strategic Management Journal*, 34: 999-1009.
38. J. Kang, 2013, The relationship between corporate diversification and corporate social performance, *Strategic Management Journal*, 34: 94-109.
39. R. Duchin, 2010, Cash holdings and corporate diversification, *Journal of Finance*, 65: 955-992; E. Rawley, 2010, Diversification, coordination costs, and organizational rigidity: Evidence from microdata, *Strategic Management Journal*, 31: 873-891; T. K. Berry, J. M. Bizjak, M. L. Lemmon y L. Naveen, 2006, Organizational complexity and CEO labor markets: Evidence from diversified firms, *Journal of Corporate Finance*, 12: 797-817.
40. R. Krause y M. Semadeni, 2013, Apprentice, departure and demotion: An examination of the three types of CEO-board chair separation, *Academy of Management Journal*, 56: 805-826.
41. J. L. Walls, P. Berrone y P. H. Phan, 2012, Corporate governance and environmental performance: Is there really a link?, *Strategic Management Journal*, 33: 885-913; C. J. Kock, J. Santalo y L. Diestre, 2012, Corporate governance and the environment: What type of governance creates greener companies?, *Journal of Management Studies*, 49: 492-514.
42. M. Hossain, S. Mitra, Z. Rezaee y B. Sarath, 2011, Corporate governance and earnings management in the pre- and post-Sarbanes-Oxley act regimes: Evidence from implicated option backdating firms, *Journal of Accounting Auditing & Finance*, 28: 279-315; V. Chhaochharia y Y. Grinstein, 2007, Corporate governance and firm value: The impact of the 2002 governance rules, *Journal of Finance*, 62: 1789-1825.
43. Z. Singer y H. You, 2011, The effect of Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act on earnings quality, *Journal of Accounting and Finance*, 26: 556-589; D. Reilly, 2006, Checks on internal controls pay off, *Wall Street Journal*, 10 de agosto: C3.
44. 2010, The Dodd-Frank Act: Financial reform update index, Faegre & Benson, www.faegre.com, 7 de septiembre.
45. B. Appelbaum, 2011, Dodd-Frank supporters clash with currency achieve, *New York Times*, www.nytimes.com, 23 de julio.
46. M. Goranova, R. Dhanwadkar y P. Brandes, 2010, Owners on both sides of the deal: Mergers and acquisitions overlapping institutional ownership, *Strategic Management Journal*, 31: 1114-1135; F. Navissi y V. Naiker, 2006, Institutional ownership and corporate value, *Managerial Finance*, 32: 247-256.
47. B. L. Connelly, R. E. Hoskisson, L. Tihanyi y S. T. Certo, 2010, Ownership as a form of corporate governance, *Journal of Management Studies*, 47: 1561-1589; M. Singh, I. Mathur y K. C. Gleason, 2004, Governance and performance implications of diversification strategies: Evidence from large U.S. firms, *Financial Review*, 39: 489-526.
48. K. A. Desender, R. A. Aguilera, R. Crespi y M. García-Cestona, 2013, When does ownership matter? Board characteristics and behavior, *Strategic Management Journal*, 34: 823-842; J. Wu, D. Xu y P. H. Phan, 2011, The effects of ownership concentration and corporate debt on corporate divestitures in Chinese listed firms, *Asia Pacific Journal of Management*, 28: 95-114.
49. M. van Essen, J. van Oosterhout y P. Heugens, 2013, Competition and cooperation in corporate governance: The effects of labor institutions on block holder effectiveness in 23 European countries, *Organization Science*, en imprenta.
50. C. Inoue, S. Lazzarni y A. Musacchio, 2013, Leviathan as a minority shareholder: Firm-level implications of equity purchases by the State, *Academy of Management Journal*, en imprenta.
51. C. Singla, R. Veliyath, y R. George, 2013, Family firms and internationalization-governance relationships: Evidence of secondary agency issues, *Strategic Management Journal*, en imprenta; S. Y. Collin y J. Ahlberg, 2012, Blood in the boardroom: Family relationships influencing the functions of the board, *Journal of Family Business Strategy*, 3: 207-219.

52. D. Miller, A. Minichilli y G. Corbetta, 2013, Is family leadership always beneficial?, *Strategic Management Journal*, 34: 553-571; J. J. Chrisman, J. H. Chua, A. W. Pearson y T. Barnett, 2012, Family involvement, family influence and family-centered non-economic goals in small firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1103-1113.
53. A. Konig, N. Kammerlander y A. Enders, 2013, The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms, *Academy of Management Review*, 38: 418-441; J. J. Chrisman y P. C. Patel, 2012, Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives, *Academy of Management Journal*, 55: 976-997; A. Stewart y M. A. Hitt, 2012, Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms, *Family Business Review*, 25: 58-86.
54. A. Berle y G. Means, 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, Nueva York, Macmillan.
55. R. A. Johnson, K. Schnatterly, S. G. Johnson y S. C. Chiu, 2010, Institutional investors and institutional environment: A comparative analysis and review, *Journal of Management Studies*, 47: 1590-1613; M. Gietzmann, 2006, Disclosure of timely and forward-looking statements and strategic management of major institutional ownership, *Long Range Planning*, 39: 409-427.
56. D. Marchick, 2011, Testimony of David Marchick-The power of pensions: Building strong middle class and a strong economy, página principal de The Carlyle Group, www.carlyle.com, 12 de julio.
57. J. Chou, L. Ng, V. Sibilkov y Q. Wang, 2011, Product market competition and corporate governance, *Review of Development Finance*, 1: 114-130; S. D. Chowdhury y E. Z. Wang, 2009, Institutional activism types and CEO compensation: A time-series analysis of large Canadian corporations, *Journal of Management*, 35: 5-36.
58. Y. Ertimur, F. Ferri y S.R. Stubben, 2010, Board of directors' responsiveness to shareholders: Evidence from shareholder proposals, *Journal of Corporate Finance*, 16: 53-72; T. W. Briggs, 2007, Corporate governance and the new hedge fund activism: An empirical analysis, *Journal of Corporation Law*, 32: 681-723.
59. D. Brewster, 2009, U.S. Investors get to nominate boards, *Financial Times*, www.ft.com, 20 de mayo.
60. P. Barnett, 2013, Are BlackRock's actions a sign that short-termism can be defeated?, *Strategy Snack*, Strategic Management Bureau, 23 de mayo; S. Craig, 2013, The giant of shareholders, quietly stirring, *New York Times*, www.nytimes.com, 18 de mayo; 2013, About us, BlackRock, www.blackrock.com, consultado el 6 de junio.
61. M. Hadani, M. Goranova y R. Khan, 2011, Institutional investors, shareholder activism, and earnings management, *Journal of Business Research*, 64: 1352-1360; S. M. Jacoby, 2007, Principles and agents: CalPERS and corporate governance in Japan, *Corporate Governance*, 15: 5-15; L. Tihanyi, R. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, 2003, Institutional ownership differences and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity, *Academy of Management Journal*, 46: 195-211.
62. S. Garg, 2013, Venture boards: Differences with public boards and implications for monitoring and firm performance, *Academy of Management Review*, en imprenta; O. Faleye, R. Hoitash y U. Hoitash, 2011, The costs of intense board monitoring, *Journal of Financial Economics*, 101: 160-181.
63. J. T. Campbell, T. C. Campbell, D. G. Sirmon, L. Bierman y C. S. Tuggle, 2012, Shareholder influence over director nomination via proxy access: Implications for agency conflict and stakeholder value, *Strategic Management Journal*, 33: 1431-1451; C. M. Dalton y D. R. Dalton, 2006, Corporate governance best practices: The proof is in the process, *Journal of Business Strategy*, 27(4): 5-7.
64. A. Tushke, W. G. Sanders y E. Hernández, 2013, Whose experience matters in the boardroom? The effects of experiential and vicarious learning on emerging market entry, *Strategic Management Journal*, en imprenta; T. Dalziel, R. J. Gentry y M. Bowerman, 2011, An integrated agency-resource dependence view of the influence of directors' human and relational capital on firms' R&D spending, *Journal of Management Studies*, 48: 1217-1242.
65. O. Faleye, 2011, CEO directors, executive incentives, and corporate strategic initiatives, *Journal of Financial Research*, 34: 241-277; C. S. Tuggle, D. G. Sirmon, C. R. Reutzel y L. Bierman, 2010, Commanding board of director attention: Investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring, *Strategic Management Journal*, 31: 946-968.
66. S. Chahine, I. Filatotchev y S. A. Zahra, 2011, Building perceived quality of founder-involved IPO firms: Founders' effects on board selection and stock market performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 319-335; Y. Ertimur, F. Ferri y S. R. Stubben, 2010, Board of directors' responsiveness to shareholders: Evidence from shareholder proposals, *Journal of Corporate Finance*, 16: 53-72.
67. M. A. Valenti, R. Luce y C. Mayfield, 2011, The effects of firm performance on corporate governance, *Management Research Review*, 34: 266-283; D. Reeb y A. Upadhyay, 2010, Subordinate board structures, *Journal of Corporate Finance*, 16: 469-486.
68. A. K. Gore, S. Matsunaga y P. C. Yeung, 2011, The role of technical expertise in firm governance structure: Evidence from chief financial officer contractual incentives, *Strategic Management Journal*, 32: 771-786;
- R. Duchin, J. G. Matsusaka y O. Ozbas, 2010, *Journal of Financial Economics*, 96: 195-214.
69. A. Holehonnur y T. Pollock, 2013, Shoot for the Stars? Predicting the recruitment of prestigious directors at newly public firms, *Academy of Management Journal*, en imprenta; M. McDonald y J. Westphal, 2013, Not let in on the secret to success: How low levels of mentoring from the incumbent directors negatively affect women and racial minority first-time director appointment to additional corporate boards, *Academy of Management Journal*, en imprenta.
70. R. C. Anderson, D. M. Reeb, A. Upadhyay y W. Zhao, 2011, The economics of director heterogeneity, *Financial Management*, 40: 5-38; S. K. Lee y L. R. Carlson, 2007, The changing board of directors: Board independence in S&P 500 firms, *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1): 31-41.
71. S. Crainer, 2011, Changing direction: One person can make a difference, *Business Strategy Review*, 22: 10-16; M. Z. Islam, 2011, Board-CEO-chair relationship, Working paper, <http://ssm.com/abstract=1861386>; R. C. Pozen, 2006, Before you slit that CEO/chair, *Harvard Business Review*, 84(4): 26-28.
72. M. Huse, R. E. Hoskisson, A. Zattoni y R. Viganò, 2011, New perspectives on board research: Changing the research agenda, *Journal of Management and Governance*, 15(1): 5-28; M. Kroll, B. A. Walters y P. Wright, 2008, Board vigilance, director experience and corporate outcomes, *Strategic Management Journal*, 29: 363-382.
73. S. Boivie, S. D. Graffin y T. G. Pollock, 2012, Time for me to fly: Predicting director exit at large firms, *Academy of Management Journal*, 55: 1334-1359; A. Agrawal y M. A. Chen, 2011, Boardroom brawls: An empirical analysis of dispute involving directors, <http://ssm.com/abstracts=1362143>.
74. S. Muthusamy, P. A. Bobinsky y D. Jawahar, 2011, Toward a strategic role for employees in corporate governance, *Strategic Change*, 20: 127-138; Y. Zhang y N. Rajagopalan, 2010, Once an outsider, always an outsider?, CEO origin, strategic change, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 31: 334-346.
75. B. Baysinger y R. E. Hoskisson, 1990, The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy, *Academy of Management Review*, 15: 72-87.
76. D. H. Zhu, 2013, Group polarization on corporate boards: Theory and evidence on board decisions about acquisition premiums, *Strategic Management Journal*, 800-822; G. A. Ballinger y J. J. Marcel, 2010, The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance, *Strategic Management Journal*, 31: 262-283.
77. Boivie, Graffin y Pollock, Time for me to fly; C. Shropshire, 2010, The role of the interlocking director and board receptivity in the diffusion of practices, *Academy of Management Review*, 35: 246-264.

78. D. Carey, J. J. Keller y M. Patsalos-Fox, 2010, How to choose the right nonexecutive board leader, *McKinsey Quarterly*, mayo.
79. M. K. Bednar, 2012, Watchdog or lapdog?, A behavioral role view of the media as a corporate governance mechanism, *Academy of Management Journal*, 55: 131-150; D. Northcott y J. Smith, 2011, Managing performance at the top: A balanced scorecard for boards of directors, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7: 33-56; L. Erakovic y J. Overall, 2010, Opening the 'black box': Challenging traditional governance theorems, *Journal of Management & Organization*, 16: 250-265.
80. I. Okhmatovskiy y R. J. David, 2011, Setting your own standards: Internal corporate governance codes as a response to institutional pressure, *Organization Science*: 1-22; J.L. Koors, 2006, Director pay: A work in progress, *The Corporate Governance Advisor*, 14(5): 14-31.
81. Y. Deutsch, T. Keil y T. Laamanen, 2007, Decision making in acquisitions: The effect of outside directors' compensation on acquisition patterns, *Journal of Management*, 33: 30-56.
82. F. A. Gul, B. Srinidhi y A. C. Ng, 2011, Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?, *Journal of Accounting and Economics*, 51: 314-338; D.A. Matsa y A. R. Miller, 2011, Chipping at the glass ceiling: Gender spillovers in corporate leadership, <http://ssrn.com/abstract=1709462>; A. J. Hillman, C. Shropshire y A. A. Cannella, Jr., 2007, Organizational predictors of women on corporate boards, *Academy of Management Journal*, 50: 941-952.
83. M. van Essen, P. Heugens, J. Otten y J. van Oosterhout, 2012, An institution-based view of executive compensation: A multilevel meta-analytic test, *Journal of International Business Studies*, 43: 396-423; M. J. Conyon, J. E. Core y W. R. Guay, 2011, Are U.S. CEOs paid more than U.K. CEOs? Inferences from risk-adjusted pay, *Review of Financial Studies*, 24: 402-438.
84. C. Mangen y M. Magnan, 2012, "Say and pay": A Wolf in sheep's clothing?, *Academy of Management Perspectives*, 26(1): 86-104; E. A. Fong, V.F. Misangyi, Jr. y H. L. Tosi, 2010, The effect of CEO pay deviations on CEO withdrawal, firm size, and firm profits, *Strategic Management Journal*, 31: 629-651; J.P. Walsh, 2009, Are U.S. CEOs overpaid? A partial response to Kaplan, *Academy of Management Perspectives*, 23(1): 73-75.
85. G. P. Martin, L. R. Gómez-Mejía y R. M. Wiseman, 2013, Executive stock options as mixed gambles: Revisiting the behavioral agency model, *Academy of Management Journal*, 56: 451-472; K. Rehbein, 2007, Explaining CEO compensation: How do talent, governance, and markets fit in?, *Academy of Management Perspectives*, 21(1): 75-77.
86. T. M. Alessandri, T. W. Tong y J. J. Reuer, 2012, Film heterogeneity in growth option value: The role of managerial incentives, *Strategic Management Journal*, 33: 1557-1566; D. H. M. Chang, M. S. Rodgers, E. Shih y X. B. Song, 2012, When does incentive compensation motivate managerial behaviors? An experimental investigation of the fit between compensation, executive core self-evaluation, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 33: 1343-1362; D. Souder y J. M. Shaver, 2010, Constraints and incentives for making long horizon corporate investments, *Strategic Management Journal*, 31: 1316-1336.
87. E. A. Fong, 2010, Relative CEO underpayment and CEO behavior towards R&D spending, *Journal of Management Studies*, 47: 1095-1122; X. Zhang, K. M. Bartol, K. G. Smith, M. D. Pfarrer y D. M. Khanin, 2008, CEOs on the edge: Earnings manipulations and stock-based incentive misalignment, *Academy of Management Journal*, 51: 241-258; J. P. O'Connor, R. L. Priem, J. E. Coombs y K. M. Gilley, 2006, Do CEO stock options prevent or promote fraudulent financial reporting?, *Academy of Management Journal*, 49: 483-500.
88. Y. Du, M. Deloof y A. Jorissen, 2011, Active boards of directors in foreign subsidiaries, *Corporate Governance: An International Review*, 19: 153-168; J. J. Reuer, E. Klijn, F. A. J. van den Bosch y H. W. Volberda, 2011, Bringing corporate governance to international joint ventures, *Global Strategy Journal*, 1: 54-66; K. Roth y S. O'Donnell, 1996, Foreign subsidiary compensation: An agency theory perspective, *Academy of Management Journal*, 39: 678-703.
89. B. Balasubramanian, B. S. Black y V. Khanna, 2010, The relation between firm-level corporate governance and market value: A study of India, University of Michigan working paper series; A. Ghosh, 2006, Determination of executive compensation in an emerging economy: Evidence from India, *Emerging Markets, Finance & Trade*, 42(3): 66-90.
90. M. Ederhof, 2011, Incentive compensation and promotion-based incentives of mid-level managers: Evidence from a multinational corporation, *The Accounting Review*, 86: 131-154; C. L. Staples, 2007, Board globalization in the world's largest TNCs 1993-2005, *Corporate Governance*, 15: 311-332.
91. G. Pandher y R. Currie, 2013, CEO compensation: A resource advantage and stakeholder-bargaining perspective, *Strategic Management Journal*, 34: 22-41; Y. Deutsch, T. Keil y T. Laamanen, 2011, A dual agency view of board compensation: The joint effects of outside director and CEO stock option on firm risk, *Strategic Management Journal*, 32: 212-227; P. Kalyta, 2009, Compensation transparency and managerial opportunism: A study of supplemental retirement plans, *Strategic Management Journal*, 30: 405-423.
92. R. Krause, K. Whitley y M. Semadeni, 2013, Power to the principals! An experimental look at shareholder say-on-pay voting, *Academy of Management Journal*, en imprenta; L. K. Meulbroeck, 2001, The efficiency of equity-linked compensation: Understanding the full cost of awarding executive stock options, *Financial Management*, 30(2): 5-44.
93. 2013, The experts: Do companies spend too much on 'superstar' CEOs?, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 14 de marzo.
94. Z. Dong, C. Wang y F. Xie, 2010, Do executive stock options induce excessive risk taking?, *Journal of Banking & Finance*, 34: 2518-2529; C. E. Devers, R. M. Wiseman y R. M. Holmes, Jr., 2007, The effects of endowment and loss aversion in managerial stock option valuation, *Academy of Management Journal*, 50: 191-208.
95. D. Anginer, M. P. Narayanan, C. A. Schipani y H. N. Seyhun, 2011, Should size matter when regulating firms? Implications from backdating of executive options, Ross School of Business working paper; T. G. Pollock, H. M. Fischer y J. B. Wade, 2002, The role of politics in reprising executive options, *Academy of Management Journal*, 45: 1172-1182.
96. P. Berrone y L. R. Gómez-Mejía, 2009, Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective, *Academy of Management Journal*, 52: 103-126.
97. V. V. Acharya, S. C. Myers y R. G. Rajan, 2011, The internal governance of firms, *Journal of Finance*, 66: 689-720; R. Sinha, 2006, Regulation: The market for corporate control and corporate governance, *Global Finance Journal*, 16: 264-282.
98. T. Laamanen, M. Brauer y O. Junna, 2013, Performance of divested assets: Evidence from the U.S. software industry, *Strategic Management Journal*, en imprenta; T. Yoshikawa y A. A. Rasheed, 2010, Family control and ownership monitoring in family-controlled firms in Japan, *Journal of Management Studies*, 47: 274-295; R. W. Masulis, C. Wang y F. Xie, 2007, Corporate governance and acquire returns, *Journal of Finance*, 62: 1851-1889.
99. C. Devers, G. McNamara, J. Halebian y M. Yoder, 2013, Do they walk the talk or just talk the talk? Gauging acquiring CEO and director confidence in the value-creation potential of announced acquisitions, *Academy of Management Journal*, en imprenta; P. X. Meschi y E. Metais, 2013, Do firms forget about their past acquisitions? Evidence from French acquisitions in the United States (1988-2006), *Journal of Management*, 39: 469-495; J. A. Krug y W. Shill, 2008, The big exit: Executive churn in the wake of M&As, *Journal of Business Strategy*, 29(4): 15-21.
100. 2013, Hedge fund 100 ranking, Institutional Investors Alpha, www.institutionalinvestorsalpha.com, consultado el 7 de junio.
101. N. M. Boyson y R. M. Mooradian, 2011, Corporate governance and hedge fund activism, *Review of Derivatives Research*:

- 169-204; L. A. Bebchuk y M. S. Weisbach, 2010, The state of corporate governance research, *Review of Financial Studies*, 23: 939-961; T. W. Briggs, 2007, Corporate governance and new hedge fund activism, *Empirical Analysis*, 32: 681-723.
102. S. Bainbridge, 2011, Hedge funds as activist investors, *Professor Bainbridge.com*, www.professorbainbridge.com, 21 de marzo.
103. R. Greenwood, 2007, The hedge fund as activist, HBR Working knowledge, www.hbrworkingknowledge.com, 22 de agosto.
104. S. Saitto, 2013, Dell projects Icahn buyout has a \$3.9 funding gap, *Bloomberg*, www.bloomberg.com, 5 de junio; A. Ricadela, 2013, Dell trims CEO's pay by 14% as performance slips ahead of buyout, *Bloomberg*, www.bloomberg.com, 4 de junio.
105. M. L. Humphery-Jenner y R. G. Powell, 2011, Firm size, takeover profitability, and the effectiveness of the market for corporate control: Does the absence of anti-takeover provisions make a difference?, *Journal of Corporate Finance*, 17: 418-437; K. Ruckman, 2009, Technology sourcing acquisitions: What they mean for innovation potential, *Journal of Strategy and Management*, 2: 56-75.
106. J. P. Walsh y R. Kosnik, 1993, Corporate raiders and their disciplinary role in the market for corporate control, *Academy of Management Journal*, 36: 671-700.
107. M. Schijven y M. A. Hitt, 2012, The vicarious wisdom of crowds: Toward a behavioral perspective on investor reactions to acquisition announcements, *Strategic Management Journal*, 33: 1247-1268; J. Halebian, C. E. Devers, G. McNamara, M. A. Carpenter y R. B. Davison, 2009, Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda, *Journal of Management*, 35: 469-502.
108. F. Bauer y K. Matzler, 2013, Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit and degree and speed of integration, *Strategic Management Journal*, en imprenta; S. Mingo, 2013, The impact of acquisitions on the performance of existing organizational units in the acquiring firm: The case of agribusiness company, *Management Science*, en imprenta; A. Sleptsov, J. Anand y G. Vasudeva, 2013, Relational configurations with information intermediaries: The effect of firm-investment bank ties on expected acquisition performance, *Strategic Management Journal*, en imprenta.
109. 2013, Hostile takeover, *Investopedia*, www.investopedia.com, consultado el 7 de junio.
110. P. Jiraporn y Y. Liu, 2011, Staggered boards, accounting discretion and firm value, *Applied Financial Economics*, 21: 271-285; O. Faleye, 2007, Classified boards, firm value, and managerial entrenchment, *Journal of Financial Economics*, 83: 501-529.
111. T. Sokoly, 2011, The effects of antitakeover provisions on acquisition targets, *Journal of Corporate Finance*, 17: 612-627; M. Martynova & L. Renneboog, 2010, A corporate governance index: Convergence and diversity of national corporate governance regulations, <http://ssrn.com/abstract=1557627>; 2007, Leaders: Pay slips; management in Europe, *Economist*, 23 de junio: 14.
112. J. A. Pearce II y R. B. Robinson, Jr., 2004, Hostile takeover defenses that maximize shareholder wealth, *Business Horizons* 47(5): 15-24.
113. M. Humphery-Jenner, 2013, Takeover defenses, innovation and value creation: Evidence from acquisition decisions, *Strategic Management Journal*, en imprenta; A. Kacpersky, 2009, With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders, *Strategic Management Journal*, 30: 261-285.
114. P. Sieger, T. Zellweger y K. Aquino, 2013, Turning agents into psychological principals: Aligning interests of non-owners through psychological ownership, *Journal of Management Studies*, 50: 361-388.
115. I. Haxhi y H. Ees, 2010, Explaining diversity in the worldwide diffusion of codes of good governance, *Journal of International Business Studies*, 41: 710-726; P. Witt, 2004, The competition of international corporate governance systems-a German perspective, *Management International Review*, 44: 309-333.
116. J. Block y F. Spiegel, 2011, Family firms and regional innovation activity: Evidence from the German Mittelstand, <http://ssrn.com/abstract=1745362>.
117. S. K. Bhaumik y A. Gregoriou, 2010, 'Family' ownership. Tunneling and earnings management: A review of the literature, *Journal of Economic Surveys*, 24: 705-730; A. Tuschke y W. G. Sanders, 2003, Antecedents and consequences of corporate governance reform: The case of Germany, *Strategic Management Journal*, 24: 631-649; J. Edwards y M. Nibler, 2000, Corporate governance in Germany: The role of banks and ownership concentration, *Economic Policy*, 31: 237-268.
118. Tuschke, Sanders y Hernández, Whose experience matters in the boardroom?; D. Hillier, J. Pinadado, V. De Queiroz y C. de la Torre, 2010, The impact of country-level corporate governance on research and development, *Journal of International Business Studies*, 42: 76-98.
119. Tuschke, Sanders y Hernández, Whose experience matters in the boardroom?
120. J. T. Addison y C. Schnabel, 2011, Worker directors: A German product that did not export?, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50: 354-374; P. C. Fiss y E. J. Zajac, 2004, The diffusion of ideas over contested terrain: The (non)adoption of a shareholder value orientation among German firms, *Administrative Science Quarterly*, 49: 501-534.
121. A. Chizema, 2010, Early and late adoption of American-style executive pay in Germany: Governance and institutions, *Journal of World Business*, 45: 9-18; W. G. Sanders y A. C. Tuschke, 2007, The adoption of the institutionally contested organizational practices: The emergence of stock option pay in Germany, *Academy of Management Journal*, 50: 33-56.
122. F. Allen y M. Zhao, 2007, The corporate governance model of Japan: Shareholders are not rulers, working paper, University of Pennsylvania, www.finance.wharton.upenn.edu (una versión también aparece en *Peking University Business Review*, 2007).
123. 2010, Japan: Principles of corporate governance, *eStandard Forum*, www.estandardsforum.org, mayo.
124. D. R. Adhikari y K. Hirasawa, 2010, Emerging scenarios of Japanese corporate management, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2: 114-132; M. A. Hitt, H. Lee y E. Yucel, 2002, The importance of social capital to the management of multinational enterprises: Relational networks among Asian and Western firms, *Asia Pacific Journal of Management*, 19: 353-372.
125. W. P. Wan, D. W. Yiu, R. E. Hoskisson y H. Kim, 2008, The performance implications of relationship banking during macroeconomic expansion and contraction: A study of Japanese bank's social relationships and overseas expansion, *Journal of International Business Studies*, 39: 406-427.
126. P. M. Lee y H. M. O'Neill, 2003, Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives, *Academy of Management Journal*, 46: 212-225.
127. X. Wu y J. Yao, 2012, Understanding the rise and decline of the Japanese main bank system: The changing effects of bank rent extraction, *Journal of Banking & Finance*, 36: 36-50; I. S. Dinc, 2006, Monitoring the monitors: The corporate governance in Japanese banks and their real estate lending in the 1980s, *Journal of Business*, 79: 3057-3081.
128. K. Kubo y T. Saito, 2012, The effect of mergers on employment and wages: Evidence from Japan, *Journal of the Japanese and International Economics*, 26: 263-284; N. Isagawa, 2007, A theory of unwinding of cross-shareholding under managerial entrenchment, *Journal of Financial Research*, 30: 163-179.
129. B. Tricker, 2011, Tokyo Electric Power and the disaster at Fukushima Daiichi, Corporate Governance Blog, Oxford University Press, <http://corporategovernanceoup.wordpress.com>, 20 de abril.
130. J. Yang, J. Chi y M. Young, 2011, A review of corporate governance in China, *Asian-Pacific Economic Literature*, 25: 15-28.
131. H. Berkman, R. A. Cole y L. J. Fu, 2010, Political connections and minority-shareholder protection: Evidence from securities market regulation in china, *Journal of Financial and Quantitative analysis*, 45: 1391-1417; S. R. Miller, D. Li, E. Eden y M. A. Hitt, 2008, Insider trading and the valuation of international strategic

- alliances in emerging stock markets, *Journal of International Business Studies*, 39: 102-117.
132. W. A. Li y D. T. Yan, 2013, Transition from administrative to economic model of corporate governance, *Nankai Business Review International*, 4: 4-8.
133. J. Chi, Q. Sun y M. Young, 2011, Performance and characteristics of acquiring firms in the Chinese stock markets, *Emerging Markets Review*, 12: 152-170; Y. L. Cheung, P. Jiang, P. Limpaphayom y T. Lu, 2010, Corporate governance in China: A step forward, *European Financial Management*, 16: 94-123; H. Zou y M. B. Adams, 2008, Corporate ownership, equity risk and returns in the People's Republic in China, *Journal of International Business Studies*, 39: 1149-1168.
134. J. Li y C. Qian, 2013, Principal-principal conflicts under weak institutions: a study of corporate takeovers in China, *Strategic Management Journal*, 34: 498-508; S. Globerman, M. W. Peng y D. M. Shapiro, 2011, Corporate governance and Asian companies, *Asia Pacific Journal of Management*, 28: 1-14.
135. P. Adithiyangkul, I. Alon y T. Zhang, 2011, Executive perks: Compensation and corporate performance in China, *Asia Pacific Journal of Management*, 28: 401-425; T. Buck, X. Lui y R. Skovoroda, 2008, Top executives' pay and firm performance in China, *Journal of International Business Studies*, 39: 833-850.
136. A. Cai, J. H. Luo y D. F. Wan, 2012, Family CEOs: Do they benefit firm governance in China?, *Asia Pacific Journal of Management*, 29: 923-947.
137. I. Oxelheim, A. Gregoric, T. Randoy y S. Thomsen, 2013, On the internationalization of corporate boards: The case of Nordic firms, *Journal of International Business Studies*, 44: 173-194.
138. S. Muthusamy, P. A. Bobinski y D. Jawahar, 2011, Toward a strategic role for employees in corporate governance, *Strategic Change*, 20: 127-138; T. Tse, 2011, Shareholder and stakeholder theory: After the financial crisis, *Qualitative Research in financial Markets*, 3(1): 51-63; C. Shropshire y A. J. Hillman, 2007, A longitudinal study of significant change in stakeholder management, *Business & Society*, 46(1): 63-87.
139. J. M. Schaubroeck, S. T. Hannah, B. J. Avolio, S. W. J. Kozlowski, R. G. Lord, L. K. Trevino, N. Dimotakis y A. C. Peng, 2012, Embedding ethical leadership within and across organizational levels, *Academy of Management Journal*, 55: 1053-1078; R. A. G. Monks y N. Minow, 2011, *Corporate governance*, 5a. Ed., Nueva York, John Wiley & Sons.
140. J. S. Chun, Y. Shin, J. N. Choi y M. S. Kim, 2013, How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior, *Journal of Management*, 39: 853-877; S. P. Deshpande, J. Joseph y X. Shu, 2011, Ethical climate and managerial success in China, *Journal of Business Ethics*, 99: 527-534.
141. A. P. Cowan y J. J. Marcel, 2011, Damaged goods: Board decisions to dismiss reputationally compromised directors, *Academy of Management Journal*, 54: 509-527; J. R. Knapp, T. Dalziel y M. W. Lewis, 2011, Governing top managers: Board control, social categorization, and their unintended influence on discretionary behaviors, *Corporate Governance: An International Review*, 19: 295-310.
142. Y. Jeong y R. J. Weiner, 2012, Who bribes? Evidence from the United Nations' oil-for-food-program, *Strategic Management Journal*, 33: 1363-1383.
143. S. H. Lee y D. H. Weng, 2013, Does bribery in the home country promote or dampen firm exports?, *Strategic Management Journal*, en imprenta, J. O. Zhou y M. W. Peng, 2012, Does bribery help or hurt firm growth around the world?, *Asia Pacific Journal of Management*, 29: 907-921.
144. 2013, Corporate governance awards 2013, *World Finance*, www.worldfinance.com/awards, 13 de marzo.

11

Estructura y controles organizacionales

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1** Definir la estructura y los controles organizacionales y explicar la diferencia entre los controles estratégicos y los financieros.
- 2** Describir la relación entre la estrategia y la estructura.
- 3** Explicar las estructuras funcionales empleadas para implementar las estrategias al nivel de negocio.
- 4** Explicar el uso de tres versiones de la estructura multidivisional (forma M) para implementar diferentes estrategias de diversificación.
- 5** Exponer las estructuras organizacionales utilizadas para implementar tres estrategias internacionales.
- 6** Definir las redes estratégicas y explicar cómo las compañías de un centro estratégico implementan estas redes al nivel de negocio, corporativo e internacional.



LAS GRANDES TIENDAS MINORISTAS LUCHAN POR CAMBIAR SUS ESTRATEGIAS Y SUS ESTRUCTURAS PARA ENFRENTAR LA COMPETITIVIDAD EN LÍNEA



Una serie de tiendas minoristas que venden aparatos electrónicos de consumo, así como otras que venden libros, han quebrado debido a que la forma de competir en el sector minorista ha cambiado. CompUSA quebró y cerró sus puertas en 2008. Después vino la quiebra de Circuit City en noviembre de 2008, compañía que cerró sus puertas en marzo de 2009. Borders, una de las grandes librerías originales, se declaró en quiebra en 2011.

Al inicio de su historia, Borders tenía un sistema de inventarios muy bien desarrollado y gozaba de enorme popularidad, y entonces empezó a quitarle participación de mercado a las librerías independientes. Sin embargo, empezó a cometer algunos errores cuando el éxito de Amazon.com en la venta de libros por internet la llevó a emprender iniciativas de crecimiento por medio de la diversificación como motor para ingresar a los mercados internacionales. Al parecer, Borders no fue capaz de estructurar sus operaciones de modo que permitiera a los diferentes negocios en cada país vender de forma efectiva. Al pa-

recer, tenía una estructura administrativa centralizada e insular que no estaba preparada para los cambios que se registraron en el mercado. Por ejemplo, cuando Barnes & Noble desarrolló la capacidad para vender en línea, Borders firmó un convenio con Amazon para que esta manejara sus ventas por internet. El trato fue estupendo para Amazon, pero un desastre para Borders porque entregó clientes y negocios a un competidor importante. La compañía no solo tiene que aplicar un buen cambio a su estrategia, sino que también debe modificar la estructura administrativa de modo que facilite la implementación de la estrategia. Aun cuando Barnes & Noble ha obtenido mejores resultados que Borders, principalmente debido a su estrategia en línea, su lector NOOK y su tienda eBook, sus ventas disminuyeron en 2012, a pesar de que sus ingresos netos fueron positivos. Conseguir que el énfasis en la estrategia y la estructura de las ventas al menudeo, las ventas de NOOK y las ventas del sitio web sean los correctos es un reto interminable.

Conseguir que el énfasis en la estrategia y la estructura administrativa sea el correcto también es un reto para el minorista

de aparatos electrónicos de consumo Best Buy. En comparación con Amazon, Best Buy tiene una serie de desventajas y por lo mismo está tratando de adaptar su estructura administrativa para obtener una mezcla adecuada. Amazon empezó como un negocio que vendía libros en línea y desde entonces tuvo un efecto en Borders y Barnes & Noble debido a su enfoque y a sus exitosos dispositivos Kindle y Kindle Fire. Con el tiempo, Amazon expandió su oferta a los aparatos electrónicos de consumo y a muchos otros productos de los que las tiendas departamentales comercializan, como juguetes y muebles. Amazon desempeñó una función central en popularizar las compras en línea. En comparación con los grandes minoristas tiene una serie de ventajas. Sus tiendas virtuales son mucho menos costosas que los edificios de cemento que usan los grandes minoristas como Best Buy. Como Amazon no tiene tiendas físicas, tiene menos costos por arrendamiento en comparación con los arrendamientos de largo plazo, los costos de trabajo, los seguros, los servicios públicos y otros gastos asociados a la negociación de bienes inmuebles y edificios

necesarios para las tiendas físicas. Cuenta con una red logística eficiente y un sistema de distribución con almacenes también eficientes. Es interesante señalar que, dado que Amazon no opera tiendas físicas en un lugar, hasta ahora ha estado exenta del pago de impuestos sobre las ventas que cobran los estados de la Unión Americana. Por lo tanto, estos diferenciales de costos han permitido a la compañía ofrecer precios más bajos y, por lo tanto, afectar los precios de ventas que pueden ofrecer tiendas físicas como Best Buy. Es más, Amazon ha creado su servicio al cliente para que sus clientes tengan mejor experiencia de compra; por ejemplo, da seguimiento a los clientes para saber si están satisfechos con sus compras y ofrece políticas de devolución sin condiciones. De otro lado, los clientes de Best Buy se frustran cuando tienen que pagar una cantidad por reabasto cuando solicitan una devolución. Además, Amazon pide a los compradores que hagan reseñas de los productos que compran. Este enfoque ha sustituido de alguna manera a los representantes de ventas que trabajan en las tiendas aconsejando a los clientes cuáles productos comprar.

Como los productos electrónicos de consumo están visibles en tiendas como las de Best Buy y Walmart, ahora se usa el nuevo término de *showrooming*, el cual se refiere al lugar de las tiendas físicas como Best Buy, donde los compradores pueden ver los productos y operarlos, pero después adquirirlos en línea. De hecho, en 2011 apareció una "aplicación para teléfono móvil que servía para conocer precios" y que permitía a los compradores que estaban en una tienda escanear y buscar un producto y después comparar de inmediato el precio con el de Amazon.com o el de otros vendedores en línea. Best Buy y otros respondieron con enfoques que ofrecían la "garantía de igualamos el precio". Además, las tiendas físicas están dando la pelea por medio de tecnología a la medida y del concepto de una tienda dentro de la tienda. Por ejemplo, en muchas zapaterías físicas, Reebok instaló un quiosco para que el cliente creara sus propios zapatos tenis. En fecha reciente, Best Buy firmó un convenio con Samsung a efecto de instituir el enfoque de una tienda dentro de la tienda para comercializar los productos electrónicos de consumo de Samsung. En general, el público comprador se está dirigiendo más a las experiencias digitales, en especial si son compradores de 40 años o menos, y las tiendas físicas tal vez tengan que desarrollar este enfoque para actualizar y mejorar las experiencias dentro de la tienda.

Best Buy también ha experimentado algunas cosas en el ámbito internacional. En 2008, constituyó una joint venture, llamada Best Buy Europe, con Carphone Warehouse Europe, un vendedor independiente de teléfonos móviles en Europa, con el plan inicial de construir grandes tiendas de aparatos electrónicos al estilo estadounidense. Sin embargo, el plan abortó en 2011. Por lo tanto, Best Buy ha salido de Europa, vendiendo su interés de 50% en la joint venture por 755 millones de dólares, reportando un cargo de 200 millones de dólares para 2013. El nuevo CEO, Hubert Joly, fue el promotor de esa venta. Sin embargo, Best Buy anunció que no piensa salirse de otras compañías internacionales, como las de México, Canadá y China.

Best Buy también está tratando de incrementar sus ingresos mediante la optimización del espacio de sus tiendas y la introducción de una plataforma mejorada en la web que incremente el tráfico y las tasas de conversión por medio de las ventas por internet. Al parecer, el cambio de estrategia está funcionando, dado que las ventas para el primer trimestre de 2013 dieron como resultado que las ventas de la compañía en tiendas iguales en Estados Unidos se hayan incrementado por primera vez en más de un año. El cambio también se ha dado gracias a que su nuevo líder, el vicepresidente general Shawn Score, ha contribuido a mejorar la experiencia de la compra dentro de la tienda. Este punto es muy importante porque el minorista sigue generando más de 90% de los 50 mil millones de dólares de ingresos anuales provenientes de las tiendas.

Best Buy desea efectuar los cambios por medio del liderazgo y de ajustes a su estrategia, pero también debe hacer cambios estructurales al implementarla aplicando mejores sistemas de control. Debe estar atenta al número de ventas que realiza en cada tienda física y a aquellas que pierden debido a las ventas en línea. La compañía espera que sus ventas en línea remonten cuando los clientes acudan a su tienda en línea. También estima que actualmente los clientes compran en línea alrededor de 20% del total de los aparatos electrónicos de consumo. Por lo tanto, debe mejorar las descripciones y la variedad de sus productos en línea y reducir su elevado costo de operación. Aun cuando la tasa reciente de ventas cerradas no ha mejorado, las calificaciones de la satisfacción del cliente sí han subido. Sin embargo, la compañía registra una elevada tasa de rotación de personal. Esta rotación fue del orden de 60% en 2012, pero ha mejorado un poco en fecha reciente. El promedio histórico es de 35%. Por lo mismo, la compañía debe aprender a administrar mejor la estructura de su capital humano. De lo contrario, los consumidores acudirán a fuentes en línea para obtener información sobre los productos, en lugar de acudir a su personal de ventas. Todavía no sabemos si Best Buy podrá sobrevivir frente a la competitividad en línea; sin embargo, en fecha reciente ganó una batalla en torno a una ley que reducía ese diferencial del costo del impuesto sobre las ventas que Amazon ha disfrutado frente a las tiendas físicas. Hasta ahora, el viraje de Best Buy ha sido efectivo, pero tendremos que esperar para saber si la compañía ha hecho los ajustes correctos para sobrevivir y no quebrar, como sucedió en el caso de CompUSA, Circuit City y Borders.

Amazon! eBay rolls out one-hour delivery, targeting the Web and Wal-Mart, *Forbes*, 7 de mayo: 16; Savitz, E., 2013, Best Buy: Barclays, Stifel see turnaround, boost ratings, *Forbes*, www.forbes.com, 19 de febrero; Wolfe, D., 2013, Citi to buy \$7 billion Best Buy card portfolio from Capital One, *American Banker*, 20 de febrero: 3; Zimmerman, A., 2013, Best Buy sells Europe business back to Carphone Warehouse, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 30 de abril; Zimmerman, A., 2013, Can this former clerk save Best Buy?-Executive hopes to address 'pain points' that drive customers away, and reduce staff turnover, *Wall Street Journal*, 26 de abril: B1; Combs, H. E., 2012, Best Buy's decline shows need to evaluate online strategies, *Furniture/Today*, 19 de septiembre: 40.

Como explicamos en el capítulo 4, todas las compañías emplean una o varias estrategias al nivel de negocio. Del capítulo 6 al 9, expusimos otras estrategias que las compañías podrían usar (al nivel de compañía, internacional y de cooperación). Una vez que la compañía ha escogido las estrategias las debe implementar correctamente para que operen. La estructura y los controles organizacionales, el tema de este capítulo, constituyen el marco para implementar y utilizar las estrategias, en las organizaciones mercantiles y en las que no tienen fines de lucro.¹ Sin embargo, como explicaremos, se requieren estructuras y controles por separado para implementar debidamente diferentes estrategias. En todas las organizaciones, los directores administrativos son los encargados últimos de comprobar si la compañía ha alineado correctamente cada una de sus estrategias con la correspondiente estructura organizacional y de aplicar cambios en las dos siempre que sea necesario. Por lo tanto, el CEO de Best Buy, como ilustra el Caso inicial, es el encargado de cambiar su estructura organizacional para implementar correctamente sus estrategias al nivel de negocio o de compañía de modo que se ajuste a los retos que le imponen sus competidoras. La medida en que la estrategia y la estructura se alineen influirá en los intentos de la compañía por obtener rendimientos superiores al promedio.² Por lo tanto, la capacidad para elegir una estrategia adecuada y para alinearla con la estructura indicada es una característica importante del liderazgo estratégico efectivo.³

Best Buy, eBay y Staples enfrentan diferentes desafíos y han empleado distintas estrategias y, dadas las estrategias que han elegido, diversos planteamientos para su implementación. Por ejemplo, eBay no está en la misma posición estratégica que Amazon. Si bien Amazon compite directamente con tiendas minoristas físicas como Best Buy, eBay ha optado por ser una salida preferida para apoyar las estrategias de ventas por internet de los minoristas tradicionales con tiendas físicas. Estas tiendas se pueden asociar con eBay para desarrollar una mejor estrategia en línea. Este planteamiento ha ayudado a eBay a mejorar su modelo de negocios desde que las subastas en línea para los consumidores registraran una caída. Asimismo, Staples se ha protegido de la competitividad minorista contra Amazon porque su punto focal son los clientes industriales y no los consumidores. Es menos probable que estos utilicen toda la información disponible en línea del mismo modo que los consumidores y además prefieren tener una gran variedad de productos y la facilidad de entrega que Staples les ofrece. Además, Staples ha venido desarrollando su base de productos en línea y tiene más de 100 mil artículos disponibles en línea a modo de protección adicional.⁴

Dado que CompUSA, Circuit City y Borders quebraron, está claro que sus planteamientos para la implementación fracasaron. Como ilustra el Caso inicial, la suerte final de Best Buy todavía no está echada; en 2006, se consideraba que Best Buy era una compañía bien administrada, pero ahora está peleando con Amazon por la paridad competitiva, por no decir que por su supervivencia. En primer término, su decisión de ingresar a los mercados internacionales fracasó probablemente debido a que la implementación y la administración de las operaciones internacionales no fueron las debidas. La afinación de sus nuevas prácticas de liderazgo tal vez sirva de algo, pero además la compañía tendrá que hacer ajustes regionales o incluso en las tiendas individuales. Si aplica un planteamiento excesivamente centralizado como lo hizo Borders, ello podría acarrearle problemas. Si se descentraliza demasiado, entonces los cambios aplicados podrían generar falta de unión en la experiencia de las ventas. Richard Rumelt, el estudioso de la administración estratégica, resume los problemas que afrontan organizaciones como Best Buy cuando dice: "... las organizaciones mal administradas tienden a estar menos organizadas y enfocadas"⁵

Este capítulo inicia con una introducción a la estructura y los controles organizacionales. A continuación explicamos con más detalle por qué es necesario que la estrategia y la estructura de una compañía se alineen correctamente. La influencia que la estrategia tiene en la estructura, y viceversa, afecta los esfuerzos de las compañías por alinearlas.⁶ Como veremos, la estrategia influye más en la



Averigüe más acerca
de Barnes & Noble en
www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra
disponible solo en inglés.



© Chip Somodevilla/Getty Images/News/Getty Images

Jeffrey Immelt, CEO y presidente del consejo de General Electric, pronuncia el discurso inaugural del evento de la compañía "American Competitiveness: What Works", que tuvo una duración de cuatro días. GE ha declarado que, como parte de su programa "Contratar a nuestros héroes", contratará a más de 5 mil veteranos de guerra en los próximos cinco años e invertirá 580 millones de dólares para expandir su negocio de aviación.

estructura, pero una vez que ha sido instituida, la estructura influye en la estrategia.⁷ A continuación describimos la relación entre el crecimiento y el cambio estructural que se presenta en las compañías exitosas. De ahí, pasamos a explicar las diferentes estructuras organizacionales que utilizan las compañías para implementar distintas estrategias al nivel de negocio, al nivel de compañía, la internacional y la de cooperación. Una serie de figuras exponen las diferentes estructuras que las compañías alinean con estrategias. A lo largo del tiempo, y con base en sus experiencias, las organizaciones (en especial las grandes y complejas) adaptan a su medida estas estructuras generales para satisfacer sus necesidades únicas.⁸ Por lo general, la compañía trata de desarrollar una estructura lo bastante compleja como para que le permita aplicar sus estrategias, pero lo bastante sencilla como para que todas las partes la entiendan y la implementen.⁹ Cuando las estrategias se diversifican más, la compañía debe adaptar su estructura para que corresponda con esa mayor complejidad.

11.1 Estructura y controles organizacionales

Las investigaciones revelan que la estructura y los controles organizacionales que son parte de la estructura afectan el desempeño de la compañía.¹⁰ En particular, existen pruebas de que el desempeño decae cuando la estrategia de esta no embona con la estructura y los controles más adecuados.¹¹ Si bien en ocasiones la estrategia y la estructura no embonan, las investigaciones revelan que los administradores tratan de actuar de forma racional cuando crean o cambian la estructura de su compañía.¹² Su récord de éxitos en General Electric (GE) sugiere que el CEO Jeffrey Immelt pone una extrema atención a la exigencia de cerciorarse de que la estrategia y la estructura no se separen, como podemos ver con la reestructuración para alinearlas en GE Capital, el grupo de servicios financieros de GE, durante la desaceleración económica. Desde esa desaceleración, GE Capital se ha reducido más de un tercio; antes representaba 46% de los ingresos de GE. Immelt quiere bajar la cifra a 30%, pero también incrementar su enfoque en los negocios industriales.¹³

11.1a Estructura organizacional

La **estructura organizacional** especifica las relaciones formales de dependencia, los procedimientos, los controles y la autoridad y los procesos para la toma de decisiones.¹⁴ Es muy difícil desarrollar una estructura organizacional que apoye en efecto la estrategia de la compañía, en especial debido a la incertidumbre (o variación impredecible) respecto de las relaciones causa-efecto en los entornos de la competitividad que cambian con rapidez dentro de la economía global.¹⁵ Cuando los elementos de una estructura (por ejemplo, las relaciones de dependencia, los procedimientos, etcétera) están debidamente alineados entre sí, la estructura permite la aplicación efectiva de las estrategias de la compañía. Por lo tanto, la estructura organizacional es un componente crítico de los procesos efectivos para implementar las estrategias.¹⁶

La estructura de una compañía especifica el trabajo que realizará y cómo lo desempeñará, dadas la o las estrategias de la compañía. Por lo tanto, la estructura organizacional influye en el modo de trabajar de los administradores y en las decisiones que surgen de ese trabajo. La estructura, que apoya la implementación de las estrategias, se refiere a los procesos empleados para desempeñar las tareas de la organización.¹⁷ Es importante que la compañía cuente con la estructura y los procesos correctos. Por ejemplo, muchas compañías orientadas a los productos se han estado moviendo para desarrollar negocios de servicios asociados con sus productos. Como vimos en el capítulo 6, GE es una compañía

La **estructura organizacional** especifica las relaciones formales de dependencia, los procedimientos, los controles, y la autoridad y los procesos para la toma de decisiones.

diversificada muy exitosa; por ejemplo, ha empleado la estrategia de la extensión a los servicios, tanto en los servicios financieros como en los servicios de equipos para gas y petróleo. Sin embargo, las investigaciones revelan que crear una división separada para esos servicios en las compañías orientadas a los productos, en lugar de administrar los negocios de servicios dentro de las divisiones de productos, conduce a un crecimiento y una rentabilidad adicionales del negocio de servicios. GE creó una división separada para sus negocios de servicios financieros. Esto ayudó a generar el crecimiento de GE en los pasados 20 años, a pesar de que ahora este negocio ha estado disminuyendo en razón de la desaceleración financiera.¹⁸

Las estructuras efectivas brindan la estabilidad que necesita la compañía para implementar debidamente sus estrategias y para mantener sus actuales ventajas competitivas, al mismo tiempo que ofrecen la flexibilidad necesaria para desarrollar las ventajas que requerirá en el futuro.¹⁹ La *estabilidad estructural* proporciona la capacidad que necesita la compañía para administrar, de forma consistente y previsible, sus rutinas diarias de trabajo,²⁰ mientras que la *flexibilidad estructural* le brinda la oportunidad de explorar las posibilidades competitivas y, a continuación, de asignar recursos a actividades que darán forma a las ventajas competitivas que necesitará para tener éxito en el futuro.²¹ Una estructura organizacional verdaderamente flexible permite que la compañía *explote* las ventajas competitivas presentes al mismo tiempo que *desarrolla* otras nuevas que podrá usar en el futuro.²² De otro lado, una estructura inefectiva e inflexible puede alejar a los buenos empleados debido a la frustración y a que no pueden desempeñar su trabajo de la mejor manera posible; por lo tanto, puede provocar que la compañía pierda conocimiento, situación que en ocasiones se conoce como efecto secundario, lo cual beneficiará a las competidoras.²³

Las modificaciones aplicadas a la estrategia presente de la compañía o la elección de otra estrategia imponen que se hagan cambios en su estructura organizacional. Sin embargo, las investigaciones evidencian que cuando la inercia organizacional se ha instalado, muchas veces inhibe los esfuerzos por cambiar la estructura, incluso cuando el desempeño sugiere que es el momento de hacerlo.²⁴ En su trabajo pionero, Alfred Chandler encontró que las organizaciones cambian su estructura cuando las ineficiencias las obligan a hacerlo.²⁵ Las aportaciones de Chandler a lo que sabemos de la estructura organizacional y su relación con las estrategias y el desempeño son muy importantes. De hecho, hay quienes piensan que el énfasis de Chandler en “la estructura organizacional transformó tanto el campo de la historia de las compañías que algunos usan el término ‘a. C.’, que significa ‘antes de Chandler’, para referirse al periodo anterior a la publicación de su obra.”²⁶

Al parecer, las compañías optan por que el statu quo de la estructura y las relaciones operantes que conocen no cambie hasta que se dan cuenta de que el desempeño de la compañía ha decaído a tal punto que entonces el cambio es enteramente necesario.²⁷ Por ejemplo, en el caso de General Motors esa necesidad de cambio es evidente desde que la compañía se declaró en quiebra y ello la obligó a efectuar la reestructuración que requería.²⁸ El Caso inicial explicó que ahora muchas compañías se están adaptando al mundo digital, como muestra la competitividad entre Best Buy y Amazon. Sin embargo, no queda claro si, dada su estructura de costos, Best Buy y otros grandes minoristas podrán sobrevivir frente a sus competidores en línea mientras hacen los ajustes necesarios a efecto de tener su propio enfoque en línea para vender sus productos.

Los directores administrativos suelen titubear cuando tienen que llegar a la conclusión de que la estructura de la compañía (o para el caso, su estrategia) es el problema, porque llegar a ella significa que sus elecciones anteriores no fueron las más convenientes. Ante la inercia de estas tendencias, los stakeholders (por ejemplo, el mercado de capitales y los clientes; véanse los capítulos 2 y 7) que no están dispuestos a seguir tolerando ese desempeño de la compañía son muchas veces los que emprenden acciones para inducir el cambio estructural. Eso fue lo que sucedió, por ejemplo, en el caso de J. C. Penney, el operador de grandes tiendas departamentales, cuando el ahora ex CEO Myron Ullman reemplazó al CEO Ron Johnson, alguien relativamente nuevo en el cargo, que le había dado un viraje a la compañía, la cual no estaba funcionando.²⁹ La evidencia indica que la ocasión correcta para el cambio estructural se presenta en el momento en que los directores administrativos reconocen que la estructura organizacional presente ya no permite la coordinación y la gestión necesarias para que la compañía implemente debidamente sus estrategias.³⁰ Es interesante señalar que muchos cambios organizacionales ocurren cuando se registran desaceleraciones económicas porque el mal desempeño revela las debilidades de la organización. Como veremos a continuación, los controles organizacionales efectivos ayudan a los administradores a reconocer que ha llegado el momento de aplicar ajustes a la estructura de la compañía.

11.1b Controles organizacionales

Los controles organizacionales son un aspecto importante de la estructura.³¹ Los **controles organizacionales** guían la forma en que se aplicará la estrategia, revelan un camino para comparar los resultados reales con los esperados y sugieren las medidas correctivas que la compañía debe tomar cuando la diferencia no es aceptable. La compañía difícilmente podrá explotar sus ventajas competitivas de forma efectiva si no cuenta con los debidos controles organizacionales. Bien diseñados, estos controles proporcionan información clara sobre los comportamientos que mejoran el desempeño de las compañías;³² estas se apoyan en los controles financieros y en los estratégicos para implementar y aplicar sus estrategias.

Los **controles estratégicos** son básicamente criterios más bien subjetivos que tienen por objeto comprobar si la compañía está utilizando las estrategias adecuadas ante las condiciones del entorno externo y las ventajas competitivas. Luego entonces, los controles estratégicos sirven para comprobar si lo que la compañía *podría hacer* (como sugieren las oportunidades que ofrece su entorno externo) encaja con lo que *puede hacer* (como indican sus ventajas competitivas). Los controles estratégicos efectivos ayudan a la compañía a saber lo que requiere para tener éxito, en especial a saber si necesita un cambio estratégico significativo.³³ Los controles estratégicos exigen que haya mucha comunicación entre los administradores encargados de emplearlos para juzgar el desempeño de la compañía y los que se ocupan principalmente de implementar las estrategias de la compañía (como los administradores de nivel alto y de nivel medio). Estos intercambios frecuentes son tanto de índole formal como informal.³⁴

Una compañía también emplea los controles estratégicos para evaluar la medida en que se ha enfocado en lo requerido para implementar sus estrategias. Por ejemplo, en el caso de una estrategia al nivel de negocio, los controles estratégicos sirven para ponderar si las actividades de la cadena de valor y las funciones de apoyo han recibido la importancia que merecen y están siendo debidamente ejecutadas. De hecho, Nokia no empleó controles estratégicos efectivos y, como respondió tarde al surgimiento del teléfono inteligente, ahora está luchando por sobrevivir.³⁵ Con las estrategias de negocios relacionados al nivel de compañía, los líderes estratégicos de la compañía usan los controles estratégicos para comprobar si los negocios están compartiendo los factores estratégicos adecuados, como el conocimiento, los mercados y las tecnologías. Para utilizar debidamente los controles estratégicos cuando se evalúan estrategias de diversificación con negocios relacionados, los ejecutivos de la oficina matriz deben conocer a fondo la estrategia al nivel de negocio de cada unidad.³⁶ Como explicamos en el Caso inicial, los grandes problemas estratégicos de Borders tuvieron seguramente su origen, cuando menos en parte, en el uso ineficiente de los controles estratégicos.

Los **controles financieros** son criterios objetivos que la compañía emplea para medir su desempeño en razón de parámetros cuantitativos que ha establecido previamente. Algunos ejemplos de controles financieros son las medidas basadas en la contabilidad, como el rendimiento sobre la inversión (ROI) y el rendimiento sobre los activos (ROA), así como las medidas basadas en el mercado, como el valor económico agregado. En parte porque los controles estratégicos son difíciles de utilizar con una diversificación extensa,³⁷ la compañía que aplica la estrategia de diversificación con negocios no relacionados pone énfasis en los controles financieros para evaluar su desempeño. Esta estrategia, enfocada a los resultados financieros (véase el capítulo 6), requiere que la compañía utilice controles financieros estandarizados para comparar los desempeños de las distintas unidades de negocios y los administradores correspondientes.³⁸

Cuando las compañías emplean controles financieros evalúan su desempeño presente frente a resultados anteriores y frente al desempeño de sus competidoras y los promedios de la industria. En la economía global, las compañías usan ahora los adelantos tecnológicos para desarrollar controles financieros muy sofisticados, los cuales les permite analizar a conciencia los resultados de su desempeño y comprobar si están cumpliendo con los reglamentos. Compañías como Oracle y SAP venden instrumentos de software para automatizar los procesos que las compañías emplean para cumplir con los requisitos para los informes financieros que manda la Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos; como explicó el capítulo 10, esta ley requiere que el director ejecutivo y los directores de finanzas de una compañía certifiquen la información financiera y afin de los informes trimestrales y anuales que las compañías deben presentar a la Securities and Exchange Commission. Las empresas antes mencionadas probablemente desarrollarán software para ayudar a la industria de los servicios financieros a lidiar con las normas federales más recientes para la banca.

Los **controles organizacionales** guían la forma en que se aplicará la estrategia, revelan un camino para comparar los resultados reales con los esperados, y sugieren las medidas correctivas que la compañía debe tomar cuando la diferencia no es aceptable.

Los **controles estratégicos** son básicamente criterios más bien subjetivos que tienen por objeto comprobar si la compañía está utilizando las estrategias adecuadas ante las condiciones del entorno externo y las ventajas competitivas.

Los **controles financieros** son criterios objetivos que la compañía emplea para medir su desempeño en razón de parámetros cuantitativos que ha establecido previamente.

Los controles financieros y los estratégicos son aspectos importantes de toda estructura organizacional y, como señalamos antes, la efectividad de una estructura se determina utilizando una combinación de controles estratégicos y financieros. No obstante, el uso relativo de los controles varía dependiendo de la clase de estrategia. Por ejemplo, las compañías y las unidades de negocios de compañías grandes diversificadas que utilizan la estrategia de liderazgo en costo enfatizan los controles financieros (como las metas cuantitativas de costos), mientras que las compañías y las unidades de negocios que emplean la estrategia de diferenciación enfatizan los controles estratégicos (como medidas subjetivas de la efectividad de los equipos de desarrollo de productos).³⁹ Como explicamos antes, si la compañía pone énfasis en que todas las unidades de negocios compartan entre ellas las actividades o las capacidades (como requieren las estrategias de diversificación con negocios relacionados), el resultado será un énfasis en los controles estratégicos, mientras que en el caso de las estrategias que no requieren que las actividades o las capacidades sean compartidas (por ejemplo, en la estrategia de diversificación con negocios no relacionados), el énfasis estará en los controles financieros.

Cuando las compañías consideran la aplicación de controles, es importante que equilibren debidamente el uso de los controles estratégicos y los financieros.⁴⁰ De hecho, si pone más énfasis en unos que en otros podría provocar que baje el desempeño. Según Michael Dell, el énfasis excesivo en los controles financieros para producir resultados atractivos a corto plazo contribuyó a los problemas de desempeño de Dell Inc. Dell, al referirse a este punto, comentó: “La compañía estaba demasiado concentrada en el corto plazo y el equilibrio de las prioridades se inclinaba excesivamente hacia lo que produce resultados a corto plazo”.⁴¹ Sin embargo, si bien Dell registró cierta mejoría más adelante, sus problemas continúan porque no ha mejorado su posición competitiva y ahora está tratando de realizar la adquisición hostil de una compañía de capital privado a efecto de facilitar su esfuerzo por reestructurarse.⁴²

11.2 Relación entre estrategia y estructura

La estrategia y la estructura están relacionadas entre sí, y cuando su alineación es correcta, el desempeño mejora.⁴³ Esta interrelación subraya la interconexión entre la formulación de la estrategia (capítulos 4 y del 6 al 9) y su implementación (capítulos del 10 al 13). Por lo general, esta relación de reciprocidad provoca que, una vez que la compañía ha escogido una estrategia, a continuación surja o fluya una estructura. Sin embargo, cuando la compañía ha instituido la estructura, esta influirá en las acciones estratégicas presentes y en las decisiones estratégicas futuras. Por ejemplo, considere la influencia que, como ilustra el Caso inicial, la estructura y el sistema de Borders ejercieron en su estrategia. El enfoque de la enorme centralización que aplicó la compañía provocó que sus negocios no fueran capaces de adaptarse cuando trató de afrontar el reto de cambiar para transitar a los libros digitales y a la distribución en línea. La estructura centralizada no permitió que las tiendas locales proporcionaran la información que le podría haber servido para cambiar su estrategia tecnológica mucho antes de que en efecto la cambiara. La índole general de la relación entre estrategia y estructura significa que los cambios en la estrategia de la compañía dictan la necesidad de que la organización cambie la forma en que realiza su trabajo.

De otro lado, como la estructura probablemente influirá en la estrategia porque limita la cantidad de alternativas que las compañías podrían considerar, estas deben estar atentas no solo para saber cómo su estructura afecta la implementación de las estrategias que han escogido, sino también para conocer los límites que esta impone para posibles estrategias futuras. Sin embargo, las investigaciones indican que “la estrategia ejerce una influencia mucho mayor en la estructura que esta en aquella”.⁴⁴

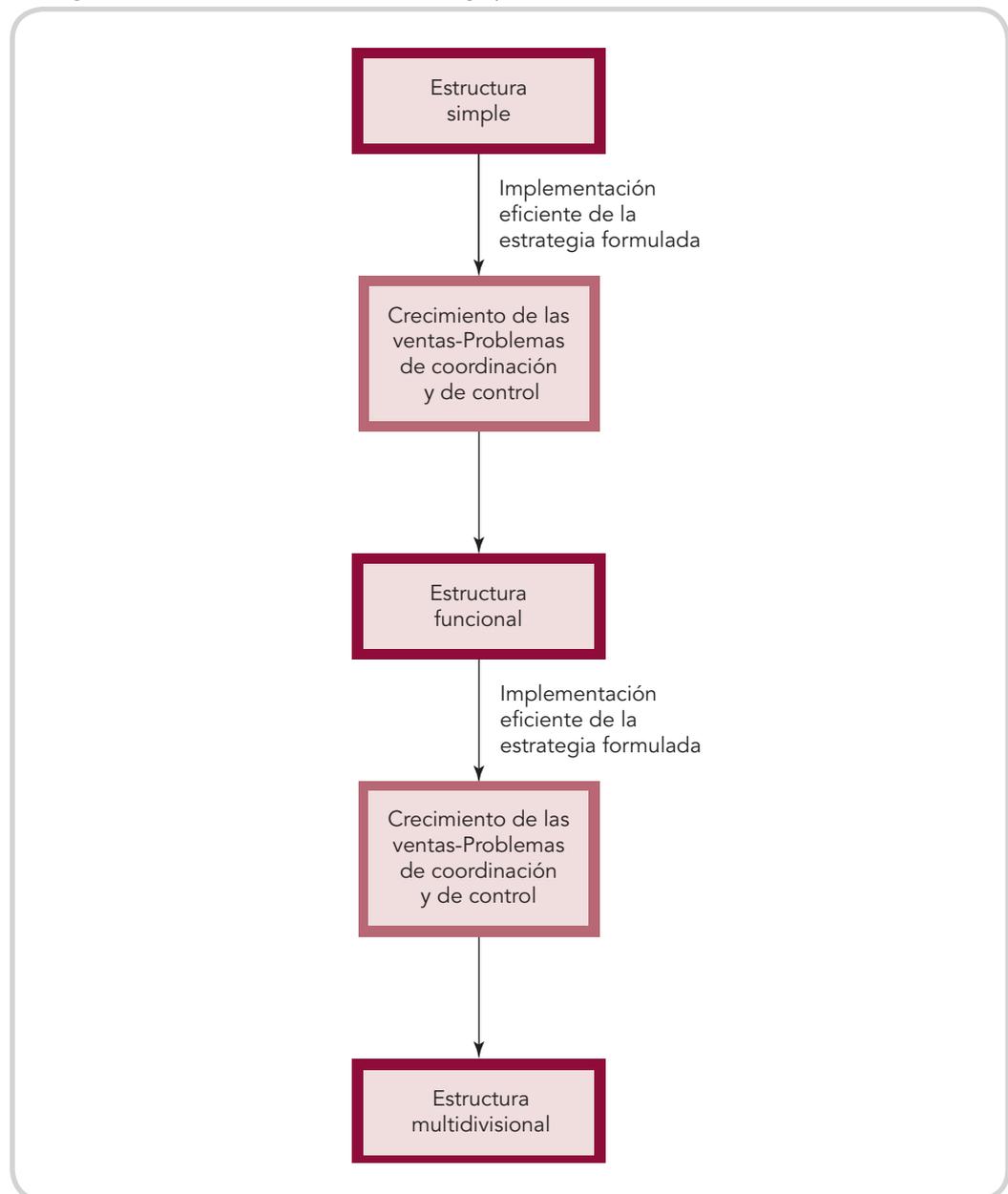
Sea cual fuere el peso de las relaciones de reciprocidad entre la estrategia y la estructura, las personas que escogen la estrategia y la estructura de la compañía deben poner atención en que cada estrategia embone con una estructura de modo que ello proporcione la estabilidad necesaria para aprovechar tanto las ventajas competitivas actuales como la flexibilidad necesaria para desarrollar ventajas futuras. Por lo tanto, cuando la compañía vaya a cambiar de estrategia(s) también debe considerar qué estructura necesitará para sustentar la aplicación de la nueva estrategia; es decir, una estrategia que se alinee correctamente con una estructura para crear un ventaja competitiva. Este proceso está sujeto a la influencia de fuerzas externas, como una atención excesiva de los medios, las cuales podrían entorpecer el cambio o propiciarlo.⁴⁵

11.3 Patrones de la evolución de la estrategia y la estructura organizacional

Las investigaciones indican que la mayor parte de las compañías siguen un patrón dado en el caso de las relaciones entre la estrategia y la estructura. Chandler⁴⁶ encontró que las compañías tienden a crecer sujetas a patrones relativamente predecibles: “primero, por volumen, a continuación, por geografía, después se presenta la integración (vertical, horizontal), y al último está la diversificación con productos/negocios”⁴⁷ (véase la figura 11.1). Según Chandler, sus hallazgos indicaban que los patrones de crecimiento de las compañías determinan la forma estructural de estas.

Como muestra la figura 11.1, el crecimiento de las ventas genera problemas de coordinación y control que la estructura organizacional existente no puede manejar de forma eficiente. El crecimiento de la organización brinda a la compañía la oportunidad de cambiar su estrategia para tratar de ser incluso más exitosa. Sin embargo, las relaciones formales de dependencia, los procedimientos,

Figura 11.1 Patrón de crecimiento de la estrategia y la estructura



los controles, la autoridad y los procesos de la toma de decisiones de la estructura existente carecen de la sofisticación necesaria para sustentar la nueva estrategia.⁴⁸ Se requiere de otra estructura que permita a los tomadores de decisiones tener acceso al conocimiento y la comprensión que necesitan para integrar y coordinar correctamente las acciones para implementar la nueva estrategia.⁴⁹

Las compañías eligen de entre tres tipos generales de estructuras organizacionales —la simple, la funcional y la multidivisional— para implementar las estrategias. Con el transcurso del tiempo, las compañías exitosas pasan de la estructura simple a la funcional, y después a la multidivisional, para sustentar los cambios que registran sus estrategias de crecimiento.⁵⁰

11.3a Estructura simple

Una **estructura simple** es aquella donde el dueño-administrador toma todas las decisiones importantes y vigila todas las actividades, mientras que el staff funciona como una extensión de la autoridad del administrador para la supervisión.⁵¹ Por lo general, el dueño-administrador está en activo y trabaja en la compañía todos los días. Esta estructura se caracteriza por tener relaciones informales, pocas reglas, escasa especialización en las tareas y sistemas de información poco sofisticados. Las comunicaciones frecuentes e informales entre el dueño-administrador y los empleados permiten que la coordinación del trabajo sea relativamente fácil. La estructura simple coincide con las estrategias de enfoque y las estrategias al nivel de negocio, toda vez que las compañías que implementan esas estrategias a menudo compiten ofreciendo una sola línea de productos en un solo mercado geográfico. Los restaurantes locales, los talleres de reparación y otras compañías especializadas son ejemplos de compañías que utilizan la estructura simple.

Conforme la pequeña empresa va creciendo y tornándose más compleja, van surgiendo retos administrativos y estructurales. Por ejemplo, el volumen de información relevante para la competitividad que es preciso analizar se incrementa de forma sustancial y ejerce una enorme presión en el dueño-administrador. Un crecimiento y éxito adicionales llevan a la compañía a cambiar de estrategia. No obstante, incluso si la estrategia sigue igual, el tamaño más grande de la compañía exige que los flujos de trabajo y los mecanismos de integración se vuelvan más sofisticados. En este punto de su evolución, las compañías suelen pasar de la estructura simple a una estructura organizacional funcional.⁵²

11.3b La estructura funcional

La **estructura funcional** está compuesta por un director funcional y un staff corporativo limitado, con gerentes de línea funcionales en las áreas dominantes de la organización, como producción, contabilidad, marketing, IyD, ingeniería y recursos humanos.⁵³ Esta estructura permite la especialización en las funciones,⁵⁴ lo cual facilita de hecho que dentro de cada área funcional se comparta el conocimiento. La posibilidad de compartir información facilita la formación de profesionales especialistas en las funciones y también que las personas hagan carrera. Sin embargo, la orientación funcional podría afectar de forma negativa la comunicación y la coordinación entre los representantes de las diferentes funciones de la organización. Por tal motivo, el CEO debe estar atento a que las decisiones y las acciones de las funciones individuales del negocio beneficien a la compañía entera, y no a una sola función. La estructura funcional sustenta la implementación de las estrategias al nivel de negocio y a algunas estrategias al nivel de compañía (por ejemplo, un solo negocio o uno dominante) con poco grado de diversificación. Cuando las compañías pasan de una estructura simple a una funcional deben tratar de no introducir procedimientos burocráticos que destruyan valor, como dejar de promover la innovación y la creatividad. Como apuntó Gary Hamel: “El control de la cima a la base y la burocracia son los principios fundamentales de la administración de las empresas modernas que envenenan la innovación.”⁵⁵

11.3c Estructura multidivisional

Cuando el crecimiento y el éxito prosiguen, las compañías muchas veces consideran la posibilidad de grados más altos de diversificación. La debida aplicación de una estrategia de diversificación requiere que la compañía analice volúmenes considerablemente más grandes de datos y de información

Una **estructura simple** es aquella donde el dueño-administrador toma todas las decisiones importantes y vigila todas las actividades, mientras que el staff funciona como una extensión de la autoridad del administrador para la supervisión.

La **estructura funcional** está compuesta por un director y un staff corporativo limitado, con gerentes de línea funcionales en las áreas dominantes de la organización, como producción, contabilidad, marketing, IyD, ingeniería y recursos humanos.



© Chad McDermott/Shutterstock.com

Para implementar debidamente sus estrategias, las compañías deben desarrollar estructuras organizacionales adecuadas.

cuando ofrece los mismos productos en diferentes mercados (diversificación en mercados o geográfica) o cuando ofrece diferentes productos en varios mercados (diversificación con productos). Además, tratar de administrar grados importantes de diversificación por medio de estructuras funcionales genera graves problemas de coordinación y de control,⁵⁶ lo cual suele conducir a otra forma de estructura.⁵⁷

La **estructura multidivisional (forma M)** está compuesta por una oficina corporativa y divisiones operativas, donde cada una de esas divisiones representa un centro de utilidad o un negocio por separado, por lo cual el director general de la compañía delega las responsabilidades de las operaciones diarias y la estrategia de la unidad de negocios a los gerentes de cada división. Cada división representa un negocio en sí, con todo y su propia jerarquía funcional.⁵⁸ En su diseño original, se consideraba que la forma M ofrecía tres grandes beneficios: “1) permitía que los directivos de la compañía vigilaran

más de cerca el desempeño de cada negocio, lo cual simplificaba el problema del control; 2) facilitaba las comparaciones entre divisiones, lo cual mejoraba el proceso de la asignación de recursos y 3) llevaba a los gerentes de las divisiones que tenían mal desempeño a buscar caminos para mejorarlo”.⁵⁹ La vigilancia permanente del desempeño por medio de la forma M aumenta la probabilidad de que las decisiones que toman los gerentes que encabezan las unidades individuales sean para bien de los intereses de los stakeholders. Dado que la diversificación es la estrategia dominante al nivel de compañía que se utiliza en la economía global, la forma M es una estructura organizacional extensamente adoptada.⁶⁰

La forma M, utilizada para sustentar la implementación de estrategias de diversificación con negocios relacionados o no relacionados, ayuda a las compañías a administrar correctamente las muchas demandas de la diversificación.⁶¹ Chandler pensaba que la forma M era una respuesta innovadora a los problemas de coordinación y de control que surgieron en la década de 1920 en las estructuras funcionales que utilizaban entonces compañías grandes como DuPont y General Motors.⁶² Las investigaciones indican que la forma M es adecuada cuando la compañía crece en razón de la diversificación.⁶³ En parte debido al valor que tiene para las compañías diversificadas, hay quienes consideran que la estructura multidivisional es una de las innovaciones organizacionales más importantes del siglo xx.

Ninguna estructura organizacional (simple, funcional o multidivisional) es inherentemente superior a las otras.⁶⁵ Peter Drucker comenta lo siguiente al respecto: “No hay una organización que sea la correcta... La cuestión es, más bien... elegir la organización conveniente para la tarea y la misión particulares de que se trate”.⁶⁶ Estas palabras sugieren que la compañía debe escoger la estructura “correcta” que le permita aplicar debidamente la estrategia que haya escogido. Como ninguna estructura es la óptima para todos los casos, los administradores se deben concentrar en que las estrategias casen correctamente con las estructuras organizacionales, en lugar de ocuparse en encontrar una estructura “óptima”. A continuación describimos los enlaces entre estrategia y estructura que, como demuestra cierta evidencia, contribuyen de forma positiva al desempeño de la compañía.

La **estructura multidivisional (forma M)** está compuesta por una oficina corporativa y divisiones operativas, donde cada una de esas divisiones representa un centro de utilidad o un negocio por separado, para lo cual el director general de la compañía delega las responsabilidades de las operaciones diarias y la estrategia de la unidad de negocios a los gerentes de cada división.

11.3d Alineamiento de las estrategias al nivel de negocio y la estructura funcional

Las compañías emplean diferentes formas de estructura organizacional funcional para sustentar la implementación de las estrategias de liderazgo en costo, de diferenciación y de liderazgo en costo/diferenciación integrados. Las diferencias entre estas formas se explican principalmente en razón de los usos diferentes de tres características estructurales importantes: la *especialización* (que se refiere a la clase y el número de trabajos necesarios para desempeñar el trabajo),⁶⁷ la *centralización* (que se refiere a la medida en que la autoridad para tomar decisiones queda en los niveles administrativos más altos),⁶⁸ y la *formalización* (que se refiere a la medida en que las reglas y los procedimientos formales rigen el trabajo).⁶⁹

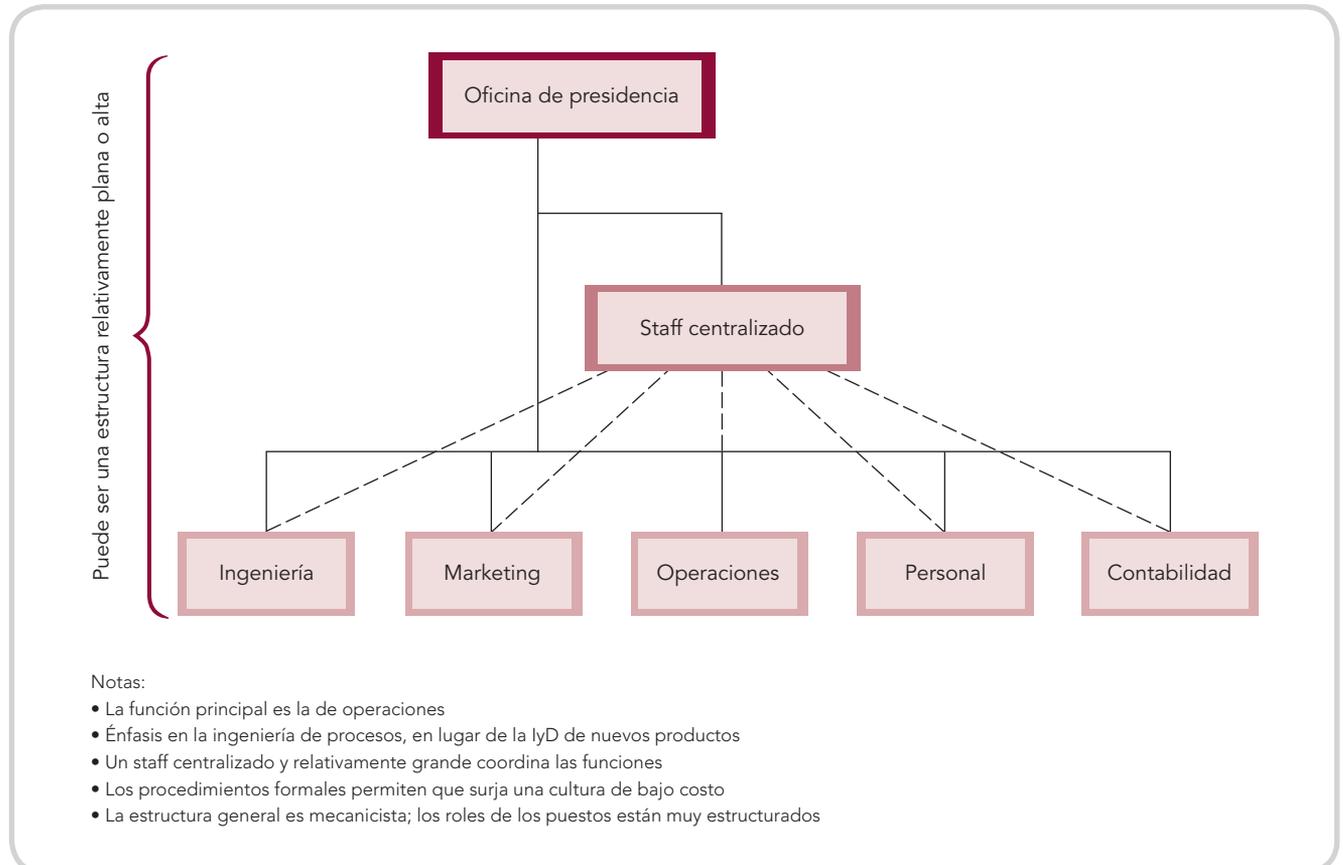
La estructura funcional utilizada para implementar la estrategia de liderazgo en costo

Las compañías que aplican la estrategia de liderazgo en costo venden grandes volúmenes de productos estandarizados al cliente típico de una industria. Las compañías que utilizan esta estrategia necesitan tener una estructura y capacidades que les permitan realizar eficiencias y producir sus bienes a costos más bajos que los de sus competidoras.⁷⁰ Las relaciones simples de dependencia, unos cuantos estratos en la estructura de autoridad y la toma de decisiones, un staff corporativo centralizado y una clara concentración en mejorar los procesos por medio de la función de producción, en lugar de mediante el desarrollo de nuevos productos haciendo hincapié en la IyD de productos, sirven para alcanzar las eficiencias y, por lo mismo, son características de la forma de liderazgo en costo de la estructura funcional⁷¹ (véase la figura 11.2). Esta estructura contribuye a que surja una cultura de bajo costo; es decir, una cultura donde los empleados no cesan de buscar la manera para reducir los costos en que intervienen al desarrollar de su trabajo.⁷² Lo podrían hacer creando un diseño para un producto sencillo y fácil de fabricar, así como desarrollando procesos eficientes para producir los bienes.⁷³

En términos de centralización, la autoridad para tomar decisiones está centralizada en la función de staff a efecto de que no se pierda el énfasis en la reducción de costos dentro de cada función de la organización (ingeniería, marketing, etcétera). El staff centralizado fomenta las reducciones continuas de costos, pero también controla que una importante reducción en los costos de una función no afecte de forma negativa los niveles de productividad de otras funciones.⁷⁴

En la estructura funcional de liderazgo en costo, los trabajos son muy especializados; el trabajo está dividido en subgrupos homogéneos. Las funciones organizacionales son el subgrupo más común, pero el trabajo es en ocasiones agrupado con base en los productos que fabrica la compañía o en los clientes que cubre. El hecho de que los empleados se especializan en su trabajo les permite

Figura 11.2 Estructura funcional para implementar la estrategia de liderazgo en costo



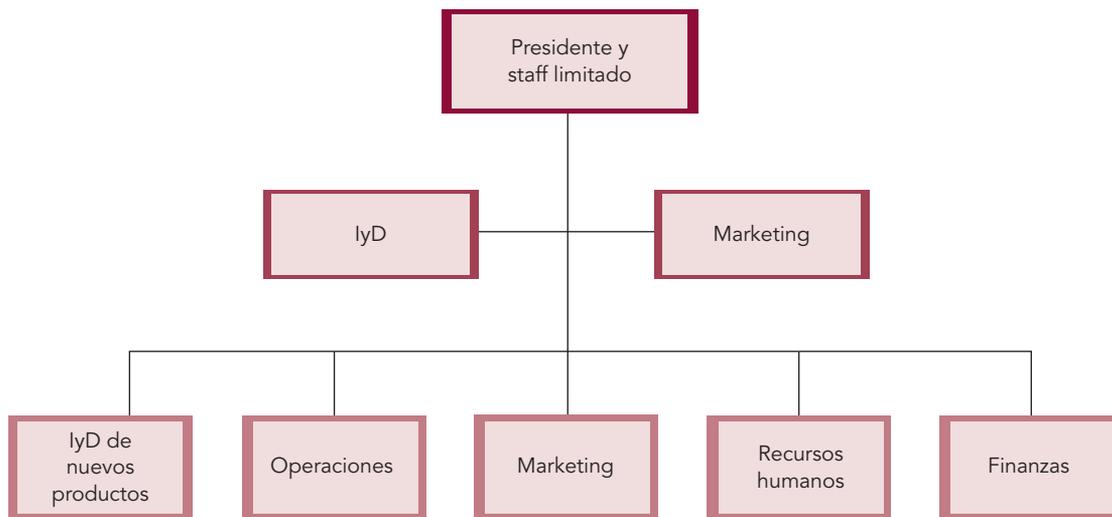
aumentar su eficiencia y ello disminuye los costos. En esta estructura, reglas y procedimientos sumamente formales, que suelen emanar del staff centralizado, rigen el trabajo de estas personas.

Walmart Stores Inc. utiliza la estructura funcional para implementar estrategias de liderazgo en costo en sus tres segmentos (Tiendas Walmart, Clubes Sam's y la División internacional). En el segmento de las Tiendas Walmart (que genera la fracción mayor del total de ventas de la compañía), la compañía aplica la estrategia de liderazgo en costo a los formatos de sus establecimientos minoristas; es decir, a los Supercentros, las Tiendas de descuento y los Mercados locales.⁷⁵ El objetivo de Walmart declarado desde el inicio ha sido “que la gente gaste menos dinero para poder vivir mejor”.⁷⁶ Si bien este lema es relativamente nuevo, Walmart sigue utilizando la estructura organizacional funcional para sus divisiones a efecto de bajar más los costos. Como explicó el capítulo 4, los esfuerzos de las competidoras por replicar el éxito de las estrategias de liderazgo en costo de Walmart han fracasado, en parte debido a que la estructura/estrategia efectiva se alinea con cada uno de los segmentos de la compañía.

La estructura funcional utilizada para implementar la estrategia de diferenciación

Las compañías que aplican la estrategia de diferenciación fabrican productos que esperan que los clientes perciban como diferentes en sentidos que generen valor para ellos. Con esta estrategia, la compañía desea vender productos no estandarizados a clientes que tienen necesidades únicas. Las relaciones de dependencia relativamente complejas y flexibles, el uso frecuente de equipos interfuncionales para el desarrollo de productos y una clara concentración en el marketing y la IyD para los productos, en lugar de en la producción y la IyD para los procesos (como en el caso de la forma de liderazgo en costo de la estructura funcional), son características de la estructura funcional para la

Figura 11.3 Estructura funcional para implementar la estrategia de diferenciación



Notas:

- La función de marketing es la principal para rastrear ideas para nuevos productos
- Énfasis en la IyD de nuevos productos
- La mayor parte de las funciones están descentralizadas, pero IyD y marketing pueden tener staffs centralizados que trabajan estrechamente unos con otros
- Existe poca formalidad de modo que las ideas para productos nuevos puedan surgir con facilidad y que el cambio se realice de manera más fácil
- La estructura general es orgánica; los roles de los puestos están menos estructurados

diferenciación (véase la figura 11.3). Esta estructura da origen a una cultura orientada al desarrollo, en la cual los empleados buscan alternativas para diferenciar incluso más los productos actuales y para desarrollar productos nuevos sumamente diferenciados.⁷⁷

La innovación continua de productos exige que las personas de toda la compañía interpreten y actúen con base en información que muchas veces es ambigua, incompleta e incierta. Después de un claro enfoque en el entorno externo para identificar nuevas oportunidades, los empleados muchas veces reúnen esa información proporcionada por personas de fuera de la compañía (por ejemplo, clientes y proveedores). Por lo común, es preciso responder con rapidez a las posibilidades que señala la información recabada, lo cual sugiere que la autoridad y la responsabilidad de la toma de decisiones deben estar descentralizadas. También es necesario desarrollar una capacidad tecnológica sólida y gran flexibilidad estratégica, las cuales permitan a la organización aprovechar las oportunidades que generan los cambios en el mercado.⁷⁸ Para sustentar la creatividad necesaria y la persecución continua de nuevas fuentes de diferenciación y de nuevos productos, en esta estructura los trabajos no son muy especializados. Esta falta de especialización significa que las descripciones de los puestos de los trabajadores contienen un número relativamente grande de tareas. Esta estructura también se caracteriza por tener pocas reglas y procedimientos formales. La escasa formalidad, la descentralización de la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisiones, así como la poca especialización de las tareas laborales, se combinan para crear una estructura en la cual las personas interactúan con frecuencia para intercambiar ideas respecto de cómo diferenciar más los productos actuales, al mismo tiempo que desarrollan ideas para nuevos productos que puedan estar claramente diferenciados.

Under Armour ha utilizado la estrategia de diferenciación y su estructura correspondiente para alcanzar el éxito en el mercado de las prendas deportivas. El objetivo de Under Armour es desarrollar un mejor desempeño deportivo por medio de un diseño, pruebas y marketing especiales para atletas y equipos profesionales y traducir esa percepción a un mercado más amplio. Con una fuerte alineación de la estrategia y la estructura, la compañía ha podido desarrollar productos innovadores para el desempeño deportivo y ha retado a Nike y a otras competidoras en el ramo de las prendas deportivas.⁷⁹

La estructura funcional utilizada para implementar la estrategia de liderazgo en costo/diferenciación integrados

Las compañías que aplican la estrategia de liderazgo en costo/diferenciación integrados venden productos que crean valor debido a su costo relativamente bajo y a fuentes de una diferenciación razonable. El costo de estos productos es bajo “frente” a los precios de la líder en costo, mientras que su diferenciación es “razonable” frente a las características claramente únicas de los productos de la compañía que marca la diferencia.

Si bien la estrategia de liderazgo en costo/diferenciación integrados es muy difícil de implementar, se utiliza con bastante frecuencia en la economía global. El desafío de utilizar esta estrategia se debe en gran parte a que, cuando se aplica, es preciso poner énfasis en diferentes actividades de la cadena de valor y de apoyo (véase el capítulo 3). Para llegar a la posición de liderazgo en costo es preciso poner énfasis en la ingeniería del proceso y la producción, con cambios poco frecuentes de productos. Para llegar a la posición diferenciada es preciso poner énfasis en el marketing y la IyD de nuevos productos, y no en la ingeniería de procesos y de producción. Por lo tanto, el uso efectivo de la estrategia integrada depende de que la compañía combine debidamente las actividades que pretenden reducir costos y las que pretenden crear características de diferenciación adicionales. Por lo tanto, los patrones de la toma de decisiones en la forma integrada de la estructura funcional deben en parte estar centralizados y en parte descentralizados. Además, los trabajos son semiespecializados, las reglas y los procedimientos imponen cierta conducta laboral formal y cierta informal. Todo lo anterior requiere de cierto grado de flexibilidad para, en un momento dado, poner énfasis en un conjunto de funciones o en otro.⁸⁰

11.3e Alineamiento de las estrategias corporativas con la estructura multidivisional

Como explicamos antes, la investigación de Chandler demuestra que el éxito continuado de la compañía conduce a la diversificación con productos, la diversificación en mercados o a las dos.⁸¹ El grado

de diversificación de la compañía está en función de las decisiones respecto del número y la clase de negocios en los cuales competirá, así como de las relativas a la forma en que administrará los negocios (véase el capítulo 6). Cuando se dirige a administrar las funciones organizacionales individuales, la creciente diversificación genera, a la larga, problemas con el procesamiento de la información, la coordinación y el control que la estructura funcional no puede manejar. Por lo tanto, el uso de una estrategia de diversificación requiere que la compañía cambie la estructura funcional por la multidivisional a efecto de que la estrategia se alinee debidamente con la estructura.

Como define la figura 6.1, las estrategias a nivel corporativo entrañan diferentes grados de diversificación con productos y en mercados. Las demandas que nacen de los diferentes grados de diversificación subrayan la necesidad de contar con una estructura organizacional única para poder implementar debidamente cada estrategia (véase la figura 11.4).

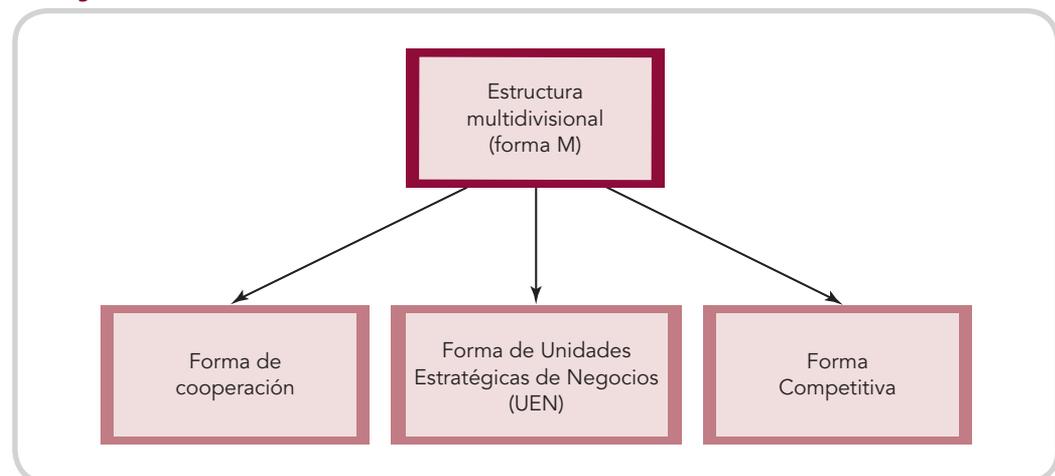
Cisco debe emplear una estrategia de diferenciación a efecto de competir en varios segmentos de sus mercados de productos de tecnología avanzada. Sin embargo, debido a la presencia de grandes competidoras en esos mercados, como Hewlett-Packard y Huawei, y a que Cisco ha perdido participación de su mercado central de los *routers*, también debe ser sensible a los costos. Por lo tanto, la compañía puede usar estructuras y procesos interfuncionales de cooperación para integrar las dos dimensiones diferentes de la estructura que necesita para implementar la estrategia de liderazgo en costo/diferenciación integrados. Además, Cisco debe coordinar varias unidades de productos relacionados, por lo cual una estructura y procesos de cooperación paralelos deberían facilitar esa cooperación a nivel corporativo. Por lo tanto, el planteamiento de esta compañía es similar a la estructura de cooperación con forma M que explicamos a continuación.

Estructura multidivisional de forma cooperativa usada para implementar la estrategia relacionada concentrada

La **forma de cooperación** es una estructura de forma M que emplea la integración horizontal para propiciar la cooperación entre divisiones. En una compañía que aplica la estrategia de diversificación limitada con negocios relacionados, las divisiones se forman por lo común en torno a productos, a mercados, o las dos cosas. En la figura 11.5 utilizamos las divisiones de productos como parte de la representación de la forma de cooperación para la estructura multidivisional, aun cuando cabría emplear divisiones de mercados, en lugar de las divisiones de productos, o además de ellas, para desarrollar la figura.

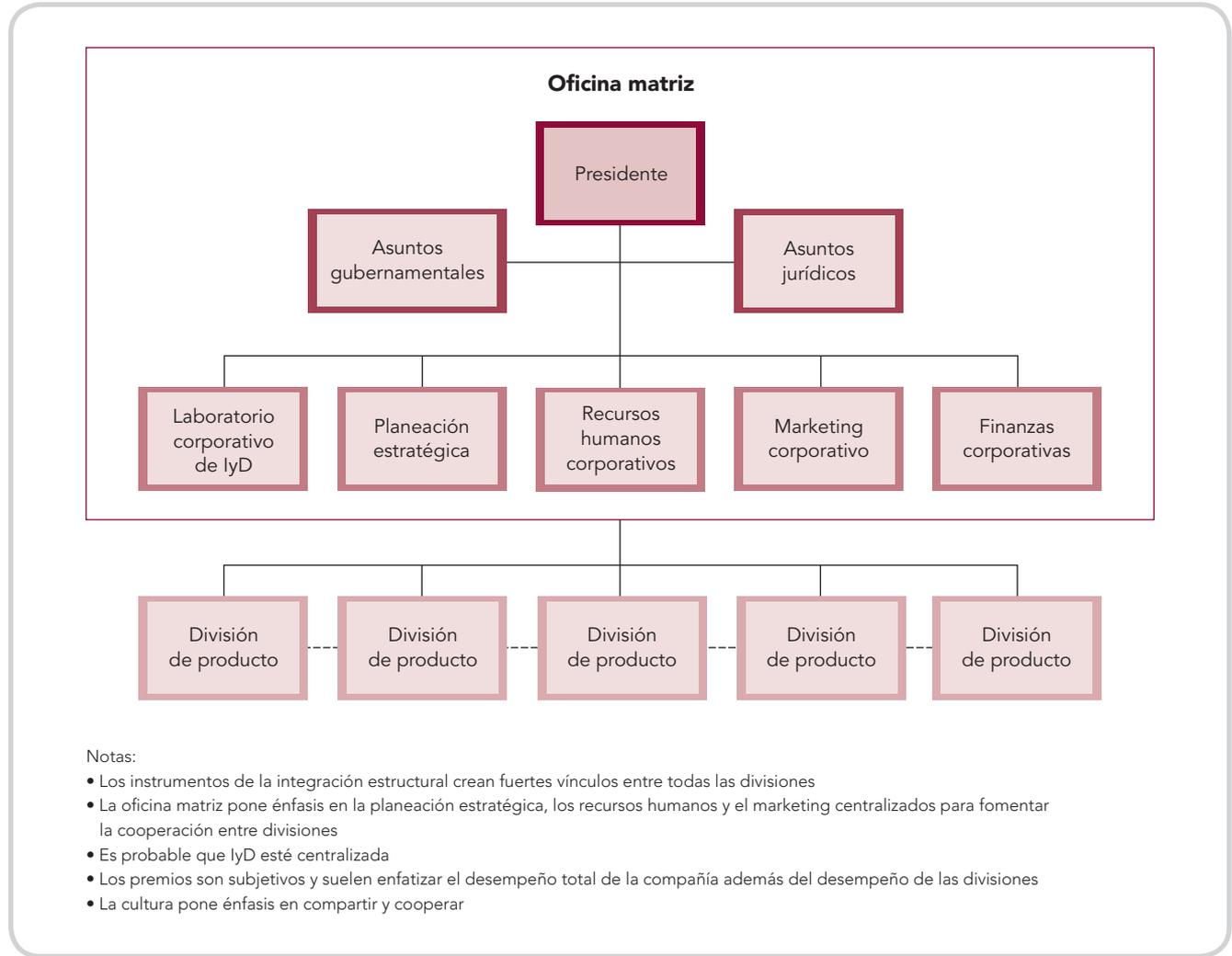
Con esta estructura, como explica el recuadro Enfoque estratégico, News Corporation está transitando a dos negocios separados, uno de impresos (News Corporation) y otro de transmisión de televisión por cable y producción de películas (21st Century Fox). Cada uno de estos negocios separados significará una diversificación concentrada con negocios relacionados para implementar

Figura 11.4 Tres variantes de la estructura multidivisional



La **forma de cooperación** es una estructura de forma M que emplea la integración horizontal para propiciar la cooperación entre divisiones.

Figura 11.5 Estructura multidivisional de forma de cooperación para implementar la estrategia relacionada concentrada



la estructura de cooperación. Cisco ha implementado la estrategia de negocios relacionada concentrada mediante la adquisición de una serie de negocios relacionados (véase el Caso inicial del capítulo 7). La compañía trató de ingresar a 30 mercados de consumo relacionados con sus negocios centrales en el campo de los *routers*. Para ello tuvo que implementar la forma M de cooperación, y trató de administrarla con una descentralización significativa entre las diversas unidades de negocios para fomentar la cooperación y la sinergia. Sin embargo, eran demasiados mercados y los equipos horizontales diseñados para fomentar la colaboración y la coordinación entre los negocios relacionados generaron retos significativos. Al final de cuentas, la estructura vertical no fue suficiente para proporcionar supervisión y evitar el caos creado por los múltiples equipos interfuncionales y los consejos de administración. Por lo tanto, Cisco ha agilizado su conjunto de negocios y equilibrado su estructura vertical y también la horizontal de modo que reflejan la forma más común de la estructura de cooperación. Cabe señalar que las investigaciones indican que los vínculos informales podrían ser incluso más importantes que los instrumentos formales de coordinación para conseguir la cooperación.⁸²

El hecho de que las divisiones compartan competencias facilita los esfuerzos de la compañía por desarrollar economías de alcance. Como explicó el capítulo 6, las economías de dimensión (el ahorro de costos que se deriva de compartir las competencias creadas en una división con otra división) están ligadas al uso efectivo de la estrategia de negocios relacionados concentrados. La posibilidad de que las divisiones compartan las competencias depende de la cooperación, lo cual sugiere el uso de



Averigüe más acerca de la estructura organizacional en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

la forma de cooperación para la estructura multidivisional.⁸³ Cisco espera que su nueva estructura y procesos lo conseguirán.

La estructura de cooperación emplea diferentes características de estructura (centralización, estandarización y formalización) como mecanismos de integración para facilitar la cooperación entre divisiones. El contacto directo frecuente entre los gerentes de división, otro mecanismo de integración, fomenta y apoya la cooperación y la posibilidad de compartir conocimiento, capacidades y otros recursos que se podrían utilizar para desarrollar nuevas ventajas.⁸⁴ En ocasiones, en cada división se establecen papeles de enlace para reducir el tiempo que los gerentes de división dedican a integrar y coordinar el trabajo de su unidad con el trabajo que se desarrolla en otras divisiones. También se pueden formar equipos temporales o fuerzas de tarea en torno a proyectos cuyo éxito depende de que se compartan competencias que están contenidas dentro de diversas divisiones. Las compañías que utilizan con frecuencia equipos temporales o fuerzas de tarea podrían establecer departamentos formales de integración.

Al final de cuentas, en las compañías que implementan una estrategia de negocios relacionados concentrados podría surgir una organización de matriz. Una *organización de matriz* es una estructura organizacional donde una estructura dual combina la especialización funcional y la especialización del proyecto o el producto del negocio.⁸⁵ Una estructura de matriz efectiva, si bien es complicada, podría conducir a una mejor coordinación entre las divisiones de la compañía.⁸⁶

La medida en que las divisiones procesen debidamente la información afectará el éxito de la estructura de cooperación multidivisional. Sin embargo, como la cooperación entre las divisiones implica pérdida de autonomía administrativa, los gerentes de división podrían no comprometerse fácilmente a la clase de actividades integradas para el procesamiento de información que exige esta estructura. Es más, la coordinación entre divisiones produce en ocasiones un flujo asimétrico de resultados positivos para los gerentes de división. Es decir, cuando los premios de los administradores están basados, cuando menos en parte, en el desempeño de las divisiones individuales, cabría pensar que el gerente de la división que puede sacar más provecho de compartir competencias corporativas recibe utilidades relativas a costa de las otras. En estos casos, los controles estratégicos son importantes porque el desempeño de los gerentes de división puede ser evaluado, cuando menos en parte, en razón de la medida en que hayan facilitado las actividades de cooperación entre las divisiones. Además, el uso de sistemas de premios que ponen énfasis en el desempeño general de la compañía, además de los resultados obtenidos por las divisiones individuales, ayuda a superar los problemas asociados a la forma de cooperación. No obstante, los costos de la coordinación y la inercia que existe en las organizaciones limitan el grado de diversificación con negocios relacionados que intentaría (es decir, constriñen las economías de alcance que se podrían desarrollar).⁸⁷



Averigüe más acerca de Constellation Brands en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Estructura multidivisional en forma de unidades estratégicas de negocios utilizada para implementar la estrategia relacionada vinculada

Las compañías que tienen menos vínculos o vínculos menos concentrados entre sus divisiones utilizan la estrategia de diversificación de negocios relacionados vinculados. La forma de unidades estratégicas de negocios de la estructura multidivisional sustenta la implementación de esta estrategia. La **forma de unidades estratégicas de negocios (UEN)** es una estructura de forma M que tiene tres niveles: las oficinas corporativas, las UEN y las divisiones de las UEN (véase la figura 11.6). Las compañías grandes usan muchas veces la estructura de UEN, la cual suele ser compleja dado el tamaño de la organización asociado a ellas, así como a la diversidad de los productos y los mercados.

Las divisiones dentro de cada UEN están relacionadas en términos de los productos o los mercados que comparten, o las dos cosas, pero las divisiones de una UEN tienen muy poco en común con las de las otras UEN. Las divisiones en el interior de cada UEN comparten las competencias de los productos o los mercados para desarrollar economías de alcance y posiblemente economías de escala. Los mecanismos de integración que emplean las divisiones en esta estructura también pueden ser usados por las divisiones que están dentro de las unidades estratégicas de negocios individuales que son parte de la forma de UEN de la estructura multidivisional. En esta estructura, cada UEN es un centro de utilidad que es controlado y evaluado por la oficina matriz. Aun cuando los controles financieros y los estratégicos son importantes, los financieros tienen más peso para la evaluación que la oficina matriz hace de cada UEN; los estratégicos son cruciales cuando los responsables

La **forma de unidades estratégicas de negocios (UEN)** es una estructura de forma M que tiene tres niveles: las oficinas corporativas, las UEN y las divisiones de las UEN.

Enfoque estratégico

GLOBALIZACIÓN

Un cambio en la estrategia corporativa requiere de un cambio en su estructura organizacional

En el año 2013, Constellation Brands Inc. se convirtió en el tercer productor más grande de cerveza de Estados Unidos, después de Anheuser-Busch InBev y MillerCoors. Constellation lo consiguió gracias a la fusión de Anheuser-Busch InBev y el Grupo Modelo de México. El Departamento de Justicia declaró que no autorizaría que la fusión se realizara a menos de que el Grupo Modelo se deshiciera de Corona, su principal marca de importación. Este es el activo que adquirió Constellation de la cervecera asociada del otro lado de la frontera de Texas, en México, con derechos de distribución en Estados Unidos. Constellation ya había celebrado una joint venture al 50/50 con Modelo en 2007 para distribuir la cerveza de la compañía mexicana en Estados Unidos. Por consiguiente, Constellation pudo continuar con sus derechos de distribución, pero también se convirtió en productora con la adquisición de la enorme cervecera. Con esta adquisición, Constellation controlará cerca de 50% de las importaciones de cerveza de Estados Unidos. A pesar de que la distribución de cerveza está disminuyendo frente a otros segmentos de las ventas de bebidas alcohólicas en general, las cervezas importadas son un segmento que está creciendo. En parte, esto se debe al crecimiento de la población hispana en Estados Unidos.

Constellation Brands empezó como un pequeño negocio familiar que producía vino en el norte del estado de Nueva York. Por medio de adquisiciones, se ha convertido en el mayor productor de vino del mundo. En particular, tiene la participación más grande en la distribución de vino de primera en Estados Unidos, Reino Unido, Australia y Canadá, y el segundo más grande en Nueva Zelanda. También tiene el conjunto más grande de marcas en la categoría de licores. Por ejemplo, es dueño de Svedka Vodka y compite con Grey Goose, propiedad de Bacardí Limited, y Smirnoff, propiedad de Diageo. También es dueña de otras marcas de licores, entre ellas Black Velvet Canadian Whisky y Paul Masson Grande Amber Brandy.

Como la compañía usa tres clases diferentes de tecnologías de producción, para el vino, los licores y la cerveza, debe conocer cada uno de esos procesos y tener un control estratégico de estas operaciones separadas. Por lo tanto, la estructura adecuada para estas tres clases de operaciones sería la de UEN, de tal modo que las operaciones del vino, los licores y la cerveza se combinen en tres grupos diferentes de negocios, con estructuras de divisiones para cada una de las marcas dentro del grupo. Como la compañía ha dejado de producir exclusivamente vinos, para convertirse en una que también produce licores y cerveza, ha tenido que cambiar su estructura operativa, porque dejó la diversificación con negocios relacionados concentrados para diversificarse con negocios relacionados vinculados (una mezcla de relacionados y no relacionados). Con este cambio, el mejor alineamiento entre estrategia y estructura se daría con la instalación de la estructura de UEN, dejando a un lado la estructura de cooperación. El vino de primera y los licores podrían estar dentro del mismo grupo porque



Cuando Constellation Brands compró Corona a Anheuser-Busch InBev se convirtió, por su tamaño, en el tercer productor de cerveza de Estados Unidos.

su distribución es por medio de salidas similares. Sin embargo, como en estas unidades de negocios no existe mucha producción ni relación operativa, tal vez sea más conveniente dejarlas separadas. La distribución de la cerveza es diferente (más bien como producto de consumo) y su forma de producción es distinta a la del vino y los licores. Robert Sands, CEO de Constellation, reconoce que "Constellation tiene mucho que aprender acerca de cómo mezclar la cebada y el lúpulo, pero apunta que la cerveza se produce de forma sumamente automatizada". También vislumbra algunos beneficios de costos para toda la compañía, porque podría hacer tratos para adquirir a precio más barato "botellas de vidrio, cajas de cartón y fletes, que son tres grandes costos de los insumos, y mejorar su posición de negociación con los minoristas, ofreciéndoles un menú completo de bebidas alcohólicas". Si bien Constellation Brands tiene que cambiar su estructura debido a su estrategia de diversificación, de otro lado News Corporation está reduciendo su diversificación y dividiendo su negocio en dos compañías separadas.

En 2013, News Corporation aprobó la división de sus negocios de medios. Con el paso de los años, la compañía ha ido adquiriendo una serie de estos negocios, tanto de televisión como de impresos. Así, dado su enfoque en diferentes áreas, ha optado por una suerte de organización de UEN. Dada esta división, la compañía de medios impresos se llamará News Corp. y tendrá activos de diarios, entre ellos *Wall Street Journal*, *New York Post* y *Times of London*. También tendrá la editorial de libros HarperCollins. El otro negocio se llamará 21st Century Fox e incluirá redes de cable y transmisión de Fox y el estudio 20th Century Fox, el productor de películas y programas de televisión. Rupert Murdoch seguirá siendo el CEO de 21st Century Fox y el presidente ejecutivo del consejo de administración de News Corp.

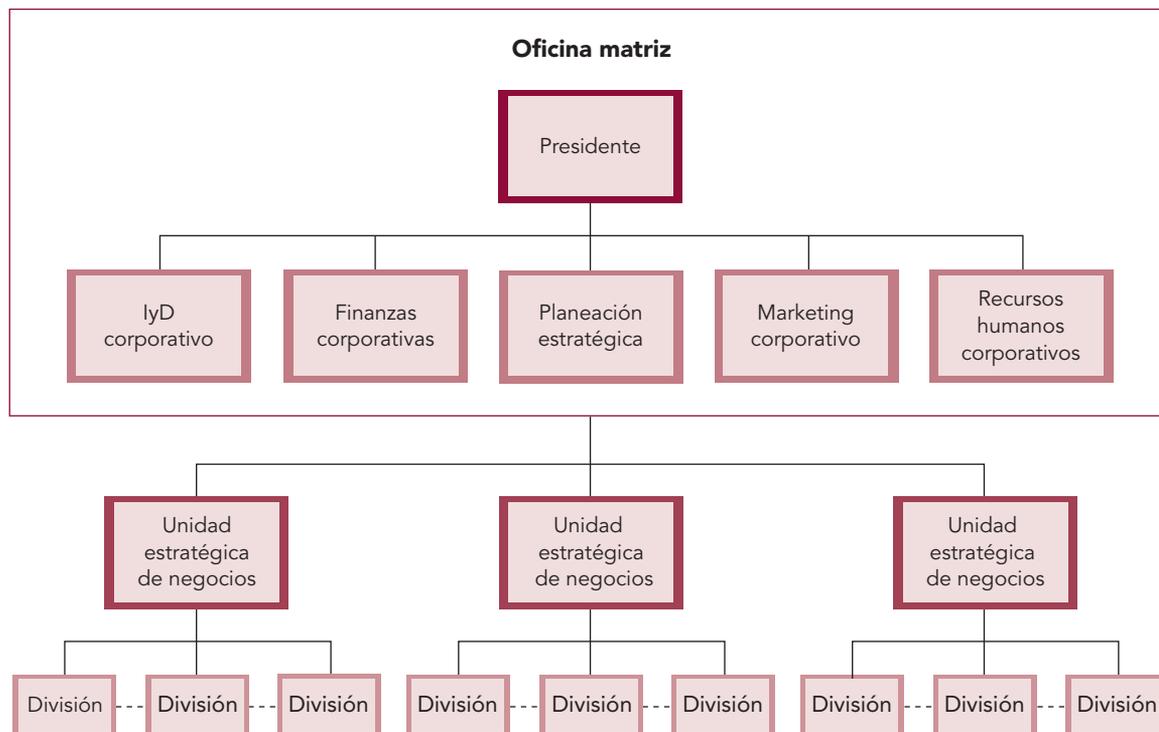
La organización de estos dos negocios probablemente deberá cambiar. Los negocios de televisión y cine tendrán divisiones más estrechamente relacionadas y seguramente pasarán a la estructura de cooperación. De otro lado, el negocio de los medios impresos (News Corp.) también tendrá que pasar a la estructura de cooperación porque aplicará la estrategia de negocios relacionados concentrados, con todas sus unidades de negocios interrelacionadas. Por lo tanto, es probable que la compañía cambie a dos organizaciones separadas que usen

la estructura de cooperación, donde la relación de los negocios sea más la de una compañía unitaria que antes usó la estructura de UEN.

Fuentes: Collins, A., 2013, Strategic buyer AB InBev sells U. S. rights and other Modelo brands to Constellation, *Mergers & Acquisitions Report*, 25 de febrero: 5; Deckert, A., 2013, Constellation Brands gear up for changes, *Rochester Business Journal*, 12 de abril: 3; Esterl, M., 2013, New U.S. brewing giant is crowned, *Wall Street Journal*, 7 de junio: B6; Kindle, B., 2013, Constellation wants legal role in beer merger battle, *Wall Street Journal*, 11 de febrero: B5; Sharma, A., 2013, News Corp. shareholders approve split, *Wall Street Journal*, 12 de junio: B5.

de las UEN evalúan los desempeños de sus divisiones. Los controles estratégicos también son cruciales para las actividades de la oficina matriz destinadas a determinar si la compañía ha formado un portafolio efectivo de negocios y si esos negocios están siendo debidamente administrados. Por lo tanto, es necesario que existan estructuras estratégicas que fomenten la exploración para identificar nuevos productos y mercados, pero también acciones que exploten las líneas de productos y los mercados actuales.⁸⁸

Figura 11.6 Estructura multidivisional en forma de UEN para implementar la estrategia relacionada vinculada



Notas:

- Integración estructural entre las divisiones dentro de las UEN, pero con independencia entre las UEN
- La planeación estratégica sería la función más destacada de la oficina matriz para administrar el proceso de aprobación de la planeación estratégica de las UEN en nombre del presidente
- Cada UEN puede tener su propio presupuesto para que el staff fomente la integración
- Los miembros del staff de la oficina matriz corporativa funcionan como consultores para las UEN y las divisiones, en lugar de tener injerencia directa en la estrategia de los productos, como en la forma de cooperación

Como ilustra el recuadro Enfoque estratégico, Constellation Brands probablemente implementará la estructura de UEN porque sus unidades de negocios de vino, licores y cerveza tienen diferentes necesidades operacionales. Una característica importante de la forma de UEN de la estructura multidivisional (véanse las notas de la figura 11.6) es que las unidades de una UEN comparten las competencias. Un inconveniente de la estructura de UEN es que los negocios multifacéticos muchas veces tienen dificultad para comunicar a los accionistas este complejo modelo de negocios.⁸⁹ Es más, si es necesario que exista coordinación entre las UEN, como en el caso de Constellation Brands, podrían surgir problemas porque no es fácil que la estructura de UEN, que es similar a la forma competitiva que veremos a continuación, propicie la cooperación entre las UEN.

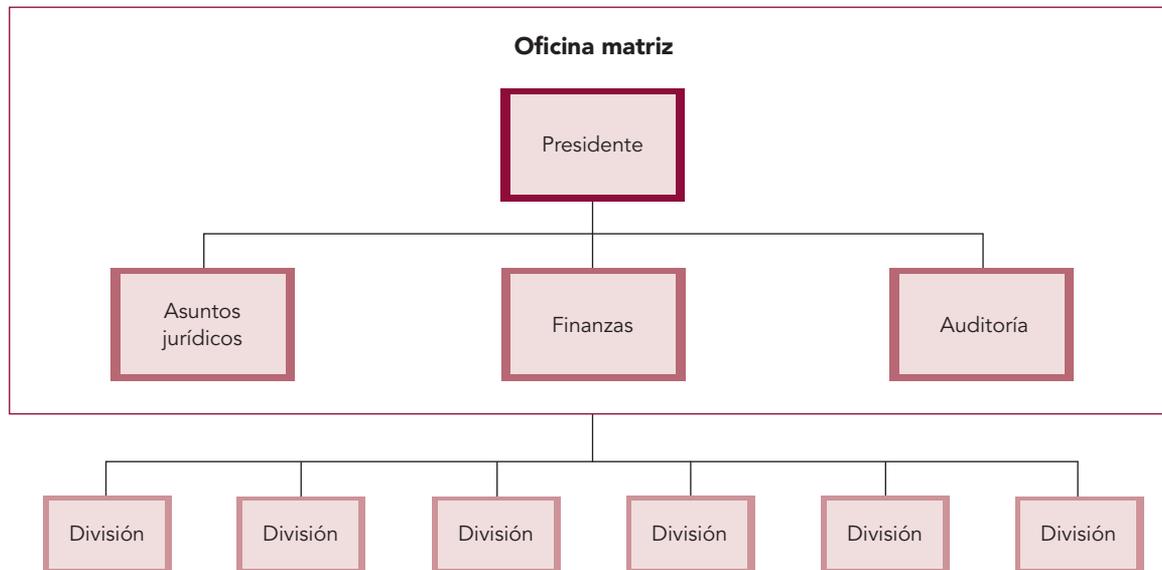
Estructura multidivisional en forma competitiva utilizada para implementar la estrategia de diversificación no relacionada

Las compañías que utilizan la estrategia de diversificación de negocios no relacionada buscan crear valor por medio de la asignación eficiente del capital interno o mediante la adquisición, reestructuración y venta de empresas.⁹⁰ La forma competitiva de la estructura multidivisional apoya la implementación de esta estrategia.

La **forma competitiva** es una estructura de forma M que se caracteriza por la total independencia que existe entre las divisiones de la compañía, las cuales compiten por los recursos de esta (véase la figura 11.7). A diferencia de las divisiones incluidas en la estructura de cooperación, las divisiones que están en una estructura competitiva no comparten las fortalezas comunes de la compañía; dado que estas no se comparten, tampoco se desarrollan instrumentos de integración para que los usen las divisiones incluidas en la estructura competitiva.

La **forma competitiva** es una estructura de forma M que se caracteriza por la total independencia que existe entre las divisiones de la compañía, las cuales compiten por los recursos de esta.

Figura 11.7 Estructura multidivisional de forma competitiva para implementar la estrategia de negocios no relacionada



Notas:

- La oficina matriz de la compañía tiene un staff pequeño
- Finanzas y auditoría son las dos funciones más importantes en la oficina matriz para administrar los flujos de dinero y garantizar la exactitud de los datos relativos al desempeño que entregan las divisiones
- La función de asuntos jurídicos cobra importancia cuando la compañía adquiere o se deshace de activos
- Las divisiones son independientes y separadas para efectos de la evaluación financiera
- Las divisiones conservan el control estratégico, pero el dinero es administrado por la oficina corporativa
- Las divisiones compiten por obtener los recursos de la oficina corporativa

El mercado de capital interno que sirve de fundamento para utilizar la estrategia de diversificación con negocios no relacionados requiere de arreglos organizacionales que subrayen la competitividad entre divisiones, en lugar de la cooperación.⁹¹ Se espera que la competitividad interna genere tres beneficios. En primer lugar, crea flexibilidad (por ejemplo, la oficina matriz puede incluir divisiones que trabajen en diferentes tecnologías y proyectos para identificar cuáles tienen más potencial). A continuación puede asignar recursos a la división que aparentemente tenga más potencial para alimentar el éxito de la compañía entera. En segundo, la competitividad interna es contraria al statu quo y la inercia, porque los jefes de las divisiones saben que las asignaciones futuras de recursos son resultado de un desempeño presente excelente, así como de un posicionamiento superior en términos del desempeño futuro. Por último, la competitividad interna motiva el esfuerzo, porque el desafío de competir contra los compañeros del interior puede ser tan grande como el desafío de competir contra los rivales en el exterior.⁹² En esta estructura, los controles organizacionales (principalmente los financieros) se utilizan para subrayar y apoyar la competitividad interna entre divisiones separadas y como base para asignar el capital de la compañía en razón de los desempeños de las divisiones.

Textron Inc., una enorme compañía “multindustrial”, busca identificar, investigar, escoger, adquirir e integrar compañías y ha formulado un conjunto de criterios rigurosos para guiar la toma de decisiones. Textron no cesa de tratar de mejorar y reconfigurar su portafolio, deshaciéndose de activos que nos son medulares y adquiriendo negocios de marca en industrias atractivas que tienen un sustancial potencial de crecimiento a largo plazo. Textron opera cinco negocios independientes: Bell Helicopter, Cessna Aircraft, Textron Systems, Industrial (todos ellos negocios manufactureros) y Finance, “los cuales son responsables de las operación diaria de sus negocios”. La “utilidad del segmento es una medida importante que se usa para evaluar el desempeño y para efectos de toma de decisiones”.⁹³ Muchas de estas compañías utilizan el rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) como medida para evaluar la aportación de su conjunto de negocios diversificados cuando compiten internamente por obtener recursos.

A efecto de subrayar la competitividad entre las divisiones, la oficina matriz mantiene una distancia prudente en su relación con ellas, y solo interviene en sus cuestiones para auditar las operaciones y para sancionar a los administradores que encabezan divisiones que no están registrando buen desempeño. Para subrayar la competitividad entre divisiones, la oficina matriz aplica controles estratégicos con el propósito de establecer las metas para la tasa de rendimiento, así como los controles financieros que permiten vigilar el desempeño de las divisiones en razón de esas metas. A continuación, la oficina matriz asigna el dinero con base en la competitividad, en lugar de regresar el dinero automáticamente a la división que lo ha generado. Por lo tanto, el trabajo de la oficina matriz se concentra en evaluar el desempeño, asignar recursos y hacer planes a largo plazo para asegurar que el portafolio de negocios de la compañía desemboque en el éxito financiero.

Tabla 11.1 Características de las estructuras requeridas para implementar la estrategia de diversificación relacionada concentrada, relacionados vinculados y no relacionados

Características estructurales	Forma estructural general		
	Forma M de cooperación (estrategia relacionada concentrada)	Forma M de UEN (estrategia relacionada vinculada)	Forma M competitiva (estrategia de diversificación no relacionada)
Centralización de las operaciones.	Centralizada en la oficina matriz	Parcialmente centralizadas (en UEN)	Descentralizada a las divisiones
Utilización de mecanismos de integración	Amplia	Moderada	No existen
Evaluación del desempeño de las divisiones	Énfasis en criterios subjetivos (estratégicos)	Utiliza una mezcla de criterios subjetivos (estratégicos) y objetivos (financieros)	Énfasis en criterios objetivos (financieros)
Remuneración por incentivos en las divisiones	Vinculada al desempeño general de la compañía	Vinculación mixta al desempeño de la compañía, las UEN y las divisiones	Vinculada al desempeño de la división

Las tres formas básicas de la estructura multidivisional deben estar alineadas a una estrategia particular al nivel corporativo. La tabla 11.1 presenta las características de estas estructuras. Las diferencias se presentan en la medida de centralización, el punto focal de la evaluación del desempeño, las estructuras horizontales (mecanismos de integración) y los planes de remuneración por medio de incentivos. La estructura de cooperación es la más centralizada y la más costosa. La estructura competitiva es la menos centralizada y la que tiene costos burocráticos más bajos. La estructura de UEN requiere de una centralización parcial e implica algunos de los mecanismos que se necesitan para implementar las relaciones entre las divisiones. Asimismo, los pagos de la remuneración con incentivos para las divisiones son asignados en razón del desempeño de las UEN y del desempeño de la compañía.

11.3f Alineamiento de estrategias internacionales con la estructura mundial

Como explicó el capítulo 8, las estrategias internacionales están adquiriendo enorme importancia para el éxito a largo plazo en la competitividad en una economía global que cada vez tiene menos fronteras.⁹⁴ Entre otros beneficios, las estrategias internacionales permiten a la compañía buscar nuevos mercados, recursos, competencias centrales y tecnologías como parte de sus actividades para tener un desempeño mejor que el de sus competidoras.⁹⁵

Como sucede en el caso de las estrategias al nivel de negocio y al nivel corporativo, las estructuras organizacionales únicas son necesarias para implementar debidamente las diferentes estrategias internacionales, dado que en el mundo existen diferentes entornos culturales, institucionales y legales.⁹⁶ Las estrategias internacionales enlazadas debidamente con las estructuras organizacionales facilitan las actividades de la compañía para coordinar y controlar de forma efectiva sus operaciones globales. Es más, los resultados de investigaciones confirman la validez de los enlaces de la estrategia/estructura internacional que explicamos aquí.⁹⁷

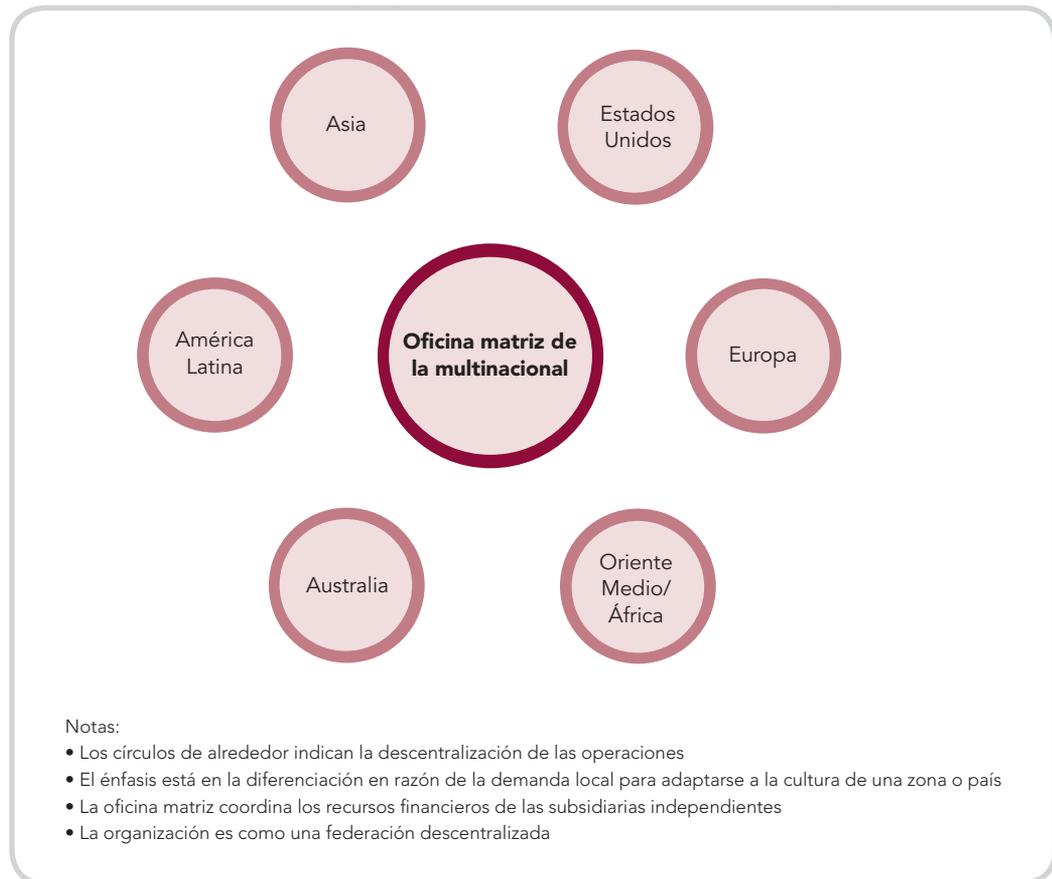
La estructura de las zonas geográficas del mundo para implementar la estrategia multinacional

La *estrategia multinacional* descentraliza las decisiones de la compañía respecto de la estrategia y las operaciones dejándolas en manos de las unidades de negocios de cada país, de modo que estos puedan ceñir las características de los productos a las preferencias locales. Las compañías que aplican esta estrategia tratan de aislarse de las fuerzas de la competitividad global estableciendo posiciones de mercado protegidas o compitiendo en segmentos de la industria que son los más afectados por las diferencias locales entre los países. La estructura de las zonas geográficas del mundo se usa para implementar esta estrategia. La **estructura de las zonas geográficas del mundo** subraya los intereses de los países y facilita las actividades de la compañía para satisfacer las diferencias locales (véase la figura 11.8).

A partir de la crisis económica de 2008, el mundo se ha fragmentado más y el enfoque local o regional ha ido en aumento. Por ejemplo, Caterpillar, una compañía de orientación global, está tratando de ser más local que en el pasado. Un analista comentó lo siguiente: “Caterpillar piensa menos en un solo mercado mundial que en muchos regionales. La compañía es global, pero cuando puede, se abastece y produce localmente, lo cual es una protección natural contra todo, desde los precios del petróleo y el riesgo cambiario hasta los cambios en los gustos de los clientes”.⁹⁸ Si bien Caterpillar no necesariamente es una compañía multinacional per se, se está volviendo más multinacional porque está poniendo más énfasis en lo local. Muchas compañías de productos de consumo, como Procter and Gamble y Unilever, han utilizado la estrategia multinacional porque los productos de consumo con frecuencia deben responder más a lo local.⁹⁹ Una estrategia multinacional requiere poca coordinación entre los mercados de diferentes países, lo cual significa que no se necesitan mecanismos de integración de las divisiones de todo el mundo. La coordinación de las unidades de una compañía en la estructura de zonas geográficas del mundo suele ser informal. Como mencionamos antes, esta podría ser la forma más efectiva de cooperación.

El ajuste entre la estrategia multinacional y la estructura de las zonas geográficas del mundo surgió como una ramificación natural de los mercados multiculturales de Europa. Los amigos y los

La **estructura de las zonas geográficas del mundo** subraya los intereses de los países y facilita las actividades de la compañía para satisfacer las diferencias locales.

Figura 11.8 Estructura de zonas geográficas del mundo para implementar una estrategia multinacional

© Cengage Learning

familiares del negocio central que eran enviados como expatriados a otros países para desarrollar la subsidiaria independiente de un país usaron con frecuencia esta estructura para el negocio central. La relación entre la oficina matriz de la compañía y las divisiones se daba por medio de una comunicación informal.

Una desventaja fundamental del ajuste de la estrategia multinacional y la estructura de las zonas geográficas del mundo es que no puede desarrollar una eficiencia global fuerte. Con el creciente énfasis de los mercados internacionales en productos de costo más bajo, la necesidad de perseguir economías de escala en el mundo también se ha incrementado. Estos cambios fomentan el uso de la estrategia global y su pareja estructural, la estructura de divisiones mundiales de productos.

La estructura de divisiones mundiales de productos usada para implementar la estrategia global

En el caso de la *estrategia global*, la oficina matriz dicta la estrategia competitiva para que la compañía ofrezca productos estandarizados a los mercados de distintos países. El éxito de la compañía depende de su capacidad para desarrollar a nivel global economías de alcance y de escala. Las decisiones de usar el *outsourcing* o de tener subsidiarias integradas dependerían en parte del riesgo y del entorno de las instituciones del país al que pretende ingresar la compañía.¹⁰⁰

La estructura de divisiones mundiales de productos sustenta que la compañía use una estrategia global. En la **estructura de divisiones mundiales de productos**, la autoridad para tomar decisiones está centralizada en la oficina matriz de las divisiones mundiales a efecto de que esta coordine e integre las decisiones y las acciones de las unidades de negocios de las divisiones (véase la figura 11.9). Esta estructura se utiliza con frecuencia en compañías que están creciendo rápidamente y que desean administrar debidamente sus líneas diversificadas de productos. Avon Products, Inc. es un ejemplo de una compañía que utiliza la estructura de divisiones mundiales de productos.

En la **estructura de divisiones mundiales de productos**, la autoridad para tomar decisiones está centralizada en la oficina matriz de las divisiones mundiales a efecto de que esta coordine e integre las decisiones y las acciones de las unidades de negocios de las divisiones.

Figura 11.9 Estructura de divisiones mundiales de productos para implementar una estrategia global



Avon es una marca global líder en el campo de productos para mujeres, como lápices labiales, perfumes y cremas para la piel. Avon, compañía comprometida a “empoderar a mujeres del mundo desde 1886”, depende de la innovación de productos para ser la primera jugadora en sus mercados. Durante años, la compañía empleó la estrategia multinacional. Sin embargo, su crecimiento se detuvo estrepitosamente en 2006. La caída simultánea de los ingresos por ventas en los mercados emergentes (por ejemplo, Rusia y Europa Central), Estados Unidos y México contribuyeron a esta caída. Para lidiar con sus problemas, la compañía decidió implementar algunos aspectos de la estrategia global, así como la estructura de divisiones mundiales de productos para sustentar su uso. Hoy en día, Avon está organizada en torno a divisiones de productos, entre ellas Avon Color, “la marca global de cosméticos de colores que es la insignia de la compañía, la cual ofrece productos cosméticos en una gran variedad de colores, entre ellos, bases, polvos y productos para labios, ojos y uñas”, Skincare (productos para la piel), Bath & Body (productos para el cuerpo y para ducharse), Hair Care (productos para el cabello), Wellness (productos para la salud) y Fragrance (colonias y perfumes). El personal de la oficina matriz de la compañía, ubicada en Nueva York, se encarga de analizar los desempeños de estas divisiones de productos. Uno de los propósitos del cambio de estrategia y estructura es que Avon controle sus costos y desarrolle economías de escala adicionales como vía para mejorar el desempeño. En 2012, una nueva CEO, Sheri McCoy, sustituyó a Andrea Jung con la meta de seguir fomentando la integración y el ahorro de costos. Ella ha comentado que Avon saldrá de Corea, Irlanda y Vietnam y que seguirá poniendo énfasis en sus marcas. Las ventas directas en línea han adquirido importancia, pero las 100 mil representantes directas de Avon las pueden manejar, por ejemplo, por vía de sus contactos en Facebook.¹⁰¹

Los mecanismos de integración son importantes para utilizar debidamente la estructura de divisiones mundiales de productos. Algunos ejemplos de estos mecanismos son el contacto directo entre los administradores, las funciones de enlace entre los departamentos, las fuerzas de tarea temporales

y los equipos permanentes. Las desventajas de la combinación de la estrategia global y la estructura mundial son la dificultad que implica coordinar las decisiones y las acciones en distintos países y la incapacidad para responder con rapidez a las preferencias y las necesidades locales. Para lidiar con esta clase de desventajas, Avon cuenta aproximadamente con seis millones de vendedoras locales en 100 países que están comprometidas con la organización y que ayudan a que la compañía responda a los dictados locales. Otra solución consiste en desarrollar un enfoque regional además del enfoque en los productos, que podría ser similar a la estructura combinada que explicamos a continuación.

La estructura combinada que se utiliza para implementar la estrategia transnacional

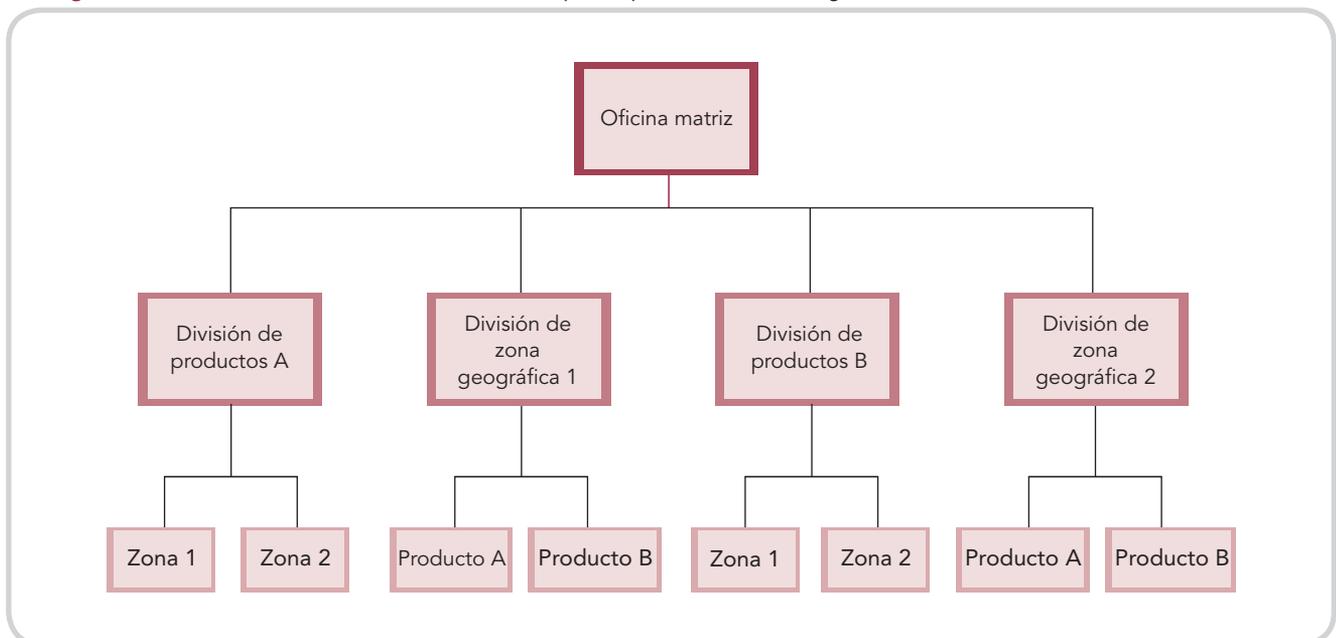
La *estrategia transnacional* requiere que la compañía combine la capacidad de respuesta a lo local de la estrategia multinacional con la eficiencia de la estrategia global. Las compañías que aplican esta estrategia desean aprovechar las ventajas de la respuesta a los dictados locales y la eficiencia global.¹⁰² La estructura combinada se utiliza para implementar la estrategia transnacional. La **estructura combinada** toma características y mecanismos de la estructura de las zonas geográficas del mundo y también de la estructura de divisiones mundiales de productos. La estrategia transnacional suele ser implementada por medio de dos estructuras combinadas posibles: la estructura de una matriz global y el diseño global híbrido.¹⁰³

El diseño de una matriz global reúne la experiencia del producto y del mercado local en equipos capaces de desarrollar y responder a los mercados globales. Este diseño (antes definimos la estructura de matriz básica) propicia la flexibilidad necesaria tanto para delinear productos como para responder a las necesidades de los clientes. No obstante, presenta serias limitaciones porque coloca a los empleados en la posición de tener que rendir cuentas a más de un administrador. En un momento dado, un empleado podría pertenecer a varios equipos funcionales o de grupos de productos. Las relaciones que nacen de ser miembro de varios grupos dificultan que los empleados sean leales a todos ellos al mismo tiempo. Si bien la matriz deja la autoridad en manos de los administradores que tienen más capacidad para usarla, crea problemas en cuanto a las relaciones de dependencia en la compañía, las cuales son tan complicadas y vagas que es difícil, y toma mucho tiempo, obtener una autorización para decisiones importantes.

La figura 11.10 ilustra la estructura híbrida. En este diseño, algunas divisiones están orientadas a los productos y otras están orientadas a zonas de mercado. Por lo tanto, en los casos en que la zona

La **estructura combinada** toma características y mecanismos de la estructura de las zonas geográficas del mundo y también de la estructura de divisiones mundiales de productos.

Figura 11.10 Forma híbrida de la estructura combinada para implementar una estrategia transnacional



geográfica es más importante, los gerentes de división se orientan a la zona. En otras divisiones, donde la coordinación de los productos y las eficiencias mundiales son más importantes, el gerente de división se orienta más al producto.

Es evidente que la estrategia multinacional embona con la estructura de las zonas geográficas del mundo y que la estrategia global encaja con la estructura de divisiones mundiales de productos. No obstante, cuando una compañía desea implementar la estrategia multinacional y la global al mismo tiempo, por medio de una estructura combinada, los mecanismos adecuados de integración ya no son tan evidentes. La estructura utilizada para implementar la estrategia transnacional debe ser centralizada y también descentralizada; integrada y además no integrada; formal y también informal. En ocasiones la estructura se torna demasiado compleja. Se dice que P&G tiene una estructura organizacional costosa porque utiliza la forma híbrida: “P&G tiene una estructura organizacional compleja que incluye unidades de negocios globales que administran sus marcas y desarrollan productos de diferentes categorías, y ‘organizaciones para el desarrollo de mercados’ geográficos que trabajan con los minoristas para vender sus productos”.¹⁰⁴

Cuando Panasonic Corporation (una compañía japonesa cuyo nombre formal es Matsushita) empezó a vender aparatos electrodomésticos en el mercado chino hace algunas décadas, su único intento por adaptarse a lo local fue ofrecer versiones menos costosas de los productos estándar que ofrecía en los mercados desarrollados. Las compañías japonesas con frecuencia vendían productos estándar en todo el mundo, implementando la estrategia global mediante la estructura de divisiones mundiales de productos. Sin embargo, la compañía descubrió que competidoras locales como Haier estaban superando rápidamente sus ventas de electrodomésticos en China, el mercado nacional de Haier. Con esta experiencia, Panasonic aprendió a introducirse más a fondo en el mercado de un país o en uno regional para adaptar sus aparatos más íntimamente a las demandas del consumidor local. Esto llevó al replanteamiento de la compañía, que ahora usa la estrategia global, y desde entonces ha tratado de desarrollar la estrategia global integrada y también de poner énfasis en las adaptaciones locales necesarias para mejorar las ventas.¹⁰⁵

IKEA ha hecho un buen trabajo tratándose de equilibrar estos aspectos de la organización para implementar la estrategia transnacional.¹⁰⁶ Esta compañía es un minorista global de muebles con más de 300 establecimientos en 39 países y regiones. IKEA se concentra en bajar sus costos y en conocer las necesidades de sus clientes, en especial las de los jóvenes, y ha podido manejar estas características aparentemente contrarias por medio de su estructura y su proceso administrativo. También ha logrado propiciar que sus empleados conozcan los efectos que la diversidad cultural y la geográfica tienen en las operaciones de la compañía. Una prueba de los resultados positivos de lo anterior es que más de 600 millones de personas visitan las tiendas de IKEA cada año. La compañía también está proyectando una importante expansión en China y tendrá que adaptarse a ese mercado local.¹⁰⁷ La red interna del sistema de IKEA también tiene algunos atributos,¹⁰⁸ mismos que explicaremos a continuación, en relación con las redes interorganizacionales externas.

11.3g Alineamiento de las estrategias de cooperación y las estructuras en forma de red

Como explicamos en el capítulo 9, la estrategia de red se presenta cuando las socias forman varias alianzas a efecto de mejorar, por medio de esfuerzos de cooperación, el desempeño de la red de la alianza misma.¹⁰⁹ Los grados más altos de incertidumbre y de complejidad del entorno que las compañías encuentran en el contexto de la competitividad actual están provocando que un mayor número de ellas utilice las estrategias de cooperación, como las alianzas estratégicas y las joint ventures.¹¹⁰ El recuadro Enfoque estratégico que habla de Unilever ilustra la manera en que esta compañía implementa sus estrategias de cooperación para alcanzar sus objetivos de crecimiento y sus estrategias para la sostenibilidad ambiental (tema que presentamos en el capítulo 2 y que se refiere al entorno físico).

Como explica el recuadro Enfoque estratégico sobre Unilever, la dimensión y el alcance de las operaciones de la compañía en la economía global crean muchas oportunidades para su cooperación.¹¹¹ De hecho, una compañía puede establecer relaciones de cooperación con muchos de sus stakeholders, entre ellos los clientes, los proveedores, los competidores y también las ONG. Cuando una compañía participa en diversas combinaciones de relaciones de cooperación, formará parte de una red estratégica, o lo que otros llaman una cartera o una constelación de alianzas.¹¹²



Averigüe más acerca de Jacobs Engineering Group en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Enfoque estratégico

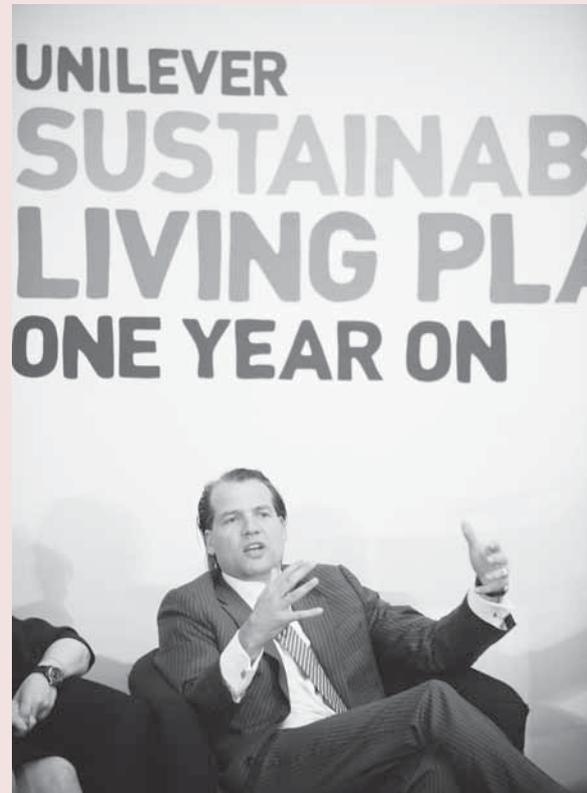
ÉXITO

Unilever coopera con muchas compañías y organizaciones sin fines de lucro para implementar su estrategia al mismo tiempo que crea un medio ambiente más sostenible

Unilever, una compañía de productos de consumo con sede en Europa (en Holanda y en el Reino Unido), que se concentra en producir y distribuir muchas clases de productos y bebidas, ha tratado de ser líder en la fabricación de sus productos aplicando la estrategia de un medio ambiente sostenible. A lo largo de la historia, las compañías de productos de consumo, en especial las europeas, han aplicado una estrategia multinacional, que implica la necesidad de adaptar los productos al mercado de cada país o región. Por lo mismo, la mayor parte de ellas han implementado su estrategia utilizando la estructura de las zonas geográficas del mundo. Muchas compañías de productos de consumo, como Avon, han empezado a utilizar algunos aspectos de la estructura mundial de productos para volverse más eficientes. Esta situación también se refiere a Unilever. Sin embargo, esta compañía ha mantenido el énfasis en las zonas geográficas, pero utilizando la estrategia transnacional al mismo tiempo que implementa una estructura combinada para alcanzar los objetivos de la respuesta a las necesidades de los mercados locales y también el de una mayor eficiencia global. Es más, su CEO, Paul Polman, que asumió el cargo en 2009, también ha comentado: "Tenemos el propósito de instituir un modelo de negocios sostenibles al servicio del bien superior".

Por lo tanto, en el año 2010, creó un manifiesto llamado Plan de Vida Sostenible (*sic*), en el cual Unilever prometía duplicar sus ventas al mismo tiempo que se comprometía a reducir su huella ambiental a la mitad para el año 2020. Por ejemplo, una meta es abastecerse de todos sus productos agrícolas por vías que "no degraden la Tierra". También tiene una campaña en la cual promete mejorar el bienestar de mil millones de personas "convenciéndolas de que se laven las manos o se cepillen los dientes, o vendiéndoles alimentos que contengan menos sal o grasa". La compañía pretende realizar muchas de estas metas por medio de estrategias de cooperación con otras organizaciones mercantiles y entidades sin fines de lucro.

Por ejemplo, en 2011, Unilever celebró un contrato con Jacobs Engineering Group Inc. para constituir una alianza global (corporativa) que facilite la eficiencia de los proyectos a fin de mejorar el capital de Unilever en todo el mundo. Unilever tiene 250 plantas fabriles y se está expandiendo con fuerza, en especial en las economías en desarrollo y las emergentes, para apoyar sus ambiciosas metas de crecimiento. Por ejemplo, espera que las economías emergentes impulsen 75% de su crecimiento a largo plazo. La alianza con Jacobs Engineering será administrada desde Singapur y brindará servicios de ingeniería a las instalaciones fabriles de Unilever en todo el mundo. Las dos compañías trabajarán "en equipo para garantizar su modelo de crecimiento sostenible", implementar reducciones de costos, así como "impulsar la coinnovación e implementar



Kees Kruythoff, director de Unilever para América del Norte, explica cómo, para finales de 2012, la compañía ya se abastecía de forma sostenible de 100% del aceite de palma que utiliza en productos como champú, margarina y jabón, alcanzando así esta meta tres años antes de lo programado. Este logro es un resultado directo de su Plan de Vida Sostenible, lanzado en noviembre de 2010.

la armonización y la estandarización de diseños entre las categorías". La alianza también trabajará con los miembros de la cadena de suministro a efecto de incrementar la velocidad para llegar al mercado con diseños que "disminuyan la huella de carbono, agua y basura de todas sus ubicaciones fabriles".

Acorde con sus metas de crecimiento del marketing, Unilever ha iniciado la Unilever Nutrition Network. Esta organización ha dividido al mundo en seis regiones, que se concentrarán en proporcionar innovaciones de categoría mundial en la nutrición y la salud. Su meta es generar ideas que faciliten los lanzamientos de productos sostenibles y mejoren los productos existentes, al mismo tiempo que fortalecen el valor de la marca. Como parte de su estrategia general, Unilever ha utilizado la tecnología Chatter para la Fuerza de ventas con el fin de implementar su nueva plataforma de marketing social. Esta tecnología permite que los mercados locales y los distribuidores de productos de Unilever compartan información y las mejores prácticas con el equipo de marketing de Unilever

para que este les ayude a impulsar su estrategia de “crear marcas para toda la vida”.

El informe reciente (2012) del Plan de Vida Sostenible de Unilever describía la manera en que la compañía está trabajando con una serie de organizaciones no gubernamentales (ONG), sin fines de lucro, para atacar problemas reales, facilitar soluciones a los proveedores para que mejoren la vida sostenible y llegar a los clientes de toda la sociedad que necesitan información para mejorar sus enfoques para una vida sostenible con mejor seguridad alimentaria y alivio de la pobreza. Algunas iniciativas son asociarse con las ONG siguientes: Consumer Goods Forum, World Business Council for Sustainable Development, el Foro Económico Mundial, la Alianza para los Bosques Tropicales 2020, Refrigerants, Naturally, el Global Green Foundation Forum y las iniciativas Zero Hunger Challenge y Scale-Up Nutrition apoyadas por las Naciones Unidas.

Es interesante señalar que Unilever ya no presenta informes trimestrales de guía para las utilidades y sugiere que esto le ha permitido hacer que los stakeholders se concentren en sus metas

a plazo más largo. Es más, desde que Polman tomó el mando en 2009, la compañía ha sostenido su trayectoria de crecimiento positivo con un mejor desempeño del ingreso y el desempeño correspondiente en la bolsa de valores. Salta a la vista que Unilever está logrando todo esto gracias a un mejor diseño organizacional y elevados objetivos, pero también empleando una serie de estrategias de cooperación con muchas organizaciones de fuera de la organización, como Jacobs Engineering y diversas ONG.

Fuentes: 2013, In the green corner: How IBM, Unilever and P&G started winning again: Why big business is wising up to sustainability, *Strategic Direction*, 29(5): 19-22; 2013, Our nutrition network, www.unilever.com, consultado el 17 de junio; 2013, Unilever drives efficiency in capital investment program, www.unilever.com, consultado el 17 de junio; 2013, Unilever Sustainable Living Plan, www.unilever.com, consultado el 17 de junio; 2013, Unilever Annual Report 2012, www.unilever.com, consultado el 17 de junio; Anand, S. y Gopalan, N., 2013, Consumers in India are an M&A target, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 1 de mayo; Gunther, M., 2013, Unilever's CEO has a green thumb, *Fortune*, 10 de junio: 124-128; Shields, R., 2013, Unilever boosts international collaboration with social rollout, *Marketing Week*, www.marketingweek.com, 2 de mayo; Ignatius, A., 2012, Captain planet, *Harvard Business Review*, 90(6): 112-118.

Una *red estratégica* es un grupo de compañías formado con el propósito de crear valor mediante su participación en muchos arreglos de cooperación. Una red estratégica efectiva permite descubrir más oportunidades que las que puedan identificar los participantes individuales de la red. Esta clase de red puede ser fuente de ventaja competitiva para sus miembros cuando sus operaciones crean un valor que los competidores difícilmente pueden duplicar y que los miembros de la red no pueden crear solos y por su cuenta.¹¹³ Las redes estratégicas son usadas para implementar estrategias de cooperación al nivel de negocio, al nivel de compañía y la internacional.

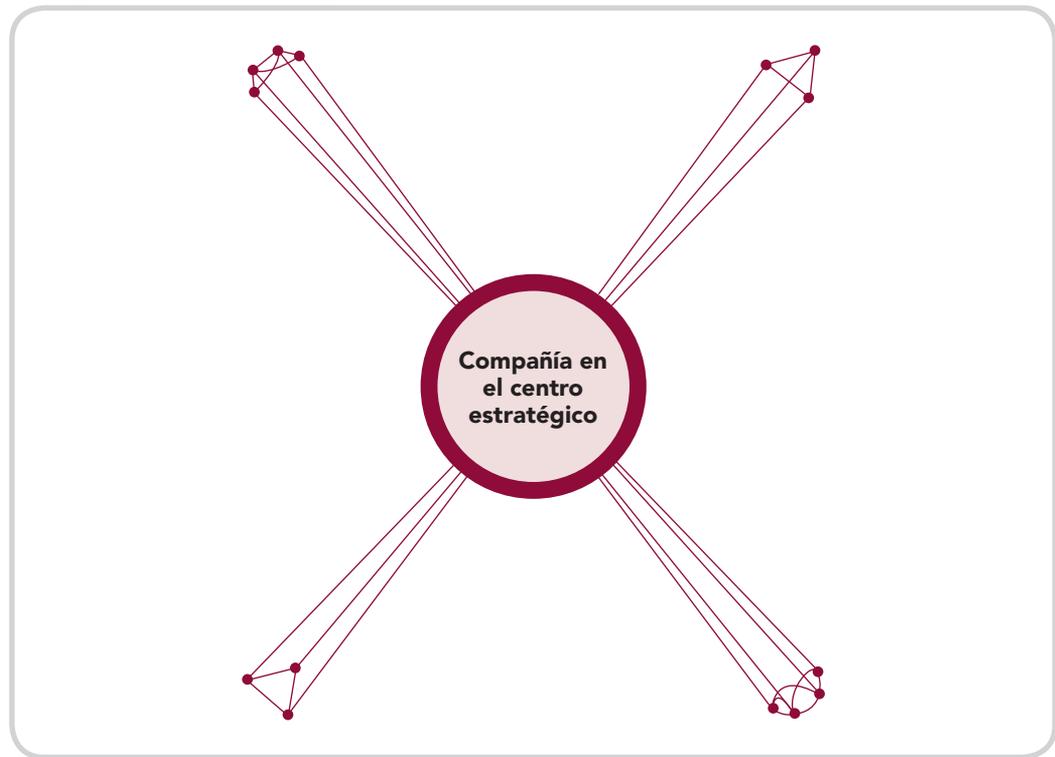
Por lo común, una red estratégica es una confederación laxa de socios que participan de manera flexible en las operaciones de la red. En la médula o el centro estratégico de la red está la *compañía en el centro estratégico*, o aquella en torno a la cual giran las relaciones de cooperación de la red (véase la figura 11.11).

Dada su posición central, la compañía que está en el centro estratégico es el fundamento para la estructura estratégica de la red. Esta compañía es la encargada de distintos aspectos de la estructura organizacional, como las relaciones formales de dependencia y los procedimientos, y administra las interacciones de cooperación, con frecuencia muy complejas, entre los socios de la red. A efecto de desempeñar las tareas que exponemos a continuación, la compañía en el centro estratégico se debe cerciorar de que los incentivos por participar en la red estén alineados de tal modo que las compañías de la red sigan teniendo una razón para seguir conectadas.¹¹⁴ La compañía en el centro estratégico participa en cuatro tareas primarias para administrar la red estratégica y controlar sus operaciones:¹¹⁵

Outsourcing estratégico. La compañía en el centro estratégico contrata en *outsourcing* y se asocia con más compañías que los otros miembros de la red. Al mismo tiempo, la compañía en el centro estratégico requiere que los socios de la red sean más que contratistas. Se espera que los miembros encuentren oportunidades para que la red cree valor por medio de su trabajo en cooperación.¹¹⁶

Competencias. Para incrementar la efectividad de la red, la compañía en el centro estratégico busca caminos para apoyar los esfuerzos de cada uno de los miembros por desarrollar competencias centrales que tengan potencial para beneficiar a la red.

Tecnología. La compañía en el centro estratégico es la encargada de administrar el desarrollo y de ver que los miembros de la red compartan ideas basadas en tecnología. Facilita esta acción el requisito estructural que dicta que los miembros deben entregar a la compañía en el centro estratégico informes formales que detallen los resultados de sus actividades orientados a la tecnología.¹¹⁷

Figura 11.11 Una red estratégica

© Cengage Learning

Carrera por aprender. La compañía en el centro estratégico subraya que las dimensiones principales de la competitividad son las que se presentan entre cadenas de valor y entre redes de cadenas de valor. Debido a esta interconexión, la red estratégica no puede ser más fuerte que el eslabón más débil de la cadena de valor. Dado que la responsabilidad y autoridad para tomar decisiones están centralizadas, la compañía en el centro estratégico dirige a las participantes en sus esfuerzos por desarrollar ventajas competitivas específicas de la red. La necesidad de que cada participante cuente con capacidades que puedan ser la base de las ventajas competitivas de la red alimenta una rivalidad amistosa entre las participantes que tratan de desarrollar las habilidades necesarias para generar con rapidez esas nuevas capacidades que creen valor para la red.¹¹⁸

Es interesante señalar que las redes estratégicas se están usando con más frecuencia en parte debido a la capacidad que tiene la compañía en el centro estratégico para poner en práctica una estrategia que ligue con efectividad y eficiencia a las compañías asociadas. Estas redes pueden existir ahora gracias a lo mucho que han mejorado los sistemas de información y las capacidades de comunicación (por ejemplo, internet).

11.4 Implementación de las estrategias de cooperación al nivel de negocio

Como explicó el capítulo 9, las dos clases de alianzas complementarias al nivel de negocio son las verticales y las horizontales. Las compañías que poseen competencias que están en diferentes etapas de la cadena de valor forman una alianza vertical a efecto de integrar en cooperación sus actividades diferentes pero complementarias. Las compañías que combinan sus competencias para crear valor en la misma etapa de la cadena de valor forman una alianza horizontal. Es más frecuente que se formen alianzas estratégicas complementarias verticales, como las creadas por Toyota Motor Company, que alianzas horizontales.¹¹⁹

Una red estratégica de relaciones verticales, como la red formada en Japón por Toyota y sus proveedores, con frecuencia entraña una serie de problemas para su implementación.¹²⁰ En primer

término, la compañía en el centro estratégico alienta a los subcontratistas a modernizar sus instalaciones y, en caso necesario, les brinda ayuda técnica y financiera. En segundo, esa compañía disminuye sus costos de transacción promoviendo contratos de plazo más largo con los subcontratistas, de modo que los socios proveedores incrementan su productividad a largo plazo. Este enfoque se opone diametralmente al de negociar continuamente contratos a corto plazo basados en los precios unitarios. En tercero, la compañía en el centro estratégico permite que los ingenieros de las compañías que están corriente arriba (proveedores) tengan una mejor comunicación con las compañías con las que tiene contratos de servicios. Por lo tanto, los proveedores y la compañía en el centro estratégico se vuelven más interdependientes y menos independientes.

El sistema de producción esbelta (una alianza estratégica complementaria vertical) que introdujeron Toyota y otras empresas se ha difundido a muchas industrias.¹²¹ En las alianzas estratégicas complementarias verticales, como la de Toyota y sus proveedores, es evidente cuál es la compañía que está en el centro estratégico, al igual que la estructura que establece esa compañía. Sin embargo, no siempre sucede lo mismo en el caso de las alianzas estratégicas complementarias horizontales, con las cuales las compañías tratan de crear valor en la misma parte de la cadena de valor. Por ejemplo, las alianzas de compañías de aviación se forman con frecuencia para crear valor en el segmento de las actividades primarias del marketing y las ventas de la cadena de valor (véase la tabla 3.6). Como las líneas aéreas por lo general participan en muchas alianzas complementarias horizontales, como la Star Alliance entre Lufthansa, United (originalmente Continental, antes de su fusión con United), US Airways, Thai, Air Canada, SAS y otras, es difícil determinar cuál es la compañía que está en el centro estratégico. Es más, la participación en varias alianzas puede provocar que las compañías pongan en duda las verdaderas lealtades e intenciones de las socias. Asimismo, si las rivales hacen bando común en demasiadas actividades en colaboración, uno o varios gobiernos podrían pensar que es posible que las actividades sean para una colusión ilegal. Por lo mismo, las alianzas complementarias horizontales se usan con menos frecuencia, y tienen menor éxito, que su contraparte vertical, aun cuando existen casos de éxito; por ejemplo, el de los fabricantes de automóviles y el de los de aviones.



© Kai Prafflenbach/Reuters

Cinco aviones forman una estrella en el Aeropuerto de Frankfurt para marcar el lanzamiento de la Star Alliance formada por Thai Airways, United Airlines, Lufthansa, Air Canada y Scandinavian Airlines Systems. Las alianzas complementarias horizontales son comunes en la industria de las compañías de aviación comercial.

11.5 Implementación de las estrategias de cooperación al nivel corporativo

Algunas estrategias al nivel corporativo sirven para mejorar los costos. El recuadro Enfoque estratégico ilustra lo anterior con las alianzas globales de Unilever y Jacobs Engineering Group Inc. para facilitar la eficiencia de las instalaciones fabriles de Unilever en todo el mundo, al mismo tiempo que ponen énfasis en la innovación para alcanzar los objetivos de sostenibilidad de esta compañía. Las estrategias de cooperación al nivel corporativo (como las franquicias) sirven para facilitar la diversificación con productos y mercados. Las franquicias, como estrategia de cooperación, permiten que la compañía use sus competencias para extender o diversificar su alcance con productos o mercados, pero sin realizar una fusión o una adquisición.¹²² Las investigaciones sugieren que el conocimiento incluido en las estrategias de cooperación al nivel corporativo propician la sinergia.¹²³ Por ejemplo, McDonald's Corporation aplica una estrategia de franquicias, que pone énfasis en un menú limitado de precios bajos en más de 100 países. El sistema de franquicias de McDonald's es una red estratégica. La oficina matriz de esta compañía funge de compañía en el centro estratégico para los franquiciatarios de la red. Las oficinas centrales aplican los controles estratégicos y financieros para comprobar si las operaciones de los franquiciatarios están creando mayor valor para la red entera.

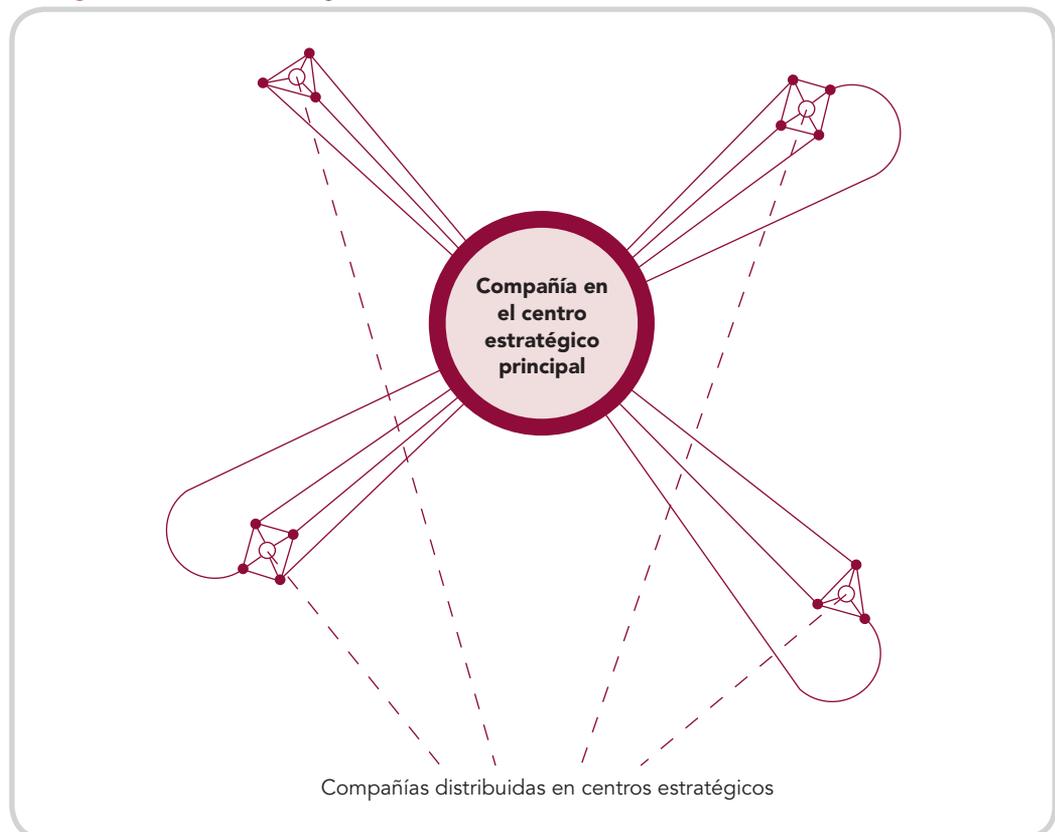
En el caso de McDonald's, un problema importante del control estratégico es la ubicación de las unidades de las franquicias. Dado que la compañía piensa que fuera de Estados Unidos tiene más oportunidades para expandirse, ha decidido seguir expandiéndose en países como China e India, donde con frecuencia debe adaptar su menú a la cultura local. Por ejemplo, "McDonald's adapta sus restaurantes de India a los gustos locales; en un país predominantemente hindú, donde adoran a la vaca, su menú no contiene hamburguesas de carne de res y, por ejemplo, las sustituye con otras de pollo o de vegetales".¹²⁴ McDonald's, como la compañía en el centro estratégico para sus restaurantes de todo el orbe, está dedicando la mayor parte de sus erogaciones de capital para desarrollar unidades en mercados fuera de Estados Unidos.

11.6 Implementación de las estrategias de cooperación internacionales

Las redes estratégicas que se forman para implementar las estrategias de cooperación internacionales dan por resultado que las compañías compitan en varios países.¹²⁵ Las diferencias que existen entre los entornos normativos de los países incrementan la complejidad que implica administrar las redes internacionales y la de comprobar que, como mínimo, las operaciones de la red cumplan con todos los requisitos legales.¹²⁶

Las redes estratégicas distribuidas son la estructura organizacional empleada para administrar las estrategias de cooperación internacional. Como muestra la figura 11.12, varias compañías regionales están en el centro estratégico de una red repartida que tiene por objeto administrar los múltiples arreglos de cooperación de las compañías asociadas.¹²⁷ La estructura utilizada para implementar la estrategia de cooperación internacional es compleja y exige una cuidadosa atención para su buen uso. En el recuadro Enfoque estratégico, la red de varias ONG que emplea Unilever para administrar sus distintas estrategias de sostenibilidad para realizar su objetivo de mejorar la vida de mil millones de personas en el mundo ilustra esta estructura.

Figura 11.12 Una red estratégica distribuida



RESUMEN

- La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia, los procedimientos, los controles, y la autoridad y los procesos para la toma de decisiones de una compañía. En esencia, la estructura organizacional detalla el trabajo que se desarrollará en una compañía y la forma de desempeñarlo. Los controles organizacionales rigen el uso de la estrategia, indican cómo comparar los resultados reales con los esperados y sugieren las medidas que la compañía debe tomar para mejorar el desempeño cuando este no cumple con las expectativas. Un alineamiento adecuado de la estrategia y la estructura conduciría a una ventaja competitiva.
- Los controles estratégicos (en gran medida criterios subjetivos) y los controles financieros (en gran medida criterios objetivos) son dos clases de controles organizacionales que las compañías utilizan para implementar una estrategia. Los dos controles son fundamentales, pero el énfasis que se ponga en ellos variará dependiendo del enlace que exista entre la estrategia y la estructura.
- La estrategia y la estructura influyen la una en la otra; sin embargo, la estructura por lo general influye más en la estructura. Las investigaciones indican que las compañías suelen cambiar de estructura cuando un decremento en el desempeño las obliga a hacerlo. Los administradores efectivos se adelantan a la necesidad de cambiar de estructura y no tardan en modificarla para que se ajuste mejor a la estrategia de la compañía cuando la evidencia dicta que lo deben hacer.
- Las compañías usan la estructura funcional para implementar las estrategias al nivel de negocio. La estrategia de liderazgo en costo requiere una estructura con funciones centralizadas; una que ponga énfasis en la ingeniería de procesos y en la eficiencia de la producción. La estructura funcional de la estrategia de diferenciación descentraliza las decisiones relacionadas con la implementación, en especial las referentes al marketing, y las deja en manos de las personas involucradas en funciones organizacionales individuales. Las estrategias enfocadas, que suelen ser las que usan las empresas pequeñas, requieren una estructura simple hasta que llega el momento en que la compañía se diversifica en términos de productos o mercados.
- Las compañías alinean algunas combinaciones únicas de diferentes formas de la estructura multidimensional con diferentes estrategias de diversificación al nivel corporativo para implementar debidamente esas estrategias. La forma M de cooperación, utilizada para implementar la estrategia de negocios relacionados concentrados al nivel de compañía, tiene una oficina matriz centralizada y muchos mecanismos para la integración. Los incentivos de las divisiones están ligados al desempeño general de la compañía para fomentar la cooperación entre las divisiones. La estructura de forma M de UEN vinculadas relacionadas establece centros de utilidad separados dentro de la compañía diversificada. Cada centro de utilidad o cada UEN puede tener divisiones que ofrecen productos similares, pero con frecuencia las UEN no están relacionadas entre sí. La estructura en forma de M competitiva, utilizada para implementar la estrategia de diversificación con negocios no relacionados, es sumamente descentralizada, no cuenta con mecanismos de integración y utiliza criterios financieros objetivos para evaluar el desempeño de cada unidad.
- La estrategia multinacional, implementada por vía de la estructura de las zonas geográficas del mundo, subraya la descentralización y ubica todas las actividades funcionales en la zona geográfica o el país anfitrión. La estructura de divisiones mundiales de productos se utiliza para implementar la estrategia global. Esta estructura es centralizada a efecto de coordinar e integrar las actividades de diferentes funciones de modo que permitan desarrollar economías globales de escala y de alcance. La autoridad para tomar decisiones está centralizada en la oficina matriz de las divisiones mundiales de la compañía.
- La estrategia transnacional, con la cual la compañía busca tener la capacidad de respuesta a lo local que tienen la estrategia multinacional y la eficiencia global de la estrategia global, se implementa por medio de la estructura combinada. Dado que la estructura combinada debe ser, al mismo tiempo, centralizada y descentralizada, integrada y no integrada, y formal y no formal, es sumamente difícil de organizar y administrar debidamente. Sin embargo, se sugieren dos diseños estructurales: la estructura de matriz y la estructura híbrida con divisiones geográficas y orientadas a los productos.
- Las estrategias de cooperación tienen cada vez más importancia para triunfar en la competitividad y se implementan por medio de estructuras organizacionales creadas en torno a redes estratégicas. Las compañías que están en el centro estratégico desempeñan una función crucial en la administración de las redes estratégicas, y emplean con frecuencia estrategias al nivel de negocio en redes de alianzas verticales y horizontales. Además, usan las estrategias de cooperación al nivel de compañía para buscar la diversificación de productos y de mercados. Las franquicias son un tipo de estrategia al nivel de compañía que utiliza una red estratégica para implementar esta estrategia. Cabe decir lo mismo de las estrategias de cooperación internacional, donde las compañías utilizan con frecuencia redes repartidas.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es una estructura organizacional y qué se entiende por controles organizacionales? ¿Qué diferencias existen entre los controles estratégicos y los financieros? ¿Qué importancia tienen esas diferencias?
2. ¿Qué quiere decir que la estrategia y la estructura tienen una relación de reciprocidad?
3. ¿Cuáles son las características de las estructuras funcionales empleadas para implementar las estrategias al nivel de negocio, de liderazgo en costo, la de diferenciación, la de liderazgo en costo/diferenciación integrados y la enfocada?
4. ¿Qué diferencias existen entre las tres versiones de las estructuras multidivisionales (forma M) usadas para implementar al nivel de compañía las estrategias de diversificación con negocios

relacionados concentrados, con negocios relacionados vinculados y con negocios no relacionados?

5. ¿Qué estructuras organizacionales se utilizan para implementar la estrategia internacional multinacional, la global y la transnacional?

6. ¿Qué es una red estratégica? ¿Qué es una compañía en el centro estratégico? ¿Cómo se usa el centro estratégico con las estrategias de cooperación al nivel de negocio, al nivel de compañía y la internacional?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: RESPUESTAS DE LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA AL SHOWROOMING

Como explicaba el Caso inicial de este capítulo, el concepto *showrooming* se refiere a la práctica en la que los compradores entran a una tienda tradicional para estudiar a fondo una mercancía, para después salir y buscarla y comprarla en línea, casi siempre a precio más bajo. El año pasado, con la intención de evitar esa práctica, una tienda de Australia llegó al extremo de cobrar a sus clientes cinco dólares tan solo por entrar a la tienda. Es más, un estudio realizado por Anderson Robbins Research en 2013 dio como resultado que 67% de los compradores utilizan sus teléfonos inteligentes para comprobar si pueden encontrar un precio mejor en otra parte. Su investigación también encontró que una mayoría importante (62%) saldría de una tienda y compraría en otra que ofrece una diferencia de 20%; 13% compraría en otra parte por una diferencia cualquiera de precio. Las compañías deben esperar que esas cifras aumenten, a no ser que tomen medidas para mitigar su efecto.

¿Qué pueden hacer las organizaciones para acabar con la amenaza de esta práctica? Gracias a los envíos gratis y a la facilidad para las devoluciones (y, hasta fecha reciente, la ausencia de impuestos) la práctica ha florecido. Se ha dicho que Best Buy y Walmart (hay quienes las han llamado la sala de exhibición de Amazon) son las dos tiendas más buscadas para el *showrooming*. Sin embargo, el concepto no solo abarca a los minoristas con tiendas grandes; las tiendas pequeñas también corren el mismo peligro. Pero ¿qué puede hacer una compañía? Como explica este libro, la capacidad para escoger una estrategia adecuada y alinearla con la estructura adecuada es una característica del liderazgo estratégico efectivo.¹²⁸ El desafío que le lanza esta asignación es que investigue, al nivel de compañía, qué estrategia y estructura está aplicando esa compañía. Prepárese para explicar en clase el efecto negativo que el *showrooming* ha tenido en esa compañía (no escoja una compañía afectada favorablemente para esta asignación [es decir, Amazon]). En particular, esta asignación requiere que usted:

1. Identifique una compañía que supone que es blanco del *showrooming*. Pida a su profesor(a) que le dé el visto bueno antes de proseguir para evitar duplicaciones. Puede identificar a un minorista conocido o a alguna otra compañía que en su opinión tenga influencia en este campo. No necesariamente tiene que escoger una compañía pública grande; una empresa pequeña que conozca y que haya sufrido el efecto también es una buena opción.

2. La práctica del *showrooming* ha adquirido importancia en pocos años. Describa los cambios que ha registrado su compañía en esos pocos años en términos de estructura y estrategia.
3. Haga un resumen explicando si esos esfuerzos han rendido frutos o no.

Realice esta asignación en equipo.

EJERCICIO 2: ¿LA ESTRUCTURA ES CONTAGIOSA?

Forme dos equipos para analizar y, en su caso, recomendar cambios para dos pares de competidoras. ¿Estas competidoras, como Walgreens y CVS, están estructuradas de forma similar o diferente? Compare sus estrategias y estructuras organizacionales.

PARTE UNO

Escoja un par de competidoras. Usted goza de gran libertad para elegir las, como dos grandes compañías públicas (es decir, Walgreens/CVS; Whole Foods/Kroger; American Airlines/Delta Airlines; Lowe's/Home Depot). Otra opción es escoger a dos competidoras que operen en su ciudad y que podrían ser compañías pequeñas o medianas. Lo importante es que sean competidoras y más o menos del mismo tamaño.

PARTE DOS

Investigue las dos compañías y prepárese para abordar las cuestiones siguientes:

- Describa las estrategias de las dos compañías; con diferencias y similitudes.
- Presente la estructura organizacional de cada compañía y señale las diferencias y similitudes.
- ¿La estructura se ajusta a la estrategia, como argumenta Chandler?
- ¿Los consejos de administración del par de compañías están estructurados de manera similar en cuanto a los comités, las juntas y los puestos?
- En igualdad de condiciones, ¿en cuál de estas dos compañías le gustaría trabajar?

Prepárese para explicar mediante una presentación en PowerPoint a todo el grupo lo que haya averiguado.

CASO EN VIDEO *

EL ALINEAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL CONTROL: LA QUIEBRA DE GM

Al salir de la quiebra, el compromiso de GM para fabricar automóviles más pequeños y que sean más eficientes en el consumo de combustible ha generado que GM Corporation se convierta en una compañía GM más pequeña. La venta y la desaparición gradual de marcas, así como el cambio de logotipos, son pasos hacia una nueva GM. Dado el deseo del gobierno de Obama respecto de una remodelación completa de la estructura de GM, el Tesoro de Estados Unidos se convirtió en el accionista más importante de la compañía, mientras que los contribuyentes estadounidenses adquirieron en propiedad más de 60% de la nueva compañía. Al parecer, los nuevos equipos de administradores que representan estabilidad y diseño están montando el escenario para anotarse un tanto. El 18 de noviembre de 2010, GM realizó su oferta pública inicial y salió con una base financiera sólida que ha permitido a la compañía producir estupendos vehículos y construir un futuro brillante para los empleados, los socios y los accionistas. Un experimentado equipo de liderazgo está comprometido con entregar vehículos con incuestionables confiabilidad, calidad y diseños atractivos, así como seguridad de vanguardia, poco consumo de combustible y características de *infotainment*.

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Prepárese para discutir los siguientes conceptos y preguntas en clase:

Conceptos

1. Estructura organizacional
2. Controles organizacionales
3. Controles estratégicos
4. Relaciones entre estrategia y estructura

Preguntas

1. ¿La estructura organizacional de GM está alineada con sus estrategias? En tal caso, ¿por qué? De lo contrario, ¿qué necesitaría?
2. En su opinión, ¿qué controles organizacionales faltaban en la vieja GM? ¿Qué controles organizacionales se necesitan en la nueva GM?
3. ¿Qué controles estratégicos específicos considera usted que son fundamentales para el éxito futuro de GM? ¿La cadena de valor de GM debería cambiar?
4. Reconociendo el estado actual de GM, ¿qué opina de la relación entre la estrategia y la estructura de la nueva GM? ¿Cómo supone que evolucionará?

NOTAS

1. T. Felin, N. J. Foss, K. H. Heimeriks y T. L. Madsen, 2012, Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure, *Journal of Management Studies*, 49(8): 1351-1374; K. M. Eisenhardt, N. R. Furr y C. B. Bingham, 2010, Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments, *Organization Science*, 21: 1263-1273; P. Jarzabkowski, 2008, Shaping strategy as a structuration process, *Academy of Management Journal*, 51(4): 621-650.
2. R. Wilden, S. P. Gudergan, B. Nielsen e I. Lings, 2013, Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment, *Long Range Planning*, 46(1/2): 72-96; R. Gulati y P. Puranam, 2009, Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization, *Organization Science*, 20(2): 422-440; R. E. Miles y C. C. Snow, 1978, *Organizational Strategy, Structure and Process*, Nueva York, McGraw-Hill.
3. Y. Y. Kor y A. Mesko, 2013, Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic, *Strategic Management Journal*, 34(2): 233-244; S. T. Hannah y P. B. Lester, 2009, A multilevel approach to building and leading learning organizations, *Leadership Quarterly*, 20(1): 34-48; E. M. Olson, S. F. Slater y G. T. M. Hult, 2007, The importance of structure and process to strategy implementation, *Business Horizons*, 48(1): 47-54; D. N. Sull y C. Spinosa, 2007, Promise-based management, *Harvard Business Review*, 85(4): 79-86.
4. J. P. Mangalindan, 2013, eBay is back!, *Fortune*, 25 de febrero: 58.
5. R. Rumelt, 2011, *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*, Nueva York, Crown Publishing Company.
6. P. Boumgarden, J. Nickerson y T. R. Zenger, 2012, Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation and organizational performance, *Strategic Management Journal*, 33(6): 587-610; R. D. Ireland, J. Covin y D. Kuratko, 2009, Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1): 19-46; T. Amburgey y T. Dacin, 1994, As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change, *Academy of Management Journal*, 37: 1427-1452.
7. C. Gilbert, M. Eyring y R. N. Foster, 2012, Two routes to resilience, *Harvard Business Review*, 90(12): 65-73; L. F. Monteiro, N. Arvidsson y J. Birkinshaw, 2008, Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications, *Organization Science*, 19(1): 90-107; B. Keats y H. O'Neill, 2001, Organizational structure: Looking through a strategy lens, en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, Reino Unido, Blackwell Publishers: 520-542.
8. R. E. Hoskisson, C. W. L. Hill y H. Kim, 1993, The multidivisional structure: Organizational fossil or source of value?, *Journal of Management*, 19: 269-298.
9. B. Groggaard, 2012, Alignment of strategy and structure in international firms: An empirical examination, *International Business Review*, 21(3): 397-407; E. M. Olson, S. F. Slater y G. T. M. Hult, 2005, The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior, *Journal of Marketing*, 69(3): 49-65.
10. F. A. Caszar, 2012, Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds, *Strategic Management Journal*, 33(6): 611-632; T. Burns y G. M. Stalker, 1961, *The Management of Innovation*, Londres, Tavistok; P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, 1967, *Organization and Environment*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin; J. Woodward, 1965, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press.
11. A. Verbeke y L. Kano, 2012, An internalization theory rationale for MNE regional strategy, *Multinational Business Review*, 20(2): 135-152; A. M. Rugman y A. Verbeke, 2008, A regional solution to the strategy and structure of multinationals, *European Management Journal*, 26(5): 305-313; H. Kim, R. E. Hoskisson, L. Tihanyi y J. Hong, 2004, Evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from

- chaebols in Korea, *Asia Pacific Journal of Management*, 21: 25-48.
12. M. Reilly, P. Scott y V. Mangematin, 2012, Alignment or independence? Multinational subsidiaries and parent relations, *Journal of Business Strategy*, 33(2): 4-11; R. Kathuria, M. P. Joshi y S. J. Porth, 2007, Organizational alignment and performance: Past, present and future, *Management Decision*, 45: 503-517.
 13. K. Linebaugh, 2013, GE Capital chief expected to leave, *Wall Street Journal*, 30 de mayo: B1.
 14. J. Qiu, L. Donaldson y B. Luo, 2012, The benefits of persisting with paradigms in organizational research, *Academy of Management Perspective*, 26(1): 93-104; R. Greenwood y D. Miller, 2010, Tackling design anew: Getting back to the heart of organization theory, *Academy of Management Perspectives*, 24(4): 78-88.
 15. C. Cella, A. Ellul y M. Giannetti, 2013, Investors' horizons and the amplification of market shocks, *Review of Financial Studies*, 26(7): 1607-1648; T. Yu, M. Sengul y R. H. Lester, 2008, Misery loves company: The spread of negative impacts resulting from and organizational crisis, *Academy of Management Review*, 33(2): 452-472; R. L. Priem, L. G. Love y M. A. Shaffer, 2002, Executives' perceptions of uncertainty sources: A numerical taxonomy and underlying dimensions, *Journal of Management*, 28: 725-746.
 16. E. Claver-Cortés, E.M. Pertusa-Ortega y J. F. Molina-Azorín, 2012, Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance, *Journal of Business Research*, 65(7): 993-1002; J. R. Maxwell, 2008, Work system design to improve the economic performance of the firm, *Business Process Management Journal*, 14(3): 432-446; Olson, Slater y Hult, The importance of structure and process to strategy implementation.
 17. B. Gong y R. A. Greenwood, 2012, Organizational memory, downsizing, and information technology: A theoretical inquiry, *International Journal of Management*, 29: 99-109; P. Legerer, T. Pfeiffer, G. Schneider y J. Wagner, 2009, Organizational structure and managerial decisions, *International Journal of the Economics of Business*, 16(2): 147-159.
 18. 2013, General Electric: The long game, *Financial Times*, www.ft.com, 8 de abril; H. Gebauer y F. Putz, 2009, Organizational structures for the service business in product-oriented companies, *International Journal of Services Technology and Management*, 11(1): 64-81.
 19. R. Kapoor y J. Lee, 2013, Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments, *Strategic Management Journal*, 34(3): 274-296; R. D. Ireland y J. W. Webb, 2007, Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, *Business Horizons*, 50: 49-59;
 - T. J. Andersen, 2004, Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments, *Journal of Management Studies*, 41: 1271-1299.
 20. M. S. Feldman y W. J. Orlikowski, 2011, Theorizing practice and practicing theory, *Organization Science*, 22(5): 1240-1253; J. Rivkin y N. Siggelkow, 2003, Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design, *Management Science*, 49: 290-311; G. A. Bigley y K. H. Roberts, 2001, The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments, *Academy of Management Journal*, 44: 1281-1299.
 21. A. J. Bock, T. Opsahl, G. George y D. M. Gann, 2012, The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation, *Journal of Management Studies*, 49(2): 279-305; S. Nadkarni y V. K. Narayanan, 2007, Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed, *Strategic Management Journal*, 28: 243-270; K. D. Miller y A. T. Arkan, 2004, Technology search investments: Evolutionary option reasoning, and option pricing approaches, *Strategic Management Journal*, 25: 473-485.
 22. S. A. Fernhaber y P. C. Patel, 2012, How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity, *Strategic Management Journal*, 33(13): 1516-1539; S. Raisch y J. Birkinshaw, 2008, Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 34: 375-409.
 23. C. Camisón y A. Villar-López, 2012, On how firms located in an industrial district profit from knowledge spillovers: Adoption of an organic structure and innovation capabilities, *British Journal of Management*, 23(3): 361-382; R. Agarwal, D. Audretsch y M.B. Sarkar, 2010, Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 271-283.
 24. Rumelt, *Good Strategy/Bad Strategy*; B. W. Keats y M. A. Hitt, 1988, A causal model of linkages among environmental dimensions, macroorganizational characteristics, and performance, *Academy of Management Journal*, 31: 570-598.
 25. A. Chandler, 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
 26. D. Martin, 2007, Alfred D. Chandler, Jr., A business historian, dies at 88, *New York Times*, www.nytimes.com, 12 de mayo.
 27. B. T. Pentland, M. S. Feldman, M. C. Becker y P. Liu, 2012, Dynamics of organizational routines: A generative model, *Journal of Management Studies*, 49(8): 1484-1508; R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, L. Tihanyi y R. E. White, 2005, Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies, *Journal of Management*, 31: 941-965; J. D. Day, E. Lawson y K. Leslie, 2003, When reorganization works, *The McKinsey Quarterly*, (2): 20-29.
 28. B. Simon, 2009, Restructuring chief sees benefits in GM's maligned culture, *Financial Times*, 4 de Julio: 16.
 29. D. Moin y E. Clark, 2013, Ullman returns as Johnson exits, *WWD: Women's Wear Daily*, 9 de abril: 1.
 30. S. Sonenshein, 2013, How organizations foster the creative use of resources, *Academy of Management Journal*, en imprenta; S. K. Ethiraj, 2007, Allocation of inventive effort in complex product systems, *Strategic Management Journal*, 28: 563-584.
 31. L. Marengo y C. Pasquali, 2012, How to get what you want when you do not know what you want: A model of incentives, organizational structure, and learning, *Organization Science*, 23(5): 1298-1310; A. M. Kleinbaum y M. L. Tushman, 2008, Managing corporate social networks, *Harvard Business Review*, 86(7/8): 26-27; P. K. Mills y G. R. Ungson, 2003, Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls, *Academy of Management Review*, 28: 143-153.
 32. D. W. Lehman y J. Hahn, 2012, Momentum and organizational risk taking: Evidence from the National Football League, *Management Science*, 59(4): 852-868; M. A. Hitt, K. T. Haynes y R. Serpa, 2010, Strategic leadership for the 21st century, *Business Horizons*, 53: 437-444; M. A. Desai, 2008, The finance function in a global corporation, *Harvard Business Review*, 86(7/8): 108-112.
 33. R. MacKay y R. Chia, 2013, Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of Northco Automotive, *Academy of Management Journal*, 56(1): 208-230; I. Filatotchev, J. Stephan y B. Jindra, 2008, Ownership structure, strategic controls and export intensity of foreign-invested firms in transition economies, *Journal of International Business Studies*, 39(7): 1133-1148; G. J. M. Braam y E. J. Nijssen, 2004, Performance effects of using the balanced scorecard: A note on the Dutch experience, *Long Range Planning*, 37: 335-349.
 34. D. M. Cable, F. Gino y B. R. Staats, 2013, Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression, *Administrative Science Quarterly*, 58(1): 1-36; J. Kratzer, H. G. Gemünden y C. Lettl, 2008, Balancing creativity and time efficiency in multi-team R&D projects: The alignment of formal and informal networks, *R&D Management*, 38(5): 538-549; D. F. Kuratko, R. D. Ireland y J. S. Hornsby, 2004, Corporate entrepreneurship behavior among managers: A review of theory, research, and practice, en J. A. Katz y D. A. Shepherd (Eds.), *Advances in Entrepreneurship: Firm Emergence and Growth: Corporate Entrepreneurship*, Oxford, Reino Unido, Elsevier Publishing: 7-45.
 35. M. Lev Ram, 2013, Samsung road to mobile domination, *Fortune*, 4 de febrero: 98-102; P. Burrows, 2011, Elop's fable, *Bloomberg Businessweek*, 6 de junio: 56-61; Y. Doz y M. Kosonen, 2008, The dynamics of strategic

- agility: Nokia's rollercoaster experience, *California Management Review*, 50(3): 95-118.
36. K. Favaro, 2013, We're from corporate and we are here to help: Understanding the real value of corporate strategy and the head office, *Strategy+Business Online*, www.strategy+business.com, 8 de abril; K. L. Turner y M. V. Makhija, 2006, The role of organizational controls in managing knowledge, *Academy of Management Review*, 31: 197-217; M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, R. A. Johnson y D. D. Moesel, 1996, The market for corporate control and firm innovation, *Academy of Management Journal*, 39: 1084-1119.
37. W. P. Wan, R.E. Hoskisson, J. C. Short y D. W. Yiu, 2011, Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities, *Journal of Management*, 37(5): 1335-1368; M. A. Hitt, L. Tihanyi, T. Miller y B. Connelly, 2006, International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 32: 831-867; R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, 1988, Strategic control and relative R&D investment in multiproduct firms, *Strategic Management Journal*, 9: 605-621.
38. I. Clark, 2013, Templates for financial control? Management and employees under the private equity business model, *Human Resource Management Journal*, 23(2): 144-159; S. Lee, K. Park y H. H. Shin, 2009, Disappearing internal capital markets: Evidence from diversified business groups in Korea, *Journal of Banking & Finance*, 33(2): 326-334; D. Collis, D. Young y M. Goold, 2007, The size, structure, and performance of corporate headquarters, *Strategic Management Journal*, 28: 383-405.
39. S. S. Alsoboa y J. Aldehayyat, 2013, The impact of competitive business strategies on managerial accounting techniques: A study of Jordanian public industrial companies, *International Journal of Management*, 31(1): 545-555; X. S. Y. Spencer, T. A. Joiner y S. Salmon, 2009, Differentiation strategy, performance measurement systems and organizational performance: Evidence from Australia, *International Journal of Business*, 14(1): 83-103; K. Chaharbaghi, 2007, The problematic of strategy: A way of seeing is also a way of not seeing, *Management Decision*, 45: 327-339.
40. S. K. Kim, J. D. Arthurs, A. Sahaym y J. B. Cullen, 2013, Search behavior of the diversified firm: The impact of fit on innovation, *Strategic Management Journal*, 34(8): 999-1009.
41. S. Lohr, 2007, Can Michael Dell refocus his namesake? *New York Times*, www.nytimes.com, 9 de septiembre.
42. S. Ovide, 2013, Dell: Icahn, Southeastern are \$4 billion short, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 3 de junio.
43. R.G. Eccles y G. Serafeim, 2013, The performance frontier, *Harvard Business Review*, 91(5): 50-60; Gebauer y Putz, Organizational structures for the service business in product-oriented companies; X. Yin y E. J. Zajac, 2004, The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements, *Strategic Management Journal*, 25: 365-383.
44. Keats y O'Neill, Organizational structure: 531.
45. M. K. Bednar, S. Boivie y N. R. Prince, 2013, Burr under the saddle: How media coverage influences strategic change, *Organization Science*, 24(3): 910-925; K. M. Green, J. G. Covin y D. P. Slevin, 2008, Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit, *Journal of Business Venturing*, 23(3): 356-383; Olson, Slater y Hult, The importance of structure and process to strategy implementation; D. Miller y J. O. Whitney, 1999, Beyond strategy: Configuration as a pillar of competitive advantage, *Business Horizons*, 42(3): 5-17.
46. D. C. Mowery, 2010, Alfred Chandler y knowledge management within the firm, *Industrial Corporate Change*, 19(2): 483-507; Chandler, *Strategy and Structure*.
47. Keats y O'Neill, Organizational structure: 524.
48. Wan, Hoskisson, Short y Yiu, 2011, Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities; E. Rawley, 2010, Diversification, coordination costs and organizational rigidity: Evidence from microdata, *Strategic Management Journal*, 31: 873-891.
49. A. Campbell y H. Strikwerda, 2013, The power of one: Towards the new integrated organization, *Journal of Business Strategy*, 34(2): 4-12.
50. J. J. Strikwerda y J. W. Stoelhorst, 2009, The emergence and evolution of the multidimensional organization, *California Management Review*, 51(4): 11-31; I. Daizadeh, 2006, Using intellectual property to map the organizational evolution of firms: Tracing a biotechnology company from startup to bureaucracy to a multidivisional firm, *Journal of Commercial Biotechnology* 13: 28-36.
51. C. Levicki, 1999, *The Interactive Strategy Workout*, 2a. ed., Londres, Prentice Hall.
52. P. L. Drnevich y D. C. Croson, 2013, Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective, *MIS Quarterly*, 37(2): 483-509; E. E. Entin, F. J. Diedrich y B. Rubineau, 2003, Adaptive communication patterns in different organizational structures, *Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting Proceedings*: 405-409; H. M. O'Neill, R. W. Puffer y A. K. Buchholtz, 1998, Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovation diffusion literature, *Academy of Management Review*, 23: 98-114.
53. 2013, Organizational structure, *Wikipedia*, en.wikipedia.org; Spencer, Joiner y Salmon, Differentiation strategy, performance measurement systems and organizational performance.
54. P. Leinwand y C. Mainardi, 2013, Beyond functions, *Strategy+Business*, www.strategy+business.com, primavera: 1-5; Keats y O'Neill, Organizational structure: 539.
55. J. Cable, 2012, For innovation to flourish, "Bureaucracy must die", *Industry Week/IW*, 261(6): 54; C. M. Christensen, S. P. Kaufman y W.C. Shih, 2008, Innovation killers, *Harvard Business Review: Special HBS Centennial Issue*, 86(1): 98-105; J. Welch y S. Welch, 2006, Growing up but staying young, *BusinessWeek*, 11 de diciembre: 112.
56. O. E. Williamson, 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*, Nueva York, The Free Press.
57. T. Hutzschenreuter y J. Horstkotte, 2013, Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification, *Strategic Management Journal*, 34: 704-726; S. H. Mialon, 2008, Efficient horizontal mergers: The effects of internal capital reallocation and organizational form, *International Journal of Industrial Organization*, 26(4): 861-877; Chandler, *Strategy and Structure*.
58. J. Joseph y W. Ocasio, 2012, Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General Electric from 1951 to 2001, *Strategic Management Journal*, 33(6): 633-660; R. Inderst, H. M. Müller y K. Wärneryd, 2007, Distributional conflict in organizations, *European Economic Review*, 51: 385-402; J. Greco, 1999, Alfred P. Sloan, Jr. (1875-1966): The original "organization" man, *Journal of Business Strategy*, 20(5): 30-31.
59. Hoskisson, Hill y Kim, The multidivisional structure: 269-298.
60. V. Binda, 2012, Strategy and structure in large Italian and Spanish firms, 1950-2002, *Business History Review*, 86(3): 503-525; W. G. Rowe y P. M. Wright, 1997, Related and unrelated diversification and their effect on human resource management controls, *Strategic Management Journal*, 18: 329-338.
61. C. E. Helfat y K. M. Eisenhardt, 2004, Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification, *Strategic Management Journal*, 25: 1217-1232; A. D. Chandler, 1994, The functions of the HQ unit in the multibusiness firm, en R.P. Rumelt, D. E. Schendel y D. J. Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy*, Cambridge, Massachussets, Harvard Business School Press: 327.
62. O.E. Williamson, 1994, Strategizing, economizing, and economic organization, en R. P. Rumelt, D. E. Schendel y D. J. Teece (eds.), *Fundamental Issues in Strategy*, Cambridge, Massachussets, Harvard Business School Press: 361-401.
63. Hoskisson, Hill y Kim, The multidivisional structure: Organizational fossil or source of value?
64. R. Duchin y D. Sosyura, 2013, Divisional managers and internal capital markets, *Journal of Finance*, 68(2): 387-429; O. E. Williamson, 1985, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting*, Nueva York, Macmillan.
65. Keats y O'Neill, Organizational structure: 532.
66. M. F. Wolff, 1999, In the organization of the future, competitive advantage will lie with

- inspired employees, *Research Technology Management*, 42(4): 2-4.
67. E. Schulz, S. Chowdhury y D. Van de Voort, 2013, Firm productivity moderated link between human capital and compensation: The significance of task-specific human capital, *Human Resource Management*, 52(3): 423-439; R. H. Hall, 1996, *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, 6a. ed., Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall: 13; S. Baiman, D. F. Larcker y M. V. Rajan, 1995, Organizational design for business units, *Journal of Accounting Research*, 33: 205-229.
 68. L. G. Love, R. L. Priem y G. T. Lumpkin, 2002, Explicitly articulated strategy and firm performance under alternative levels of centralization, *Journal of Management*, 28: 611-627.
 69. T. F. González-Cruz, A. Huguet-Roig y S. Cruz-Ros, 2012, Organizational technology as a mediating variable in centralization-formalization fit, *Management Decision*, 50(9): 1527-1548; Hall, *Organizations*: 64-75.
 70. D. G. Sirmon, M. A. Hitt, R. D. Ireland y B. A. Gilbert, 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycle effects, *Journal of Management*, 37(5): 1390-1412.
 71. J. B. Barney, 2001, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2a. ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey, Prentice Hall: 257.
 72. H. Karandikar y S. Nidamarthi, 2007, Implementing a platform strategy for a system business via standardization, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18: 267-280.
 73. V. K. Garg, R. L. Priem y A. A. Rasheed, 2013, A theoretical explanation of the cost advantages of multi-unit franchising, *Journal of Marketing Channels*, 20(1/2): 52-72; H. Wang y C. Kimble, 2010, Low-cost strategy through product architecture: Lessons from China, *Journal of Business Strategy*, 31(3): 12-20.
 74. Olson, Slater y Hult, The performance implications of fit.
 75. M. Troy, 2012, Supplier expectations offer insight at Walmart, *Drug Store News*, 19 de noviembre: 20-22; 2007, Wal-Mart Stores, Inc. *New York Times*, www.nytimes.com, 21 de julio.
 76. 2013, Our story, Walmart Corporate, www.walmartstores.com, 14 de junio.
 77. N. Takagoshi y N. Matsubayashi, 2013, Customization competition between branded firms: Continuous extension of product line from core product, *European Journal of Operational Research*, 225(2): 337-352; Sirmon, Hitt, Ireland y Gilbert, Resource orchestration to create competitive advantage; Olson, Slater y Hult, The performance implications of fit.
 78. Bock, Opsahl, George y Gann, The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation; K. Z. Zhou y F. Wu, 2010, Technological capability, strategic flexibility and product innovation, *Strategic Management Journal*, 31: 547-561.
 79. 2013, Mission of Under Armour, www.underarmour.com, 14 de junio; T. Heath, 2008, In pursuit of innovation at Under Armour: Founder Kevin Plank says Super Bowl commercial has generated "buzz", *Washington Post*, 25 de febrero: D03.
 80. Claver-Cortés, Pertusa-Ortega y Molina-Azorín, Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy.
 81. Chandler, *Strategy and Structure*.
 82. L. Capron, 2013, Cisco's corporate development portfolio: A blend of building, borrowing and buying, *Strategy & Leadership*, 41(2): 27-30; R. M. Kanter, 2011, Cisco and a cautionary tale about teams, *Harvard Business Review*, blogs.hbr.org, 9 de mayo.
 83. Y. M. Zhou, 2011, Synergy, coordination costs, and diversification choices, *Strategic Management Journal*, 32: 624-639; C. C. Markides y P. J. Williamson, 1996, Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view, *Academy of Management Journal*, 39: 340-367; C. W. L. Hill, M. A. Hitt y R. E. Hoskisson, 1992, Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms, *Organization Science*, 3: 501-521.
 84. Sirmon, Hitt, Ireland y Gilbert, Resource orchestration to create competitive advantage, M. Makri, M. A. Hitt y P. J. Lane, 2010, Complementary technologies, knowledge relatedness and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions, *Strategic Management Journal*, 31: 602-628.
 85. J. Wolf y W. G. Egelhoff, 2013, An empirical evaluation of conflict in MNC matrix structure firms, *International Business Review*, 22(3): 591-601; S. H. Appelbaum, D. Nadeau y M. Cyr, 2008, Performance evaluation in a matrix organization: A case study (parte dos), *Industrial and Commercial Training*, 40(6): 295-299.
 86. S. H. Appelbaum, D. Nadeau y M. Cyr, 2009, Performance evaluation in a matrix organization: A case study (parte tres), *Industrial and Commercial Training*, 41(1): 9-14; M. Goold y A. Campbell, 2003, Structured networks: Towards the well designed matrix, *Long Range Planning*, 36(5): 427-439.
 87. O. Alexy, G. George y A. J. Salter, 2013, Cui bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity, *Academy of Management Review*, 38(2): 270-291; Rawley, Diversification, coordination costs, and organizational rigidity.
 88. J. Huang y H. Kim, 2013, Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: The case of LG Electronics, *International Journal of Human Resource Management*, 24(5): 922-943; C. Fang, J. Lee y M. A. Schilling, 2010, Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning, *Organization Science*, 21: 625-642.
 89. M. Kruehler, U. Pidun y H. Rubner, 2012, How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer, *Journal of Business Strategy*, 33(4): 4-17; M. M. Schmid e I. Walter, 2009, Do financial conglomerates create or destroy economic value? *Journal of Financial Intermediation*, 18(2): 193-216; P. A. Argenti, R. A. Howell y K. A. Beck, 2005, The strategic communication imperative, *MIT Sloan Management Review*, 46(3): 84-89.
 90. N. T. Dorata, 2012, Determinants of the strengths and weaknesses of acquiring firms in mergers and acquisitions: A stakeholder perspective, *International Journal of Management*, 29(2): 578-590; M. F. Wiersema y H. P. Bowen, 2008, Corporate diversification: The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification, *Strategic Management Journal*, 29: 115-132; R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, 1990, Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives, *Journal of Management*, 16: 461-509.
 91. A. Varmaz, A. Varwig y T. Poddig, 2013, Centralized resource planning and yardstick competition, *Omega*, 41(1): 112-118; Hill, Hitt y Hoskisson, Cooperative versus competitive structures: 512.
 92. D. Holod, 2012, Agency and internal capital market inefficiency: Evidence from banking organizations, *Financial Management*, 41(1): 35-53; Lee, Park y Shin, Disappearing internal capital markets: Evidence from diversified business groups in Korea; J. Birkinshaw, 2001, Strategies for managing internal competition, *California Management Review*, 44(1): 21-38.
 93. 2013, Our company, www.textron.com, 14 de junio, Textron 2012 Annual Report.
 94. R. M. Holmes, Jr., T. Miller, M. A. Hitt y M. P. Salmador, 2013, The interrelationships among informal institutions, formal institutions and inward foreign direct investment, *Journal of Management*, en imprenta; T. Yu y A. A. Cannella, Jr., 2007, Rivalry between multinational enterprises: An event history approach, *Academy of Management Journal*, 50: 665-686; S. E. Christophe y H. Lee, 2005, What matters about internationalization: A market-based assessment, *Journal of Business Research*, 58: 636-643.
 95. A. H. Kirca, G. T. M. Hult, S. Deligonul, M. Z. Perry y S. T. Cavusgil, 2012, A multilevel examination of the drivers of firm multinationality: A meta-analysis, *Journal of Management*, 38: 502-530.
 96. J. L. Arregle, T. Miller, M. A. Hitt y P. W. Beamish, 2013, Do regions matter? An integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of MNEs, *Strategic Management Journal*, 34(8): 910-934; T. M. Begley y D. P. Boyd, 2003, The need for a corporate global mind-set, *MIT Sloan Management Review*, 44(2): 25-32.
 97. P. Almodóvar, 2012, The international performance of standardizing and customizing Spanish firms: The M curve

- relationships, *Multinational Business Review*, 20(4): 306-330; G. R. G. Benito, R. Lunnan y S. Tomassen, 2011, Distant encounters of the third kind: Multinational companies locating divisional headquarters abroad, *Journal of Management Studies*, 48: 373-394; T. Kostova y K. Roth, 2003, Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation, *Academy of Management Review*, 28: 297-317.
98. R. Foroohar, 2012, The economy new rules: Go local, *Time*, 20 de agosto: 26-32.
99. P. Punyatoya, 2013, Consumer evaluation of brand extension for global and local brands: The moderating role of product similarity, *Journal of International Consumer Marketing*, 25(3): 198-215; A. I. Mockaitis, L. Salciuviene y P. N. Ghauri, 2013, On what do consumer product preferences depend? Determining domestic versus foreign product preferences in an emerging economy market, *Journal of International Consumer Marketing*, 25(3): 166-180.
100. J. H. Johnson, Jr., B. Arya y D. A. Mirchandani, 2013, Global integration strategies of small and medium multinationals: Evidence from Taiwan, *Journal of World Business*, 48(1): 47-57; C. A. Bartlett y S. Ghoshal, 1989, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press.
101. J. Goudreau, 2013, New Avon CEO vows to restore the 126 year old beauty company to former glory, *Forbes*, www.forbes.com, 27 de febrero.
102. B. Brenner y B. Ambos, 2013, A question of legitimacy? A dynamic perspective on multinational firm control, *Organization Science*, 24(3): 773-795; M. P. Koza, S. Tallman y A. Ataay, 2011, The strategic assembly of local learning and global adaptation, *Global Strategy Journal*, 1: 27-46.
103. J. Qiu y L. Donaldson, 2012, Stopford and Wells were right! MNC matrix structures do fit a "high-high" strategy, *Management International Review*, 52(5): 671-689; B. Connelly, M. A. Hitt, A. DeNisi y R. D. Ireland, 2007, Expatriates and corporate-level international strategy: Governing with the knowledge contract, *Management Decision*, 45: 564-581.
104. J. S. Lublin y S. Ng, 2013, P&G lines up executives in race for CEO Lafley's successor, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 30 de mayo.
105. T. Wakayama, J. Shintaku y A. Tomofumi, 2012, What Panasonic learned in China, *Harvard Business Review*, 90(12): 109-113.
106. A. Ringstrom, 2013, One size doesn't fit all: IKEA goes local for India, China, www.reuters.com, 7 de marzo.
107. L. Lin, 2013, Ikea's Ohlsson targets fourfold increase in China stores by 2020, www.bloomberg.com, 2 de abril.
108. J. Hultman, T. Johnsen, R. Johnsen y S. Hertz, 2012, An interaction approach to global sourcing: A case study of IKEA, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18(1): 9-21.
109. I. Neyens y D. Faems, 2013, Exploring the impact of alliance portfolio management design on alliance portfolio performance, *Managerial & Decision Economics*, 34(3-5): 347-361.
110. J. P. Roy, 2012, IJV partner trustworthy behaviour: The role of host country governance and partner selection criteria, *Journal of Management Studies*, 49: 332-355; V. A. Aggarwal, N. Siggelkow y H. Singh, 2011, Governing collaborative activity: Interdependence and the impact of coordination and exploration, *Strategic Management Journal*, 32: 705-730; J. Li, C. Zhou y E. J. Zajac, 2009, Control, collaboration, and productivity in international joint ventures: Theory and evidence, *Strategic Management Journal*, 30: 865-884.
111. L. Li, G. Qian y Z. Qian, 2013, Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks?, *Journal of Business Research*, 66(4): 489-498; D. Li, L. E. Eden, M. A. Hitt y R. D. Ireland, 2008, Friends, acquaintances or strangers? Partner selection in R&D alliances, *Academy of Management Journal*, 51(2): 315-334.
112. R. Gulati, P. Puranam y M. Tushman, 2012, Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community context, *Strategic Management Journal*, 33: 571-586; J. Wincent, S. Anokhin, D. Örtqvist y E. Autio, 2010, Quality meets structure: Generalized reciprocity and firm-level advantage in strategic networks, *Journal of Management Studies*, 47: 597-624.
113. V. Van de Vrande, 2013, Balancing your technology-sourcing portfolio: How sourcing mode diversity enhances innovative performance, *Strategic Management Journal*, 34(5): 610-621; T. P. Moliterno y D. M. Mahony, 2011, Network theory of organization: A multilevel approach, *Journal of Management*, 37: 443-467.
114. L. Dooley, D. Kirk y K. Philpott, 2013, Nurturing life-science knowledge discovery: Managing multi-organization networks, *Production Planning & Control*, 24(2/3): 195-207; A. T. Arikan y M. A. Schilling, 2011, Structure and governance of industrial districts: Implications for competitive advantage, *Journal of Management Studies*, 48: 772-803; R. D. Ireland y J. W. Webb, 2007, A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains, *Journal of Operations Management*, 25: 482-497.
115. S. Albers, F. Wohlgezogen y E. J. Zajac, 2013, Strategic alliance structures: An organization design perspective, *Journal of Management*, en imprenta.
116. B. Baudry y V. Chassagnon, 2012, The vertical network organization as a specific governance structure: What are the challenges for incomplete contracts theories and what are the theoretical implications for the boundaries of the (hub)-firm? *Journal of Management & Governance*, 16(2): 285-303.
117. K. Zhou y D. Xu, 2012, How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance, *Journal of International Business Studies*, 43(7): 677-692; J. Bae, F.C. Wezel y J. Koo, 2011, Cross-cutting ties, organizational density and new firm formation in the U.S. biotech industry, 1994-1998, *Academy of Management Journal*: 54: 295-311; J. Zhang y C. Baden-Fuller, 2010, The influence of technological knowledge base and organizational structure on technological collaboration, *Journal of Management Studies*, 47: 679-704.
118. R. Gulati, F. Wohlgezogen y P. Zhelyazkov, 2012, The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances, *Academy of Management Annals*, 6: 531-583; M. H. Hansen, R. E. Hoskisson y J. B. Barney, 2008, Competitive advantage in alliance governance: Resolving the opportunism minimization-gain maximization paradox, *Managerial and Decision Economics*, 29: 191-208; G. Lorenzoni y C. Baden-Fuller, 1995, Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, 37(3): 146-163.
119. E. Revilla, M. Sáenz y D. Knoppen, 2013, Towards an empirical typology of buyer-supplier relationships based on absorptive capacity, *International Journal of Production Research*, 51(10): 2935-2951; A. C. Inkpen, 2008, Knowledge transfer and international joint ventures: The case of NUMMI and General Motors, *Strategic Management Journal*, 29(4): 447-453; J. H. Dyer y K. Nobeoka, 2000, Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21: 345-367.
120. N. Lahiri y S. Narayanan, 2013, Vertical integration, innovation and alliance portfolio size: implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, 34(9): 1042-1064; L. F. Mesquita, J. Anand y J. H. Brush, 2008, Comparing the resource-based and spillover in vertical alliances, *Strategic Management Journal*, 29: 913-941; M. Kotabe, X. Martin y H. Domoto, 2003, Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration and supplier performance improvement in the U. S. and Japanese automotive industries, *Strategic Management Journal*, 24: 293-316.
121. A. Alblas y H. Wortmann, 2012, Impact of product platforms on lean production systems: Evidence from industrial machinery manufacturing, *International Journal of Technology Management*, 57(1/2/3): 110-131; S. G. Lazzarini, D. P. Claro y L. F. Mesquita, 2008, Buyer-supplier and supplier-supplier alliances: Do they reinforce or undermine one another?, *Journal of Management Studies*, 45(3): 561-584; P. Dussauge, B. Garrette y W. Mitchell, 2004, Asymmetric performance: The market share impact of scale and link alliances in the global auto

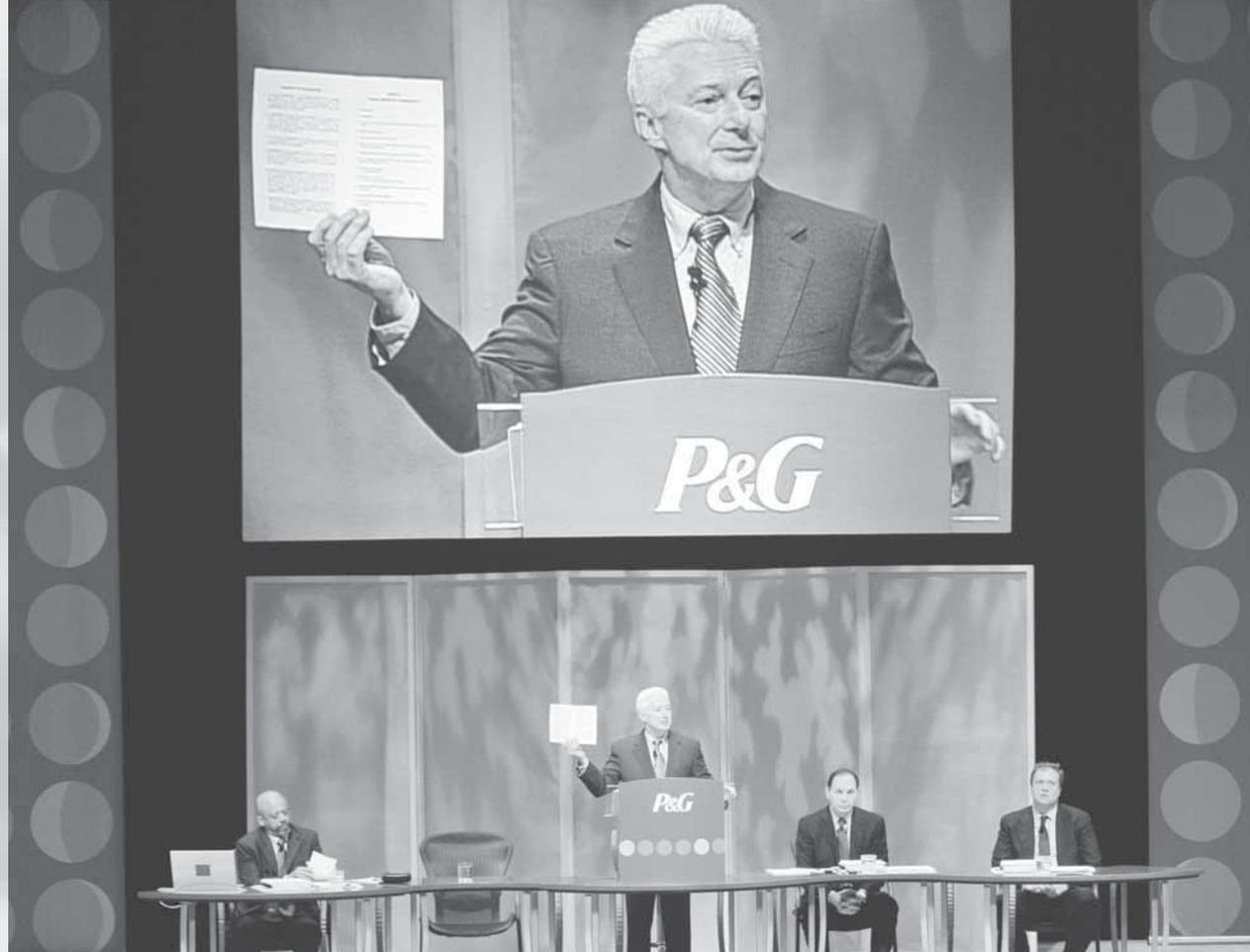
- industry, *Strategic Management Journal*, 25: 701-711.
122. Garg, Priem y Rasheed, A theoretical explanation of the cost advantages of multi-unit franchising; A. M. Hayashi, 2008, How to replicate success, *MIT Sloan Management Review*, 49(3):6-7; M. Tuunanen y F. Hoy, 2007, Franchising: Multifaceted form of entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4: 52-67,
123. W. Vanhaverbeke, V. Gilsing y G. Duysters, 2012, Competence and governance in strategic collaboration: The differential effect of network structure on the creation of core and noncore technology, *Journal of Product Innovation Management*, 29(5): 784-802; A. Zaheer, R. Gözübüyük y H. Milanov, 2010, It's the connections: The network perspective in interorganizational research, *Academy of Management Perspective*, 24(1): 62-77.
124. J. DeTar, 2012, McDonald's shares rise amid India expansion move, *Investor's Business Daily*, www.news.investor.com, 7 de diciembre; E. Bellman, 2009, Corporate news: McDonald's plans expansion in India, *Wall Street Journal*, 30 de junio: B4.
125. Y. Lew y R. R. Sinkovics, 2013, Crossing borders and industry sectors: Behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage, *Long Range Planning*, 46(1/2): 13-38; T. W. Tong, J. J. Reuer y M. W. Peng, 2008, International joint ventures and the value of growth options, *Academy of Management Journal*, 51: 1014-1029; C. Jones, W.S. Hesterly y S.P. Borgatti, 1997, A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms, *Academy of Management Review*, 22: 911-945.
126. H. Liu, X. Jiang, J. Zhang y X. Zhao, 2013, Strategic flexibility and international venturing by emerging market firms: The moderating effects of institutional and relational factors, *Journal of International Marketing*, 21(2): 79-98; M. W. Hansen, T. Pedersen y B. Petersen, 2009, MNC strategies and linkage effects in developing countries, *Journal of World Business*, 44(2): 121-130; A. Goerzen, 2005, Managing alliance networks: Emerging practices of multinational corporations, *Academy of Management Executive*, 19(2): 94-107.
127. C. C. Phelps, 2010, A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation, *Academy of Management Journal*, 53: 890-913; L. H. Lin, 2009, Mergers and acquisitions, alliances and technology development: An empirical study of the global auto industry, *International Journal of Technology Management*, 48(3): 295-307.
128. Y. Y. Kor y A. Mesko, 2013, Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic, *Strategic Management Journal*, 34(2): 233-244; S. T. Hannah y P. B. Lester, 2009, A multilevel approach to building and leading learning organizations, *Leadership Quarterly*, 20(1): 34-48; E. M. Olson, S. F. Slater y G. T. M. Hult, 2007, The importance of structure and process to strategy implementation, *Business Horizons*, 48(1): 47-54; D. N. Sull y C. Spinosa, 2007, Promise-based management, *Harvard Business Review*, 85(4): 79-86.

12

Liderazgo estratégico

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1** Definir liderazgo estratégico y describir la importancia de los directores administrativos.
- 2** Explicar qué hacen los equipos de la dirección administrativa y cómo afectan el desempeño de la compañía.
- 3** Describir el proceso de la sucesión del director recurriendo a los mercados de trabajo internos y externos en busca de directores.
- 4** Exponer el valor del liderazgo estratégico a la hora de determinar el rumbo estratégico de la compañía.
- 5** Describir la importancia de los líderes estratégicos para administrar los recursos de la compañía.
- 6** Explicar lo que debe hacer una compañía para sostener una cultura efectiva.
- 7** Describir lo que pueden hacer los líderes estratégicos para establecer y subrayar las prácticas éticas.
- 8** Exponer la importancia y el uso de los controles organizacionales.



CAMBIO EN LA CIMA DE PROCTER & GAMBLE (P&G): ¿SEÑAL DE LA ENORME IMPORTANCIA DEL CEO?



A. G. Lafley empezó a trabajar en Procter & Gamble (P&G) en 1977 como ayudante para la marca Joy de jabón líquido para vajillas. Desde aquel inicio, fue ascendiendo por puestos de la división de productos para lavar de la compañía, haciéndose muy visible en razón de una serie de éxitos, entre ellos el lanzamiento de Tide en forma de jabón líquido. Una serie continua de logros en toda la compañía condujo al nombramiento de Lafley como CEO de P&G en junio de 2000, puesto que ocupó hasta que se retiró a mediados de 2009. Bob McDonald, que ingresó a P&G en 1980, fue el sucesor que Lafley designó. McDonald ocupó el puesto más alto de P&G en julio de 2009, pero renunció por presiones en mayo de 2013. Entonces, pidieron a Lafley, adorado por muchos, que abandonara su retiro y regresara a P&G como presidente, CEO y presidente del consejo de administración. Lafley declaró que cuando le contactaron para regresar a P&G aceptó de inmediato y entonces se comprometió a permanecer ahí "tanto tiempo como fuera necesario para mejorar el desempeño de

la compañía". No obstante, se ha especulado que Lafley no durará en el puesto más de tres años.

¿En qué se equivocó McDonald, un antiguo empleado de P&G que parecía conocer muy bien a la compañía y que contaba con el apoyo de Lafley? No es nada extraño que se haya barajado una serie de respuestas a la pregunta. Algunos llegaron a la conclusión de que, bajo el liderazgo de McDonald, P&G no "tuvo una ejecución correcta en el ámbito global", resultado que se debió en parte a que presuntamente P&G no respondió debidamente a la competitividad agresiva en los mercados emergentes. Al parecer, otros problemas fueron la incapacidad para controlar los costos de la compañía y que los empleados dejaron de confiar en el liderazgo de McDonald. Otros más sostenían que McDonald nunca entendió cabalmente los efectos que la recesión, en curso cuando él tomó el mando, estaba teniendo en los consumidores estadounidenses y que durante ese tiempo fue como si P&G "estuviera vendiendo autos BMW a consumidores que tenían poco dinero y querían comprar marca Kia". El resultado

neto de esa clase de problemas fue que P&G "quedó un paso atrás de rivales como Unilever". Esto, a su vez, provocó que los inversionistas se sintieran descontentos porque "P&G no era capaz de mantener de forma consistente el ritmo de sus rivales en el crecimiento de ventas ni en los aumentos del precio de las acciones".

¿Pero por qué traer a Lafley de regreso? En pocas palabras, por sus éxitos anteriores. Algunos de sus logros durante su primer periodo como principal líder estratégico de P&G fueron la creación del negocio de la belleza en la compañía, mediante la adquisición de Gillette, la expansión de la presencia de la compañía en mercados emergentes y el lanzamiento de productos que fueron todo un éxito, como Swiffer y Febreze. Una medida general del éxito de P&G durante el primer mandato de Lafley como CEO es que el valor de las acciones de la compañía incrementó 63%, mientras que el valor de S&P cayó 37%. Por lo mismo, muchos stakeholders, entre ellos los inversionistas y los empleados, seguramente piensen que Lafley llevará otra vez a la compañía a los "días de triunfo" que vivió del año 2000 al 2009.

¿Cuáles son algunas medidas que Lafley está considerando aplicar ahora que ha regresado a P&G? Las innovaciones de productos son un punto central y un terreno que está captando enorme atención. Los analistas sugieren que P&G debe ir más allá de las innovaciones con incrementos graduales y que debe volver a tratar de crear categorías de productos enteramente nuevas, como en el caso de Swiffer y Febreze. Eso será todo un reto, cuando menos en el corto plazo, dado que recientemente se han recortado las asignaciones para los programas de investigación y desarrollo (I+D) de la compañía. Estos recortes han dado como resultado que el canal de los productos se dirija sobre todo "a reformularlos, en lugar de a inventar otros". Además, P&G está trabajando para seguir adelante con el importante compromiso adquirido recientemente por McDonald para reducir la "inflada" estructura de costos de la compañía y para reactivar las acciones competitivas que desarrollará en los mercados globales.

Un gran cambio que ha iniciado Lafley consiste en la reestructuración de las múltiples marcas y productos de P&G en cuatro sectores que estarán encabezados cada uno por un presidente. Actualmente, la compañía tiene dos divisiones globales: la de productos para la belleza y el aseo y la de productos para el hogar. A mediados de 2013 todavía no se había anunciado ninguna decisión contundente respecto de la composición exacta de los cuatro sectores. Sin embargo, se especulaba que cada sector estaría compuesto de modo que "reflejara las sinergias creadas por varios negocios". Por ejemplo, se esperaba que los productos de papel, "como las toallas de papel Bounty, el papel higiénico Charmin, los pañales Pampers y las toallas femeninas Always", quedarían juntos dentro de un sector. Es más, se decía que el sustituto de Lafley sería escogido de entre los cuatro presidentes que serían designados para encabezar los nuevos sectores.

Fuentes: Benoit, D., 2013, Critical P&G analysts still waiting on results, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 de mayo; Benoit, D., 2013, Procter & Gamble gets and upgrade, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 de mayo; Bogaisky, J., 2013, Congrats, Bill Ackman: Bob McDonald out at P&G; A. G. Lafley returning as CEO, *Forbes*, www.forbes.com, 23 de mayo; Byron, E. y Lublin, J. S., 2013, Embattled P&G chief replaced by old boss, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 23 de mayo; Coleman-Lochner, L. y Hymowitz, C., 2013, Lafley's CEO encore at P&G puts rock star legacy at risk: Retail, *Bloomberg*, www.bloomberg.com, 28 de mayo; Lublin, J. S. y Ng, S., 2013, P&G lines up executives in race for CEO Lafley's successor, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 30 de mayo; Ritchie, J., 2013, P&G hiring of Lafley may buy time for innovation, *Business Courier*, www.bizjournals.com, 31 de mayo.



Averigüe más acerca de
Procter & Gamble en
www.cengagebrain.com*

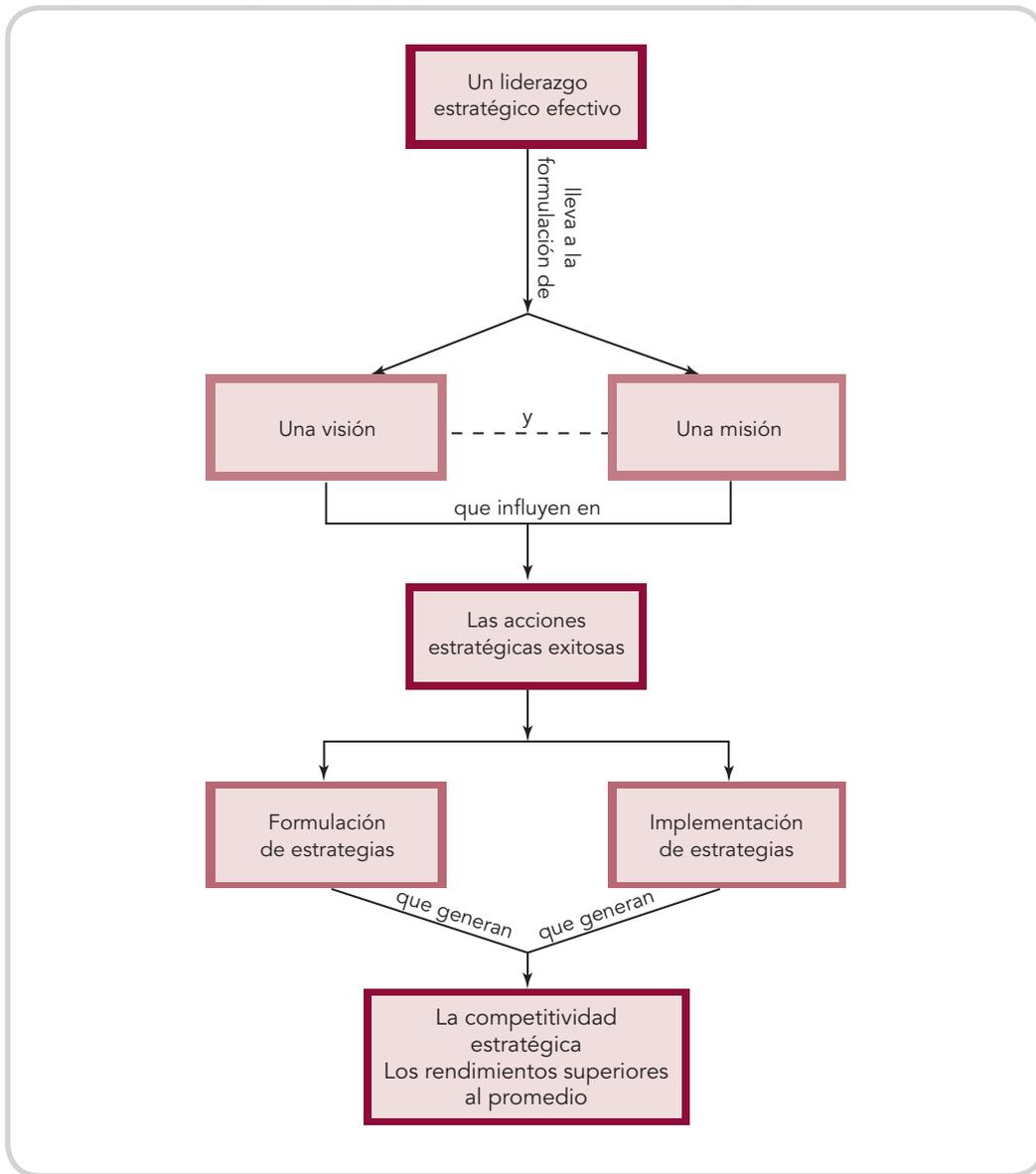
* Este material se encuentra
disponible solo en inglés.

Como explica el Caso inicial, el trabajo de los líderes estratégicos es demandante y complicado, y requiere que equilibren los resultados del desempeño en el corto plazo con las metas de desempeño en el largo plazo. Independientemente del tiempo (mucho o poco) que duren en su puesto, los líderes estratégicos (y sobre todo los CEO) afectan el desempeño de una compañía.¹ A. G. Lafley afectó el desempeño de Procter & Gamble (P&G) la primera vez que fungió como CEO, como también lo hizo Bob McDonald durante los poco menos de cuatro años que estuvo al mando. Es más, como explica el Caso inicial, los analistas, los empleados y tal vez hasta los clientes esperan que el segundo periodo de Lafley como CEO de P&G sea tan exitoso como el primero, o tal vez incluso más.

Un mensaje central de este capítulo es que un liderazgo estratégico efectivo es la base para utilizar debidamente el proceso de la administración estratégica. Como señala la figura 1.1 del capítulo 1, y mediante el modelo del análisis de la estrategia y el desempeño, los líderes dirigen la compañía en maneras que conducen a la formulación de una visión y una misión. Muchas veces esta gestión lleva a los líderes a pensar en cómo desarrollar metas ambiciosas que involucren a todos los miembros de la organización a efecto de sentar las bases para mejorar el desempeño de la compañía. Un resultado positivo de tener metas ambiciosas es que podrían provocar ideas de vanguardia; es decir, son ideas que suelen desembocar en innovaciones.² Además, los líderes estratégicos trabajan con otras personas para comprobar si la parte del análisis y la estrategia del modelo A-S-P ha sido realizada de modo que incremente la probabilidad de que la compañía logre la competitividad estratégica y obtenga rendimientos superiores al promedio. La figura 12.1 demuestra por qué el liderazgo estratégico efectivo hace que todo lo anterior sea posible.³

Iniciamos el capítulo con la definición de liderazgo estratégico y con una explicación de su importancia y de la posibilidad de que los líderes estratégicos sean fuente de una ventaja competitiva para las compañías. Estos comentarios iniciales incluyen una breve consideración de los diferentes estilos que podrían usar esos líderes. Después, analizamos el papel de los directores administrativos y de los equipos de la dirección administrativa, así como sus efectos para la innovación, el cambio estratégico y el desempeño de la compañía. A continuación, presentamos un análisis de la sucesión del director, en particular dentro del contexto del mercado de trabajo interno y externo para administradores donde se escoge a los líderes estratégicos. El capítulo termina con la descripción de cinco acciones fundamentales del líder que contribuyen a un liderazgo estratégico efectivo: determinar el curso estratégico, administrar debidamente el portafolio de recursos de la compañía,

Figura 12.1 El liderazgo estratégico y el proceso de la administración estratégica



© Cengage Learning

sostener una cultura organizacional efectiva, subrayar las prácticas éticas y establecer controles organizacionales equilibrados.

12.1 El liderazgo estratégico y los estilos

El **liderazgo estratégico** se refiere a la capacidad para anticipar, tener una visión, mantener la flexibilidad y atribuir facultades a otros con el propósito de crear cambios estratégicos conforme se necesiten. El **cambio estratégico** es aquel que se produce como consecuencia de las estrategias que escoge e implementa una compañía. El liderazgo estratégico es multifuncional por naturaleza e implica administrar por medio de otros, administrar una organización completa y no una subunidad funcional, así como manejar el cambio que no cesa de incrementar en la economía global. Dada la complejidad de esta economía, los líderes estratégicos deben aprender a influir de forma efectiva en la conducta humana, muchas veces en entornos inciertos. Sea mediante sus palabras o su ejemplo personal, y dada su capacidad para vislumbrar el futuro, los líderes estratégicos efectivos

El **liderazgo estratégico** se refiere a la capacidad para anticipar, tener una visión, mantener la flexibilidad y atribuir facultades a otros con el propósito de crear cambios estratégicos conforme se necesiten.

El **cambio estratégico** es aquel que se produce como consecuencia de las estrategias que escoge e implementa una compañía.

llenen de sentido las conductas, los pensamientos y los sentimientos de las personas que trabajan con ellos.⁴

La capacidad para atraer y, a continuación, administrar el capital humano, es seguramente la habilidad más importante del líder estratégico,⁵ en especial porque la falta de capital humano talentoso frena el crecimiento de las compañías. En efecto, en el siglo XXI, el capital intelectual que posee el capital humano de la compañía, inclusive su capacidad para manejar conocimiento y producir innovaciones, afecta el éxito del líder estratégico.⁶

Los líderes estratégicos efectivos crean, y después apoyan, el contexto o el entorno en el cual los stakeholders (como los empleados, los clientes y los proveedores) se podrán desempeñar al máximo de su eficiencia.⁷ Es importante que sean capaces de demostrar sus habilidades para atraer y administrar el capital humano y para establecer y alimentar un contexto apropiado para que ese capital florezca, porque el elemento crucial del liderazgo estratégico es la capacidad para administrar de forma efectiva las operaciones de la compañía y para sostener un buen desempeño a lo largo del tiempo.⁸

La responsabilidad principal de un liderazgo estratégico efectivo está en la cima, en particular en el CEO. Algunos otros líderes estratégicos reconocidos son los miembros del consejo de administración, el equipo de la dirección administrativa y los administradores de las divisiones. En realidad, toda persona que es responsable del desempeño del capital humano o que es parte de la compañía (por ejemplo, una unidad de producción) es un líder estratégico. Sea cual fuere su nombramiento o su función en la organización, los líderes estratégicos tienen una cantidad sustancial de responsabilidades en la toma de decisiones que no pueden delegar.⁹ El liderazgo estratégico es una forma compleja y fundamental del liderazgo. Cuando no hay líderes estratégicos efectivos no es posible formular ni implementar estrategias que sirvan para obtener rendimientos superiores al promedio.

El CEO de una compañía, como su líder estratégico, participa en una amplia variedad de tareas y todas ellas se relacionan de alguna manera con el manejo efectivo del proceso de la administración estratégica. En el recuadro Enfoque estratégico hablamos de muchas cuestiones en las que participa Heinrich Hiesinger en su calidad de ejecutivo máximo de la alemana ThyssenKrupp AG. El abanico de asuntos que maneja Hiesinger subraya lo complejo del trabajo de un líder estratégico, así como lo mucho que ese trabajo influye en la forma y la dimensión de la compañía.

El estilo de un líder y la cultura organizacional donde lo despliega suelen afectar la productividad de las personas que este dirige. Heinrich Hiesinger de ThyssenKrupp, al referirse a esa realidad, ha comentado que en la compañía que dirige antes se “pensaba en un liderazgo donde las redes de ‘los buenos amigos’ y la lealtad ciega importaban más que el éxito de la compañía”.¹⁰ En opinión de Hiesinger, esa cultura y estilo de liderazgo condujeron a muchos de los problemas de la compañía y dieron como resultado que ThyssenKrupp perdiera credibilidad y la confianza de los stakeholders. Considera que ahora la compañía debe hacer todo lo posible por recuperar esa credibilidad y confianza.

El estilo de liderazgo estratégico más efectivo es el transformacional. Este estilo implica motivar a los seguidores para que superen las expectativas que otros han depositado en ellos, que enriquezcan sus capacidades continuamente y que coloquen los intereses de la organización por encima de los propios.¹¹ Los líderes transformacionales crean y comunican una visión de la organización, y formulan una estrategia para realizar esa visión. Hacen que los seguidores adquieran conciencia de que es necesario alcanzar los resultados que valora la organización, y les alientan a no cesar de luchar por llegar a niveles más altos de realización.

Los líderes transformacionales son muy íntegros (Ray Kroc, cofundador de McDonald's, fue un líder apreciado por su enorme integridad)¹² y tienen mucho carácter. Respecto del carácter, un CEO dijo: “El carácter forma y define a los líderes. Estos inspiran a otros y les permiten hacer un trabajo excelente y desarrollar su potencial. Por lo tanto, crean organizaciones duraderas exitosas”.¹³ Además, los líderes transformacionales poseen gran inteligencia emocional. Los líderes que poseen esta clase de inteligencia se conocen muy bien, están muy motivados, sienten empatía con otros y tienen habilidades interpersonales efectivas.¹⁴ Como resultado de estas características, los líderes transformacionales son especialmente efectivos para fomentar y alentar la innovación en las compañías.¹⁵



Averigüe más acerca del liderazgo estratégico en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.



Averigüe más acerca del cambio estratégico en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Enfoque estratégico

FRACASO

La vida de un CEO como el principal líder estratégico de una compañía: dimensión, profundidad y complejidad

Con sede en Alemania y conocida a lo largo de su historia por la producción de acero, ThyssenKrupp AG es una compañía diversificada que se organiza en torno a seis áreas de negocios: tecnología de componentes, tecnología de elevadores, soluciones industriales, servicios de materiales, acero Europa y acero América (a partir del 30 de septiembre de 2012, esta área de negocios ha sido clasificada formalmente como una operación descontinuada al tenor de las Normas Internacionales para los Reportes Financieros). En el ámbito global, ThyssenKrupp tiene más de 150 mil empleados que trabajan en unos 80 países. Reconocida hoy en día como una compañía del ramo del acero y la ingeniería, es la siderúrgica alemana de mayor producción.

El pasado reciente no ha sido generoso con ThyssenKrupp en términos de desempeño financiero y en lo tocante a temas que han captado la atención. El doctor en ingeniería Heinrich Hiesinger ha aceptado la responsabilidad de reformar la compañía y de manejar las controversias que afronta como fundamento para dar un viraje a su desempeño. Hiesinger, que estuvo afiliado a Siemens, otra compañía alemana gigantesca, fue nombrado presidente del consejo ejecutivo de ThyssenKrupp en enero de 2011. Con la esperanza de empezar a aliviar las preocupaciones de los stakeholders, Hiesinger se ha comprometido a “empezar de nuevo” y ha comentado que desea “enderezar las cosas e instituir otra cultura corporativa”.

¿Cuáles son algunos de los problemas que afronta Hiesinger? Uno es financiero, porque la compañía reportó cuantiosas pérdidas para 2011 y 2012; la calidad del desempeño financiero para 2013 todavía no se conocía bien a mediados de año. Las operaciones siderúrgicas de ThyssenKrupp en Brasil y en Estados Unidos contribuyeron a estas dificultades. En retrospectiva, la decisión de expandirse a estos mercados fue un error, como señala el hecho de que ninguno de los dos fue rentable, en gran medida debido a la “caída de la demanda en la industria de los automóviles y en la de la construcción y a la competitividad proveniente de China, condiciones que debilitaron los precios para los productos de la compañía y afectaron de forma negativa sus márgenes de utilidad. La tercera siderúrgica de Brasil por su tamaño, Cía. Siderúrgica Nacional SA (SID), fue la que más ofreció por las plantas de ThyssenKrupp tanto en Brasil como en Estados Unidos.

La renuncia del presidente de supervisión de ThyssenKrupp en marzo de 2013 y varios escándalos que estallaron durante el mando de este presidente fueron otros problemas más que necesitaron de la atención de Hiesinger. Las acusaciones de “arreglo de precios en la unidad de construcción de ferrovías de la compañía y las acusaciones de viajes de negocios injustificados con



La oficina matriz de ThyssenKrupp AG en Essen, Alemania. El cambio de líder estratégico de este coloso de la industria pesada ha generado un cambio de estrategia.

periodistas y representantes sindicales” eran cuestiones que exigían el tiempo y la energía de Hiesinger. La autoridad alemana que rige la competitividad multó a la compañía como consecuencia de la acusación de que había llegado a arreglos de precios. Otra medida tomada para lidiar con la calidad del gobierno corporativo de ThyssenKrupp surgida de los escándalos fue la institución de un programa de delatores para los empleados.

Hiesinger también está involucrado en reconfigurar el enfoque de los esfuerzos competitivos de ThyssenKrupp. Con la meta de transformar a la compañía en un proveedor integrado de tecnología, las decisiones de Hiesinger están llevando a la compañía a concentrarse en “fabricar componentes para automóviles y vehículos pesados, la construcción de barcos navales y submarinos y su negocio de elevadores”. Una vez implementadas esas medidas, el nuevo énfasis de la compañía en términos de las áreas de negocios donde compite permitirá que genere alrededor de 30% de sus ingresos con la producción de acero. Además, Hiesinger piensa que China y Asia son mercados donde la compañía podrá crecer, en particular en la división de elevadores. Por lo tanto, existen planes para que ThyssenKrupp cuando menos haya duplicado su plantilla de trabajadores en China para mediados de 2017.

Fuentes: Andresen, T., 2013, Thyssen woes tarnish 99-year-old steel baron's legacy, *Bloomberg*, www.bloomberg.com, 21 de mayo; Hromadko, J., 2013, Thyssen earnings: Loss widens on write-down of Brazil, U.S. plants, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 15 de mayo; Hromadko, J., 2013, ThyssenKrupp offers workers amnesty to resolve corruption case, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 16 de abril; Hromadko, J., 2013, ThyssenKrupp chairman to step down, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 8 de marzo; Kirchfeld, A., Spinetto, J. P. y Lucchesi, C., 2013, CSN said to be leading bidder for ThyssenKrupp Americas plants, *Bloomberg*, www.bloomberg.com, 2 de mayo; Ng, J., 2013, ThyssenKrupp looks to China, Asia for growth, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 3 de junio.

12.2 El rol de los directores administrativos

Como líderes estratégicos, los directores administrativos son fundamentales para los esfuerzos de una compañía por desarrollar debidamente el proceso de la administración estratégica. Para cumplir con las obligaciones de su función, estos directores toman muchas decisiones, como las acciones y las respuestas estratégicas que son parte de la rivalidad en la competitividad en la que la compañía participa en un momento dado (véase el capítulo 5). En un sentido más general, se ocupan de tomar muchas decisiones para escoger las estrategias de la compañía y para implementarlas después.

Cuando toman decisiones sobre el desarrollo del proceso de la administración estratégica, los administradores (sin duda los de nivel más alto) suelen hacerlo a su entera discreción (o libertad de acción).¹⁶ La discreción que se permite a los administradores varía mucho de una industria a otra. Los principales factores para determinar la cantidad de discreción para tomar decisiones que tiene un administrador (en especial un director administrativo) son: 1) las fuentes del entorno externo, como la estructura de la industria, el ritmo de crecimiento del mercado de la industria primaria de la compañía y el grado de diferenciación que pueden presentar los productos; 2) las características de la organización, entre ellas su tamaño, edad, recursos y cultura, y 3) las características del administrador, entre ellas su compromiso con la compañía y sus resultados estratégicos, la medida en que tolera la ambigüedad, sus habilidades para trabajar con diferentes personas y la medida de sus aspiraciones (véase la figura 12.2). Como las decisiones de los líderes estratégicos tienen por objeto que la compañía registre un desempeño mejor que el de sus competidoras, el modo en que los administradores ejerzan su discreción cuando toman decisiones es fundamental para el éxito de la compañía¹⁷ y afecta o configura la cultura de la compañía.

Los roles de los directores administrativos tratándose de comprobar si su compañía está desarrollando de forma efectiva el proceso de la administración estratégica son complejos y desafiantes. Por lo mismo, las decisiones relacionadas con esta tarea tan importante suelen ser tomadas por equipos de la dirección administrativa y no por un solo director administrativo.

12.2a Equipos de la dirección administrativa

El **equipo de la dirección administrativa** está compuesto por personas que son las encargadas de asegurar que la compañía desarrolle el proceso de la administración estratégica, en especial para efectos de elegir e implementar las estrategias. Por lo general, el equipo de la dirección administrativa incluye a los directivos de la compañía, que tienen el nombramiento de vicepresidente o más o cuentan con un asiento en el consejo de administración.¹⁸ Entre otros resultados, la calidad de las decisiones del equipo de la dirección administrativa afecta la capacidad de la compañía para innovar y para cambiar de modo que contribuya a sus actividades para obtener rendimientos superiores al promedio.¹⁹

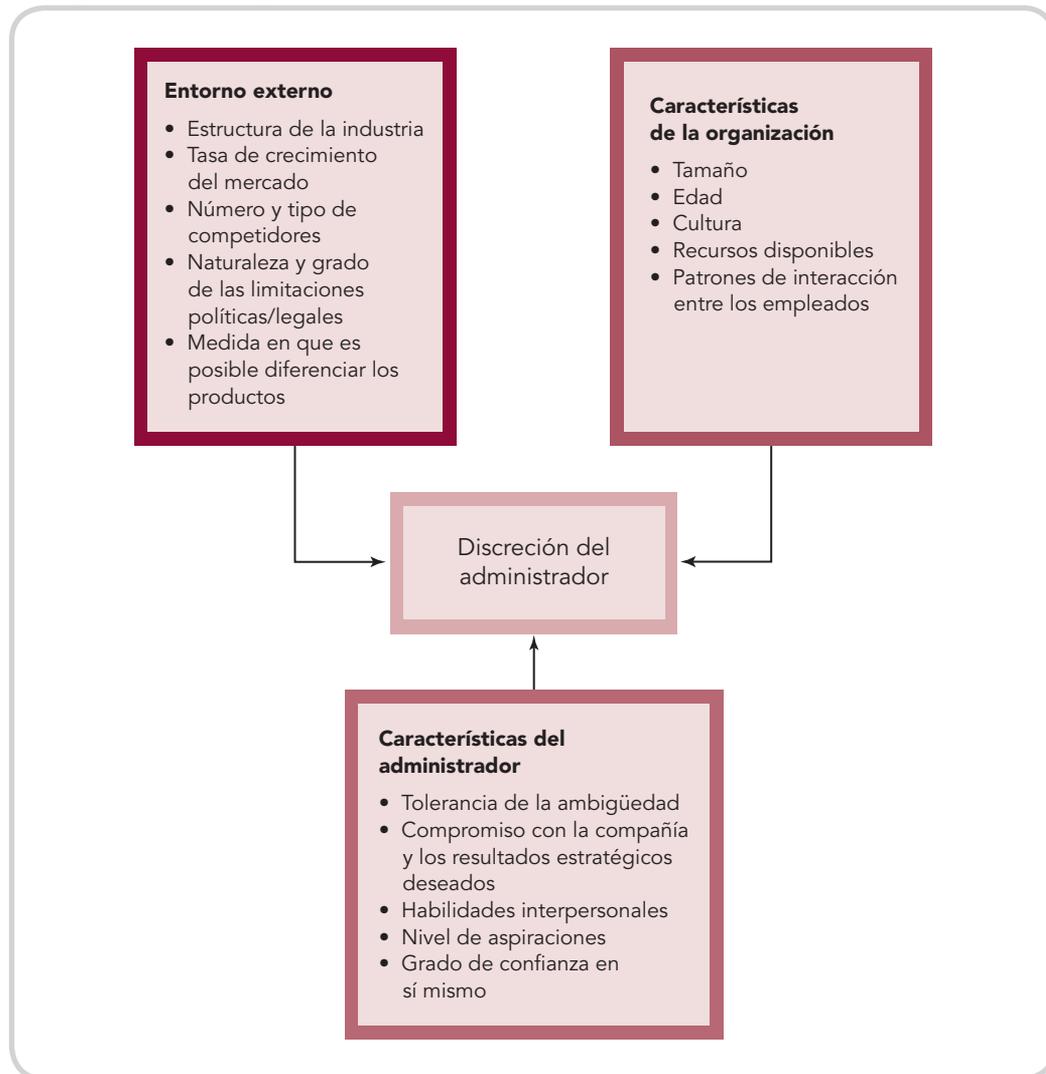
Antes señalamos que los complejos desafíos que encuentra la mayor parte de las organizaciones requieren que un equipo de ejecutivos ejerza un liderazgo estratégico, en lugar de que lo haga una sola persona. Cuando un equipo toma las decisiones sobre cómo competirá la compañía, eso también sirve para evitar un problema que se podría presentar cuando el CEO solo toma esas decisiones: la arrogancia del administrador. Las investigaciones indican que cuando los CEO empiezan a creer en las notas de los reportes de prensa y a sentir que ellos no comenten errores, esa actitud afecta la calidad de sus decisiones.²⁰ Los directores administrativos deben ser seguros de sí mismos, pero deben cuidarse de no caer en un orgullo desmedido ni pensar equivocadamente que son invencibles.²¹ Para protegerse del exceso de confianza del CEO y de que tome malas decisiones, las compañías usan con frecuencia un equipo de directores administrativos para que tomen las decisiones que requiere el proceso de la administración estratégica.

El **equipo de la dirección administrativa** está compuesto por personas que son las encargadas de asegurar que la compañía desarrolle el proceso de la administración estratégica, en especial para efectos de elegir e implementar las estrategias.

Equipos de directores administrativos, desempeño de la compañía y cambio estratégico

La tarea de los directores administrativos es muy compleja y requiere que conozcan muy bien la organización interna de la compañía (véase el capítulo 3), así como las tres partes básicas de su entorno

Figura 12.2 Factores que afectan la discreción de los administradores



Fuentes: Basado en Porter, M. E., 1998, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York, The Free Press; Sirmon, D. G., Hitt, M. A. e Ireland, R. D., 2007, Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review*, 32: 273-292; Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Gilbert, B. A., 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycle effects, *Journal of Management*, 37(5): 1390-1412.

externo: el entorno general, el de la industria y el de la competitividad (véase el capítulo 2). Por lo tanto, las compañías procuran formar un equipo de directores administrativos que cuenten con el conocimiento y la pericia necesarios para operar la organización interna, pero que también sean capaces de lidiar con los stakeholders y los competidores de la compañía.²² Para reunir estas características generalmente es necesario armar un equipo heterogéneo de directores administrativos. Un **equipo heterogéneo de directores administrativos** está compuesto por personas que se han formado en diferentes funciones, que cuentan con estudios en distintos campos del conocimiento y que tienen diversos grados de experiencia. La experiencia internacional constituye un aspecto cada vez más importante de la heterogeneidad deseable para los equipos de la dirección administrativa, dado que los mercados donde ahora compite la mayor parte de las compañías son globales.

Las investigaciones demuestran que los miembros de un equipo heterogéneo de directores administrativos sacan provecho de la discusión de sus diferentes perspectivas.²³ En muchos casos, estas discusiones, y las acaloradas polémicas que suelen engendrar, aumentan la calidad de las decisiones del equipo, en especial cuando este, tras evaluar diferentes perspectivas, puede llegar a una síntesis.²⁴ A su vez, las decisiones de mejor calidad conducen a un mejor desempeño de la compañía.²⁵

Un **equipo heterogéneo de directores administrativos** está compuesto por personas que se han formado en diferentes funciones, que cuentan con estudios en distintos campos del conocimiento y que tienen diversos grados de experiencia.

Además de la heterogeneidad, el valor que adquieren los equipos de directores administrativos cuando sus miembros trabajan juntos de forma cohesionada también repercute en su efectividad. En ocasiones, la cohesión del equipo se ve afectada por el hecho de que, por lo general, cuanto más heterogéneo y grande sea el equipo de directores administrativos, tanto más difícil será que el equipo pueda implementar de forma efectiva las estrategias.²⁶ Además, cabe señalar que la dificultad para comunicarse de los directores administrativos que tienen diferentes formaciones y habilidades cognitivas suele resultar en un efecto negativo para las actividades de la implementación de la estrategia.²⁷ De otro lado, las comunicaciones electrónicas apoyan de forma positiva las interacciones entre miembros del equipo tan diversos y, en ocasiones, incluso disminuyen las barreras antes de que se reúnan frente a frente.²⁸ Sin embargo, un grupo de ejecutivos con diversas formaciones podría inhibir el proceso de la toma de decisiones si no es administrado correctamente. En esos casos, los equipos de directores administrativos quizá no estudien ampliamente las amenazas y las oportunidades, y el resultado serán decisiones que disten de ser las óptimas. Por lo tanto, el CEO debe tratar de integrar las conductas de los miembros del equipo.²⁹

Para que un equipo de directores administrativos sea efectivo, es importante también que sus miembros tengan bastante conocimiento de los negocios centrales de la compañía.³⁰ Por ejemplo, en una industria de tecnología avanzada, sería fundamental que los miembros del equipo de directores administrativos de la compañía tengan experiencia en IyD, en particular cuando se implementan estrategias para su crecimiento. Sin embargo, el efecto que tengan a la larga en las decisiones no solo dependerá de su experiencia y del modo en que se administre al equipo, sino también del contexto en el cual tomen las decisiones (la estructura de gobierno, la paga por incentivos, etcétera).³¹

Las características de los equipos de la dirección administrativa y también las personalidades del CEO y de los demás miembros del equipo están relacionadas con la innovación y el cambio estratégico.³² Por ejemplo, los equipos más homogéneos guardan una relación positiva con la innovación y el cambio estratégico, en parte porque la heterogeneidad podría influir en el equipo, o cuando menos en algunos de sus miembros, de modo que pensarán de forma más creativa cuando tomen decisiones y desarrollen acciones.³³

Por lo tanto, es más probable que las compañías que se podrían beneficiar con el cambio de estrategias apliquen los cambios si cuentan con equipos de directores administrativos que tienen diferentes formaciones y campos de experiencia. En este sentido, la evidencia indica que cuando la compañía contrata a un nuevo CEO que viene de otra industria, la probabilidad de que aplique un cambio estratégico es mayor que si el nuevo CEO proviene de la propia compañía o de su industria.³⁴ La contratación de un CEO que viene de otra industria aumenta la diversidad en el equipo de la dirección administrativa, pero este debe ser administrado debidamente para que derive los beneficios asociados a esa diversidad. Dados los comentarios anteriores, aquí solo destacaremos el valor que el liderazgo transformacional tiene para el cambio estratégico cuando el CEO ayuda a la compañía a alinear las oportunidades del entorno con sus fortalezas, con base en lo que indican sus capacidades y competencias centrales, a efecto de sentar los fundamentos para escoger o implementar nuevas estrategias.³⁵

El poder del CEO y del equipo de la dirección administrativa

En el capítulo 10 dijimos que el consejo de administración es un mecanismo de gobierno muy importante para monitorear el curso estratégico que está siguiendo una compañía y también como representante de los intereses de los stakeholders, en especial los de los accionistas. De hecho, por lo general, la compañía registra mejor desempeño cuando el consejo de administración tiene una participación más directa en la configuración de su rumbo estratégico.³⁶

Sin embargo, no es fácil que los consejos de administración puedan dirigir las decisiones o las acciones resultantes si los CEO y los equipos de la dirección administrativa detentan mucho poder.³⁷ Con frecuencia, un CEO poderoso escoge como consejeros a varios individuos del exterior que simpatizan con él, o tal vez designa como consejeros a otros que están dentro de la compañía y también son miembros del equipo de la dirección administrativa y que dependen directamente de él.³⁸ En los dos casos, el CEO puede ejercer una influencia significativa en acciones como los nombramientos de los consejeros. Así, el grado de discreción del CEO para tomar decisiones guarda una relación con el consejo de administración y con la libertad de decisión que este permite al CEO y al resto del equipo de la dirección administrativa.³⁹

Los CEO y los miembros de la dirección administrativa también se hacen de poder por otras vías. Por ejemplo, el CEO que también es el presidente del consejo de administración habitualmente detenta más poder que el CEO que no es presidente.⁴⁰ Algunos analistas y “guardianes” corporativos critican la práctica del *doble rol del CEO* (dualidad que se presenta cuando la misma persona ocupa el puesto de CEO y el de presidente del consejo) porque suele conducir a un mal desempeño y a que no responda con rapidez al cambio, en parte porque, cuando existe esa dualidad, el consejo tiende a hacer menos esfuerzos por vigilar al CEO y a los miembros de la dirección administrativa.⁴¹

Aun cuando la posibilidad de que exista esta dualidad del CEO varía de una industria a otra, por lo general es más frecuente que se presente en las compañías grandes. El mayor activismo de los accionistas ha puesto en tela de juicio el doble papel del CEO, el cual ha sido blanco de ataques tanto en compañías europeas como en estadounidenses. En este sentido, en el capítulo 10 explicamos que una serie de analistas, legisladores y directores de compañías consideran que una estructura del consejo con un liderazgo independiente, sin dualidad del CEO, tiene un efecto positivo neto en las actividades del consejo destinadas a monitorear las decisiones y las acciones de los directores administrativos, en especial las relativas al desempeño financiero. Sin embargo, todavía no se conocen bien los efectos que la dualidad del CEO tiene realmente en el desempeño de la compañía (y en particular en el desempeño financiero).⁴² Es más, evidencia reciente sugiere que, cuando menos en el caso de una muestra de compañías de países de Europa, la dualidad del CEO afecta de forma positiva el desempeño cuando la compañía afronta una crisis.⁴³ Por lo tanto, al analizar los resultados de la dualidad del CEO en el desempeño de la compañía sería preciso considerar los matices o las condiciones de la situación.

Los miembros del equipo de la dirección administrativa y los CEO que llevan mucho tiempo ocupando su puesto —tanto en el equipo como en la organización— tienen más influencia en las decisiones del consejo. En general, una antigüedad considerable en el puesto constriñe la dimensión de la base de conocimiento de un ejecutivo. Existe evidencia que señala que, dadas las perspectivas limitadas asociadas a una base de conocimiento restringida, los directores ejecutivos que llevan mucho tiempo en su puesto generalmente plantean menos alternativas para evaluarlas cuando toman decisiones estratégicas.⁴⁴ Sin embargo, los administradores con mucha antigüedad en el puesto también podrían ejercer un control estratégico más efectivo, lo cual evitaría la necesidad de que participaran los miembros del consejo, porque un control estratégico efectivo suele conducir a un mejor desempeño.⁴⁵ Extrañamente, parece ser que “las desventajas de la poca antigüedad en un puesto... pesan más que las ventajas, mientras que las ventajas de una antigüedad considerable en un puesto —capital social y humano específico de la compañía, conocimiento y poder— parecen pesar más que las desventajas de la rigidez y el interés por mantener el statu quo”.⁴⁶ Luego entonces, en general la relación entre el tiempo que el CEO lleva en el puesto y el desempeño de la compañía es compleja y está llena de matices,⁴⁷ lo cual indica que el consejo de administración debería desarrollar una relación de trabajo efectiva con el equipo de la dirección administrativa como parte de sus actividades para mejorar ese desempeño.

Otro matiz o condición de la situación que es preciso considerar se presenta cuando el CEO actúa como *comisario* de los activos de la compañía. En este caso, el hecho de que la persona cumpla a la vez con el papel de CEO y el de presidente del consejo le facilita tomar decisiones y desarrollar acciones que benefician a los stakeholders. La lógica que sustenta este caso es que el CEO que desea ser el mejor comisario posible de los activos de la compañía será más eficiente en razón de la dualidad del CEO.⁴⁸ Además, dadas la orientación y las acciones positivas de esa persona, no será necesario contraer los costos extraordinarios por concepto de gobierno y coordinación que se derivan de una estructura del consejo con un liderazgo independiente.⁴⁹

En resumen, el poder relativo que detentan el consejo y los miembros del equipo de la dirección administrativa debe ser analizado a la luz de la situación de cada compañía individual. Por ejemplo,



© Tony Metaxas/Glow Images

Una serie de factores influye en el poder que detentan el CEO y los miembros del equipo de la dirección administrativa frente al que detenta el consejo de administración.

la abundancia de recursos en el entorno externo de una compañía y la volatilidad de ese entorno podrían afectar el equilibrio ideal de poder entre el consejo y el equipo de la dirección administrativa. Es más, un entorno volátil e incierto podría crear una situación que necesite de un CEO poderoso que se mueva con rapidez. En tal caso, la diversidad en el equipo de la dirección administrativa restaría la cohesión de los miembros del equipo y, en consecuencia, tal vez demoraría o incluso impediría que las decisiones adecuadas se tomaran de forma oportuna. Al final de cuentas, una relación de trabajo efectiva entre el consejo y el CEO y otros miembros del equipo de la dirección administrativa sienta las bases para tomar decisiones que probablemente serán más favorables para los intereses mayores de los stakeholders.⁵⁰

12.3 Sucesión de los directores

La selección de los directores administrativos —en particular los CEO— es una decisión que tiene implicaciones muy importantes para el desempeño de la compañía.⁵¹ Como explicó el capítulo 10, la selección del CEO es una de las responsabilidades más importantes del consejo de administración porque este actúa en representación de los intereses mayores de los stakeholders de una compañía. Muchas compañías aplican sistemas de selección de líderes para identificar a las personas que tienen potencial para el liderazgo estratégico y también para determinar los criterios que deben cumplir los individuos para ser candidatos al puesto de CEO.

El más efectivo de estos sistemas de selección evalúa a las personas que trabajan en la compañía y obtiene información valiosa acerca de las capacidades de los líderes estratégicos de otras compañías.⁵² Con base en los resultados de esas evaluaciones, las compañías ofrecen programas de capacitación y desarrollo a varios individuos con el propósito de hacer una preselección y de ir formando a las personas que tienen potencial para el liderazgo estratégico.

Una serie de compañías cuentan con programas de liderazgo de gran calidad, entre ellas Procter & Gamble (P&G), GE, IBM y Dow Chemical. Por ejemplo, se supone que toda la organización de P&G tiene talentos que han sido capacitados para que, cuando llegue el momento, estén preparados para aceptar ser líderes en el siguiente nivel de responsabilidad. P&G administra a sus talentos en todo el mundo porque desea contar siempre con líderes para todos los niveles de la compañía encargados de realizar un trabajo relevante y de responsabilidades significativas, lo cual es un camino para su desarrollo y al mismo tiempo representa un desafío. El hecho de que muchas compañías recluten a líderes talentosos que han trabajado en GE sugiere el valor que crean los programas de capacitación para el liderazgo de esta compañía.⁵³

No obstante el valor que crean los programas de capacitación para el liderazgo de gran calidad, muchas compañías no han instituido planes de capacitación y sucesión para los puestos de la dirección administrativa ni para otros puestos clave de liderazgo (por ejemplo, jefes de departamento, jefes de sección). Una encuesta reciente de compañías familiares que operan en Estados Unidos dio como resultado que solo 41% de los encuestados había instituido planes de contingencia para el liderazgo, mientras que 49% dijo que “(solo) revisan sus planes de sucesión cuando un cambio en la administración lo requiere”.⁵⁴ En el ámbito global, la evidencia reciente sugiere que “solo 45% de los ejecutivos de 34 países del mundo dicen que sus compañías tienen un proceso con planes para la sucesión del CEO”.⁵⁵ Esas compañías líderes en el mundo deberían reconocer la necesidad de contar con un buen plan y un proceso efectivo de sucesión instituidos, porque de lo contrario su proceso de administración estratégica difícilmente podrá ser continuo.

Las organizaciones seleccionan a los administradores y a los líderes estratégicos de entre dos tipos de mercados de trabajo para administradores: el interno y el externo.⁵⁶ El **mercado interno de trabajo para administradores** está compuesto por las oportunidades que una compañía ofrece a sus empleados calificados para ocupar los puestos administrativos vacantes. El **mercado externo de trabajo para administradores** es el conjunto de oportunidades para hacer carrera administrativa que una compañía ofrece a personas calificadas que no trabajan en ella.

Los empleados prefieren por lo general que, para hacer la selección, la compañía use el mercado interno de trabajo para administradores, sobre todo cuando se trata de escoger a un nuevo CEO y a personas que formarán parte del equipo de la dirección administrativa. La evidencia indica que habitualmente esta preferencia se cumple. Por ejemplo, cerca de 70% de las personas seleccionadas como

El mercado interno de trabajo para administradores

está compuesto por las oportunidades que una compañía ofrece a sus empleados calificados para ocupar los puestos administrativos vacantes.

El mercado externo de trabajo para administradores

es el conjunto de oportunidades para hacer carrera administrativa que una compañía ofrece a personas calificadas que no trabajan en ella.

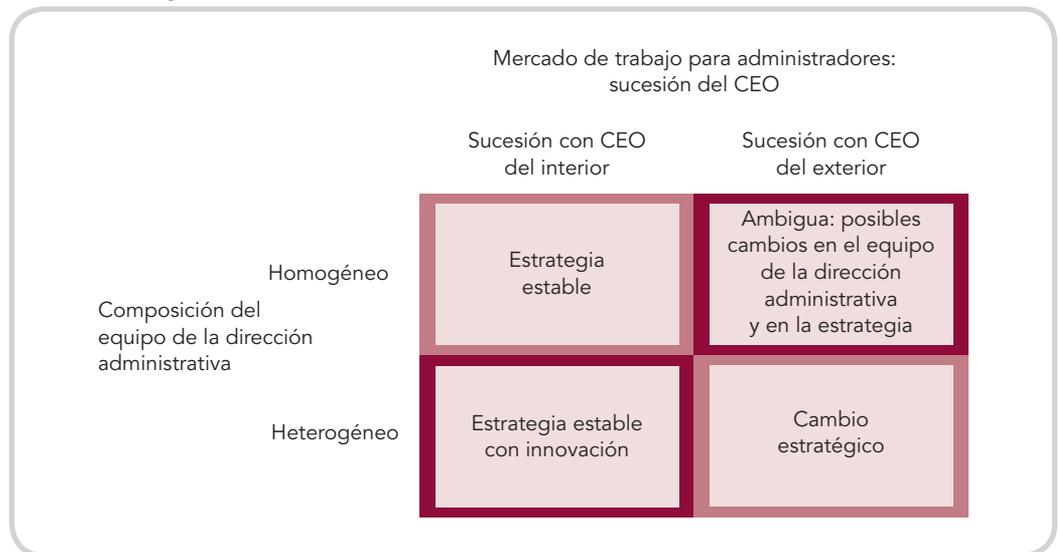
nuevos CEO en las 500 compañías de S&P en el primer trimestre de 2013 llegaron al puesto en razón de ascensos en el interior de la compañía.⁵⁷ En ese mismo grupo de compañías, alrededor de 75% de los CEO nombrados entre 2007 y 2009 provenían del mercado interno de trabajo para administradores, lo cual indica que, en las 500 compañías de S&P, la principal fuente de nombramientos de CEO no registró cambios de 2007 a 2013.⁵⁸ Además, es muy probable que el sustituto de A. G. Lafley como CEO de P&G, como explicó el Caso inicial, será un candidato interno. Si bien algunos analistas anticipan que los inversionistas podrían defender la posición de que es necesario contratar a alguien del mercado externo para sustituir a Lafley cuando se retire por segunda vez, la opinión general es que esa clase de contratación es poco probable dado “el fuerte compromiso histórico de la compañía por seleccionar a los nuevos CEO de entre personas que están en ella”.⁵⁹

En lo tocante al puesto de CEO, se piensa que la compañía que acude al mercado de trabajo interno para seleccionar a un nuevo CEO obtiene varios beneficios, entre otros que la selección interna permitirá proseguir con la visión, la misión y las estrategias existentes. Además, dada la experiencia de los CEO internos dentro de la compañía y de la industria donde esta compite, ellos también están familiarizados con los productos, los mercados, las tecnologías y los procesos operativos de la compañía. Otro beneficio de optar por contratar a un nuevo CEO del interior es que por lo general se registra menos rotación del personal existente, el cual posee valioso conocimiento y habilidades específicas de la compañía. En resumen, los CEO seleccionados de entre personal de la compañía suelen ofrecer la ventaja de que 1) conocen muy bien al personal y sus capacidades, 2) valoran la cultura de la compañía y los correspondientes valores centrales, 3) conocen a fondo las competencias centrales de la compañía y sus capacidades para desarrollar otras cuando se requiera, y 4) “tienen la intuición” de lo que “funcionará” o no en esa compañía.⁶⁰

A pesar de las razones lógicas y legítimas para seleccionar a los CEO de entre personal de la compañía, los consejos de administración en ocasiones prefieren escoger a un nuevo CEO en el mercado externo de trabajo para administradores. Algunas de las condiciones que indicarían una acertada preferencia por contratar a alguien del exterior serían: 1) que la compañía necesite mejorar su capacidad para innovar, 2) que la compañía necesite revertir su mal desempeño reciente y 3) que la industria donde compita la compañía esté registrando un crecimiento veloz.

En términos generales, la decisión de la compañía de recurrir al mercado interno de trabajo administrativo, o al externo, para seleccionar a un nuevo CEO debe estar fundada en lo que se espera de él; es decir, ¿que desea el consejo de administración que logren el nuevo CEO y el equipo de la dirección administrativa? La figura 12.3 aborda esta cuestión mostrando el modo en que la composición del equipo de la dirección administrativa y la fuente de sucesión del CEO (mercado de trabajo para administradores) interactúan y afectan la estrategia. Por ejemplo, cuando el equipo de la

Figura 12.3 Efectos que la sucesión del CEO y la composición del equipo de la dirección administrativa tienen en la estrategia



dirección administrativa es homogéneo (los miembros tienen experiencias funcionales y formaciones profesionales similares) y el nuevo CEO seleccionado viene del interior de la compañía, es poco probable que cambie la estrategia actual de la compañía. Si el desempeño de la compañía es bueno en términos absolutos y en comparación con otras, lo que el consejo de administración desea que ocurra es precisamente que se siga aplicando la estrategia presente. De otro lado, cuando el nuevo CEO seleccionado proviene del exterior de la compañía y el equipo de la dirección administrativa es heterogéneo, existen enormes probabilidades de que cambie la estrategia. Por supuesto que esto es lo que preferiría el consejo cuando el desempeño de la compañía está decayendo tanto en términos absolutos como en comparación con las rivales. Cuando el nuevo CEO proviene del interior de la compañía y el equipo de la dirección administrativa es heterogéneo, la estrategia tal vez no cambie, pero es probable que la innovación continúe. La sucesión con un CEO del exterior y un equipo homogéneo genera una situación más ambigua. Es más, los CEO provenientes del exterior que generan un cambio moderado consiguen muchas veces mejorar el desempeño, pero si hacen un cambio estratégico considerable, eso muchas veces conducirá a que baje el desempeño.⁶¹ En resumen, el consejo de administración debe recurrir a la información de la figura 12.3 para explicar su decisión respecto de cuál de los dos mercados de trabajo para administradores se debe emplear para seleccionar a un nuevo CEO.

Cuando la compañía no tiene un plan de sucesión o cuando se presenta un caso de urgencia que requiere la designación inmediata de un nuevo CEO, por lo general nombra a un CEO interino. Las compañías de todo el mundo usan este enfoque.⁶² Los CEO interinos provienen casi siempre de la compañía; el hecho de que conozcan las operaciones de esta apoya sus esfuerzos por “mantener el orden” durante algún tiempo. De hecho, una de las principales ventajas de nombrar a un CEO interino es que ello dará al consejo de administración el tiempo necesario para realizar una búsqueda a conciencia hasta encontrar al mejor candidato, sea en el mercado interno o en el externo. Legg Mason, uno de los despachos de administración de activos más grandes del mundo, con ocho filiales que brindan sus servicios a clientes individuales y a instituciones en todo el mundo, en fecha reciente decidió ascender al puesto de CEO al que entonces era CEO interino. La compañía tomó esta decisión después de pasar cinco meses evaluando a más de una docena de candidatos provenientes del mercado interno de trabajo para administradores y también del externo. Un analista apoyó la selección pero también explicó que es muy difícil que alguien pueda dar un viraje a un despacho de administración de activos (que en opinión de muchos es lo que debía haber sucedido en Legg Mason), en especial si la persona conoce a fondo el despacho y su estructura presente.⁶³

Como hemos visto, la sucesión de los administradores, en especial cuando se trata del puesto de CEO, es un hecho muy importante en una organización. En el recuadro Enfoque estratégico abordamos el tema de la importancia que tienen estos planes y de cómo los están utilizando algunas compañías. Dada su importancia, cada vez es más frecuente que los stakeholders de una compañía expresen su enorme deseo de que el consejo de administración cuente con un plan de sucesión efectivo.

A continuación explicaremos las actividades que desarrollan los líderes estratégicos efectivos para ayudar a su compañía a aplicar el proceso de la administración estratégica.



Averigüe más acerca de Ford en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

12.4 Acciones clave de los líderes estratégicos

El liderazgo estratégico efectivo se caracteriza por ciertas acciones; en la figura 12.4 presentamos las más importantes. Muchas de estas acciones interactúan entre sí. Por ejemplo, la administración efectiva de los recursos de la compañía incluye el desarrollo del capital humano y contribuye a fijar el curso estratégico, fomentar una cultura efectiva, explotar las competencias centrales, utilizar sistemas de control organizacional efectivos y equilibrados y a instituir prácticas éticas. Los líderes estratégicos más efectivos crean opciones viables cuando toman decisiones en función de cada una de las acciones fundamentales del liderazgo estratégico.⁶⁴

12.4a Determinación de la dirección estratégica

La **determinación de la dirección estratégica** implica especificar la visión y la o las estrategias necesarias para alcanzar esa visión en el largo plazo.⁶⁵ La dirección estratégica se enmarca en el contexto

La **determinación de la dirección estratégica** implica especificar la visión y la o las estrategias necesarias para alcanzar esa visión en el largo plazo.

Enfoque estratégico

TECNOLOGÍA

Contar con personas de calidad en la cima de la estructura de liderazgo de la compañía: la importancia de planear la sucesión de los administradores

Como explicó el capítulo 10 y subraya este capítulo, el consejo de administración es el responsable de que la compañía cuente con “un plan efectivo y sustentable para la sucesión del CEO”. Es interesante señalar que las encuestas siguen revelando que los consejos clasifican la planeación de la sucesión en el primero o segundo lugar de los retos importantes que afrontan en el ejercicio de sus responsabilidades. Es más, solo 16% de un grupo de directores encuestados recientemente dijo que su consejo es efectivo para planear sucesiones. Esto podría significar un problema porque diversos países o regiones están utilizando cada vez con más frecuencia el proceso de sucesión del CEO. Por ejemplo, en América del Norte, el tiempo promedio que un CEO ejerce ese cargo ha bajado de los diez y pico años que una persona ocupaba el puesto a mediados de la década de 1990 a menos de cinco años en la actualidad.

Cuando un plan de sucesión del CEO ha sido instituido será la base para que el CEO y el equipo de la dirección administrativa establezcan y apliquen los planes de sucesión efectivos que utilizarán en toda la organización para los puestos de liderazgo y para administrar el capital humano que ocupará esos puestos. Por cuanto al CEO, un plan de sucesión efectivo y bien elaborado abordará las acciones que se tendrán que llevar al cabo a fin de seleccionar, desarrollar, evaluar y remunerar al CEO. Algunos de los beneficios evidentes que se derivan de un plan efectivo para la sucesión del CEO son que apoyará los procedimientos del gobierno corporativo de la compañía e incrementará la confianza de los stakeholders en que el consejo está actuando para bien de sus intereses mayores. En este sentido, algunos analistas piensan que “cuando un plan firme sirve para la transición tersa entre los CEO —sea que la compañía pase por una sucesión planeada o por un caso de urgencia—, eso generará réditos para los stakeholders”. De hecho, una planeación y una ejecución efectivas de la sucesión son “definitivamente vitales para sostener a la compañía”.

A pesar de las estadísticas antes mencionadas, una serie de compañías sí ha instituido planes de sucesión. Por ejemplo, el vicepresidente de comunicaciones de Ford Motor Company dice que la compañía “toma muy en serio la planeación de la sucesión” y que “cuenta con planes de sucesión para cada uno de los puestos clave de liderazgo”. Sin embargo, al igual que muchas otras compañías, Ford no habla de sus planes de sucesión **específicos** con nadie del exterior por razones de competencia. Muchas personas están interesadas en saber más de los planes de sucesión del CEO de Berkshire Hathaway. Warren Buffet, el CEO de la compañía desde hace tiempo, lleva muchos años diciendo en el informe anual de la compañía que existen planes y que muy probablemente su puesto será dividido en dos (con una persona que será CEO de la compañía operativa de Berkshire y otra que asumirá el liderazgo del portafolio de inversiones).



Michelle Peluso, CEO de Gilt Groupe, asumió el cargo después de haber formado parte del consejo de administración de la compañía.

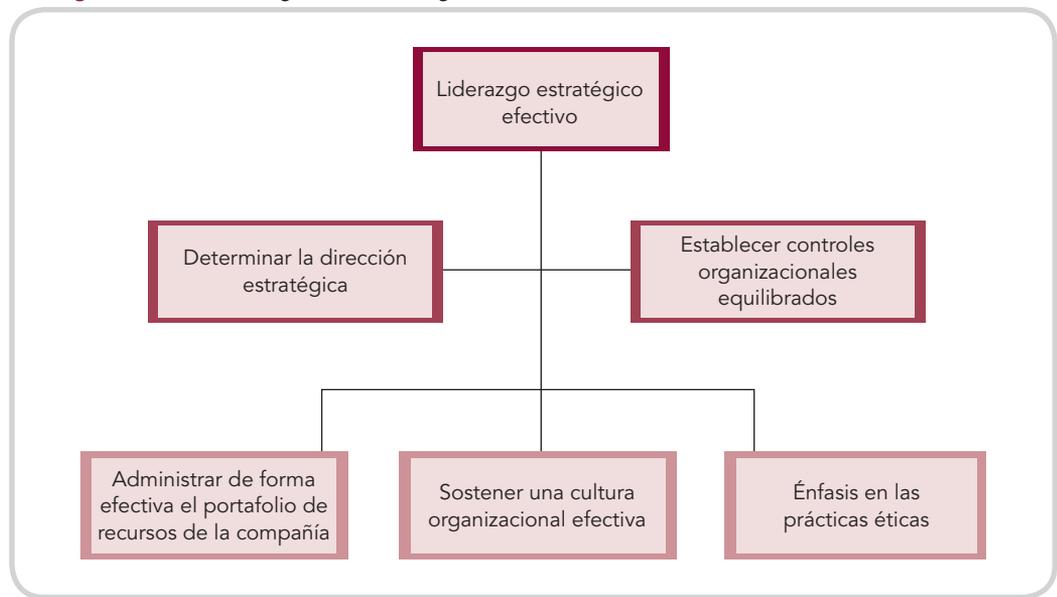
Además de seleccionar a un nuevo CEO de entre los administradores que ofrecen el mercado interno y el externo de trabajo, definidos formalmente, podría estar surgiendo la tendencia de seleccionarlo de entre el consejo de administración. Por ejemplo, la consejera Michelle Peluso fue seleccionada CEO de Gilt Groupe para sustituir a Kevin Ryan, el fundador y entonces CEO del grupo. (El Grupo Gilt, fundado en el año 2007, ofrece oportunidades de “flash sales” a los clientes para comprar artículos de lujo a precios muy rebajados. Las compañías están dispuestas a vender mercancía con grandes descuentos para reducir el exceso de inventarios). Como sucede en el caso de Peluso, una enorme ventaja es que una persona que ha sido consejera conoce a fondo las operaciones de la compañía y las oportunidades y amenazas que afronta. Por lo tanto, “el modelo de sucesión de director convertido en CEO proporciona a las compañías un ejecutivo máximo que está familiarizado con la estrategia de la compañía y con los stakeholders clave, y eso disminuye el riesgo de la transición en el liderazgo”.

En ocasiones, una compañía “selecciona” a un ex CEO para que regrese a la compañía que dirigió antes. Este es el caso de A. G. Lafley en Procter & Gamble, como describió el Caso inicial de este capítulo. También es el caso de Infosys Ltd. de India, donde el

fundador y ex CEO N. R. Narayana Murthy regresó como CEO de la compañía “en respuesta a la petición de los accionistas para que reviviera a la compañía tecnológica que estaba luchando por subsistir”. Sea cual fuere el enfoque utilizado, el punto crítico es que el consejo de administración de una compañía debe formular intencionalmente planes para la sucesión de los administradores que representen los intereses mayores de los stakeholders, y que después los debe aplicar de forma efectiva.

Fuentes: 2013, CEO succession planning and talent considerations, *Risk and Compliance Journal*, www.deloitte.wsj.com, 28 de mayo; 2013, CFO change at Time Warner Cable may underscore CEO succession, *CFO Journal*, www.blogs.wsj.com, 1 de mayo; 2013, Succession planning, *SpencerStuart*, www.stuartspencer.com, febrero; 2013, The experts: Do companies spend too much on ‘superstar’ CEOs?, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 14 de marzo; 2013, More companies looking outside for their next CEO, *The Conference Board*, www.conference-board.org, 1 de mayo; Fuhrmans, V., 2013, GM names new Opel chief, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 31 de enero; Thoppil, D. A., 2012, Infosys brings back founder, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 1 de junio.

Figura 4.1 Cinco estrategias al nivel de negocio



© Cengage Learning

de las condiciones (es decir, amenazas y oportunidades) que los líderes estratégicos suponen que encontrarán sus compañías en un plazo aproximado de entre tres y cinco años.

La dirección estratégica ideal a largo plazo está dividida en dos partes: la ideología medular y la visión futura. La ideología medular motiva a los empleados en razón del legado de la compañía, mientras que el futuro vislumbrado les alienta a llegar más allá de los logros esperados y requiere que realicen un cambio y un avance considerables.⁶⁶ La visión futura sirve de guía para muchos aspectos del proceso de implementación de la estrategia de una compañía, entre otros, la motivación, el liderazgo, la delegación de facultades a los empleados y el diseño organizacional. El curso estratégico podría incluir infinidad de acciones, como ingresar a más mercados internacionales y encontrar a un conjunto de nuevos proveedores que se sumará a la cadena de valor de la compañía.⁶⁷

Sin embargo, en ocasiones el trabajo de los líderes estratégicos no lleva a la elección de una estrategia que ayude a la compañía a alcanzar la visión que forma parte del curso estratégico. Esto podría suceder cuando los miembros del equipo de la dirección administrativa y también el CEO están demasiado enganchados en el statu quo. Si bien el curso estratégico de la compañía se mantiene bastante estable a lo largo del tiempo, las acciones desarrolladas a efecto de implementar las estrategias necesarias para seguir ese curso deben ser relativamente fluidas, en gran medida para que aquella pueda lidiar con las amenazas y las oportunidades inesperadas que surjan en el entorno externo. La incapacidad para ajustar las estrategias conforme se vaya requiriendo suele ser producto de la aversión a acciones que, en opinión de los tomadores de decisiones, son arriesgadas. La aversión al riesgo percibido es frecuente en las compañías que han registrado un buen desempeño en el pasado y en el

caso de los CEO que llevan mucho tiempo en su puesto.⁶⁸ Las investigaciones también indican que algunos CEO toman decisiones erráticas, o incluso ambivalentes, respecto del curso estratégico, en especial si el entorno de la competitividad es turbulento y resulta difícil identificar cuál sería la mejor estrategia.⁶⁹ Por supuesto que es poco probable que estas conductas generen un buen desempeño y podrían llevar a la rotación de los CEO. Cabe señalar que las investigaciones han encontrado que la compensación por incentivos, en forma de opciones de acciones, propicia que los ejecutivos talentosos escojan las mejores estrategias y, por lo tanto, generen el rendimiento más alto. Sin embargo, los mismos incentivos, pero para ejecutivos menos talentosos, generan un desempeño más bajo.⁷⁰

A diferencia de los CEO que sienten aversión por el riesgo, los carismáticos podrían alimentar el compromiso de los stakeholders con una visión y un curso estratégico nuevos. No obstante, aun cuando un CEO carismático dirija la compañía, es importante que esta no pierda de vista las fortalezas y debilidades propias cuando efectúa los cambios que necesita un nuevo curso estratégico. El CEO carismático más efectivo dirige a la compañía por caminos congruentes con su cultura y con las acciones que facilitan sus capacidades y competencias centrales.⁷¹

Al final de cuentas, el hecho de ser bicultural facilita las actividades para determinar la dirección estratégica de la compañía y para escoger y usar las estrategias para llegar a ella. Ser bicultural significa que los líderes estratégicos están interesados en identificar las mejores medidas organizacionales para implementar las estrategias, sea cual fuere su origen cultural.⁷² Las acciones biculturales ayudan a la compañía a tener éxito al corto plazo y sientan las bases para que alcance su visión al largo plazo.⁷³

12.4b Administración efectiva del portafolio de recursos de la compañía

Otra acción fundamental del liderazgo estratégico es administrar de forma efectiva el portafolio de recursos de la compañía. Estos recursos son clasificados de acuerdo con las categorías siguientes: capital financiero, capital humano, capital social y capital organizacional (que incluye la cultura organizacional).⁷⁴

Es evidente que el capital financiero es medular para el éxito de la organización; los líderes estratégicos conocen esta realidad.⁷⁵ Sin embargo, los más efectivos de estos líderes reconocen que la administración de cada uno de los otros tipos de recursos es igual de importante, así como administrar la integración de los recursos (por ejemplo, utilizar el capital financiero para ofrecer oportunidades de capacitación al capital humano de la compañía). Sobre todo, los líderes estratégicos efectivos administran el portafolio de recursos de la compañía organizando estos de acuerdo con sus capacidades, estructurando a la compañía para que pueda utilizar esas capacidades y eligiendo las estrategias que permitirán aprovechar debidamente esas capacidades para crear valor para los clientes.⁷⁶ Algunas de las acciones para alcanzar estos importantes objetivos son explotar y mantener las competencias centrales, así como desarrollar y conservar el capital humano y social de la compañía.

Explotar y mantener las competencias centrales

Como vimos en los capítulos 1 y 3, las *competencias centrales* son capacidades que funcionan como fuente de la ventaja competitiva de una compañía frente a sus rivales. Por lo general, las competencias centrales se refieren a las habilidades que se ubican dentro de las funciones organizacionales, como producción, finanzas, marketing e investigación y desarrollo. Los líderes estratégicos deben cerciorarse de que, cuando se eligen las estrategias, las competencias centrales hayan sido comprendidas y de que, cuando se implementan esas estrategias, las competencias sean enfatizadas. Por ejemplo, esto sugiere que, en lo tocante a sus estrategias, Apple comprende y enfatiza su competencia para el diseño, mientras que Netflix reconoce y se concentra en su competencia para proporcionar contenido material, digital y original.⁷⁷

Las compañías desarrollan sus competencias centrales a lo largo del tiempo a medida que van aprendiendo de los resultados de las acciones y las respuestas competitivas que desempeñan cuando compiten con sus rivales. Partiendo de lo que han aprendido, las compañías van reconfigurando permanentemente sus capacidades a efecto de confirmar que de hecho son el camino por el cual están desarrollando competencias centrales y utilizándolas para establecer una o varias ventajas competitivas.

Dan Akerson asumió el cargo de CEO de GM en julio de 2009, en un momento en el que la compañía necesitaba el fundamento de una transformación para poder sobrevivir y para, a continuación,

poder competir con éxito contra sus rivales globales. Una de las primeras decisiones que tomó Akerson fue asignar recursos con la intención de crear nuevas capacidades para el desarrollo tecnológico y para el marketing, en especial en el terreno del servicio al cliente. Además, desea que la compañía encuentre la manera de desarrollar esas capacidades para que se conviertan en competencias centrales.⁷⁸

Los esfuerzos por alcanzar estas metas no han cesado. Por ejemplo, en lo tocante al servicio al cliente, ahora GM ofrece “cambio de aceite, rotación de neumáticos y revisión de vehículos gratis durante un plazo de dos años para la mayor parte de las unidades nuevas vendidas...”⁷⁹ La compañía espera que estos servicios incrementen la lealtad de los clientes y que generen una imagen favorable de sus esfuerzos por actualizar su portafolio Chevrolet. A efecto de mejorar sus capacidades tecnológicas, GM contrató a 4 mil trabajadores que conocen de tecnología avanzada para que desarrollen el software, sujeto a derechos de propiedad intelectual, que usará la compañía, y aumentó el total de egresos de capital de 6200 millones de dólares para 2011 a 8100 millones de dólares para 2012.⁸⁰

Como explicaremos a continuación, el capital humano y el capital social son fundamentales para el éxito de una compañía. Ese es el caso de GM, una compañía que lucha constantemente por mejorar su desempeño. Una razón que explica la importancia del capital humano es que se trata del recurso que conduce al desarrollo de las competencias centrales y al uso de las mismas.

Desarrollo del capital humano y el capital social

El **capital humano** se refiere al conocimiento y a las habilidades de todos los trabajadores de una compañía. Desde la perspectiva del capital humano, los empleados son vistos como un recurso de capital que requiere que siempre se esté invirtiendo en él.⁸¹

El ingreso de capital humano talentoso a la compañía y su desarrollo posterior ofrecen la posibilidad de generar resultados positivos. Esto se explica porque se ha visto que el conocimiento y las habilidades de los individuos han sido fundamentales para el éxito de muchas industrias globales (por ejemplo, la producción de automóviles), así como para las industrias de los países (por ejemplo, el cuero y la fabricación de zapatos en Italia). Lo anterior sugiere que “a medida que se acelere la competitividad, las personas podrían ser la única fuente de ventaja competitiva verdaderamente sustentable.”⁸² En todo tipo de organizaciones —grandes y pequeñas, nuevas y establecidas, etcétera— la creciente importancia del capital humano sugiere que la función de la administración de los recursos humanos de la compañía tendrá un papel muy destacado.⁸³ Como una de las funciones de apoyo en las que descansan las compañías para crear valor (véase el capítulo 3), las prácticas de la administración de los recursos humanos facilitan la elección de las estrategias de la compañía, pero en especial facilitan su implementación.⁸⁴

Los programas de capacitación y desarrollo efectivos aumentan la probabilidad de que parte del capital humano de la compañía son personas que se convertirán en líderes estratégicos efectivos. Cada

vez más, el vínculo entre los programas efectivos y el éxito de la compañía se está fortaleciendo porque el conocimiento que adquieren las personas que participan en esos programas es central para construir y sostener la ventaja competitiva de una compañía.⁸⁵ Además de incrementar el conocimiento y las habilidades del capital humano, estos programas les inculcan un conjunto de valores centrales y les presentan una visión sistemática de la organización, promoviendo así la visión de la compañía y contribuyendo a desarrollar una cultura organizacional efectiva.

Los programas de capacitación y desarrollo efectivos también contribuyen de forma muy positiva a los esfuerzos de la compañía por crear competencias centrales.⁸⁶ Es más, los programas ayudan a los líderes estratégicos a mejorar habilidades que son fundamentales para desempeñar otras tareas asociadas al liderazgo estratégico efectivo, como establecer el curso estratégico de la compañía, explotar y mantener las competencias centrales de la misma y desarrollar una cultura organizacional que

El **capital humano** se refiere al conocimiento y a las habilidades de todos los trabajadores de una compañía.

El capital humano de una compañía es fundamental para su éxito. Una de las responsabilidades más importantes de los líderes estratégicos es desarrollar al capital humano.



respalde las prácticas éticas. Por lo tanto, la creación de capital humano es vital para el desempeño efectivo del liderazgo estratégico.

Cuando las inversiones en capital humano (como proporcionar programas de capacitación y desarrollo de gran calidad) tienen éxito, el resultado será una fuerza de trabajo capaz de aprender de manera continua. Este resultado es importante porque el aprendizaje continuo y el aprovechamiento de la base de conocimiento más amplia de la compañía están ligados al éxito estratégico.⁸⁷

El aprendizaje también puede evitar errores. Los líderes estratégicos tal vez aprendan más del fracaso que del éxito, porque en ocasiones pueden atribuir el éxito a causas equivocadas.⁸⁸ Por ejemplo, la efectividad de ciertos enfoques y conocimiento podría ser específica para un contexto. Por lo tanto, algunas de las “mejores prácticas” podrían no funcionar bien en todas las situaciones. Sabemos que utilizar equipos para tomar decisiones suele ser efectivo, pero en ocasiones es más conveniente que los líderes tomen las decisiones ellos solos, en especial cuando es preciso tomarlas e implementarlas sin tardanza (por ejemplo, en casos de crisis).⁸⁹ Por lo tanto, los líderes estratégicos efectivos reconocen que es muy importante aprender del éxito y *también* del fracaso para ayudar a su compañía a aplicar el proceso de la administración estratégica.

Cuando las compañías afrontan condiciones difíciles podrían optar por recortar a una parte de su capital humano, y esa decisión puede significar que pierdan una cantidad considerable de conocimiento. Las investigaciones indican que los recortes de personal moderados podrían mejorar el desempeño de la compañía sobre todo a corto plazo, pero que los recortes muy grandes generan caídas demasiado pronunciadas del desempeño debido a la pérdida de capital humano.⁹⁰ Si bien no es extraño que las compañías que se reestructuran recorten sus inversiones en programas de capacitación y desarrollo, la reestructuración podría representar de hecho un momento importante para incrementar las inversiones en esos programas. Esto explica por qué las compañías que se reestructuran tienen márgenes más pequeños y no pueden absorber muchos errores; es más, los empleados que permanecen en ellas después de los recortes tal vez tengan que ocupar puestos para los cuales no cuentan con todas las habilidades o el conocimiento que necesitan para crear valor por medio de su trabajo.

La concepción de los empleados como un recurso que se debe maximizar, en lugar de como un costo que se debe minimizar, facilita la debida implementación de las estrategias de una compañía, al igual que la capacidad del líder estratégico para abordar los recortes de personal de modo que los empleados consideren justo y equitativo. Un asunto central para los empleados es la justicia de los recortes de personal y el trato que reciben en sus empleos, en especial en comparación con sus compañeros.⁹¹

El **capital social** incluye las relaciones que se presentan dentro y fuera de la compañía y que contribuyen a los esfuerzos por desempeñar las tareas y por crear valor para los stakeholders.⁹² El capital social es un activo fundamental dado que los empleados deben cooperar unos con otros y con gente de fuera, entre ellos proveedores y clientes, para poder desempeñar su trabajo. En las organizaciones multinacionales, los empleados tienen muchas veces que cooperar más allá de las fronteras de su país en actividades como la IyD para poder alcanzar los objetivos del desempeño (por ejemplo, desarrollar nuevos productos).⁹³

El capital social del exterior es cada vez más importante para el éxito de una compañía, porque pocas compañías, por no decir que ninguna, poseen todos los recursos que necesitan para competir con éxito contra sus rivales. Las compañías pueden emplear estrategias de cooperación, como las alianzas estratégicas (véase el capítulo 9), para desarrollar su capital social. Este capital se crea con las alianzas estratégicas porque las compañías comparten recursos que se complementan. La forma de compartir los recursos debe ser administrada debidamente de modo que garantice que el aliado confía en la compañía y está dispuesto a compartir sus recursos.⁹⁴ El capital social creado así genera muchos beneficios. Por ejemplo, las compañías que cuentan con un capital social sólido pueden ser más ambidiestras; es decir, pueden desarrollar o tener acceso a muchas capacidades que les proporcionarán la flexibilidad necesaria para aprovechar las oportunidades y para responder a las amenazas.⁹⁵

Pruebas de algunas investigaciones indican que el éxito de muchos tipos de compañías podría depender en parte del capital social. Las grandes multinacionales deben muchas veces crear alianzas para poder ingresar a nuevos mercados exteriores; los negocios de emprendedores con frecuencia deben crear alianzas para tener acceso a recursos, capital de riesgo y otras clases de recursos (por ejemplo, un especialista experto que el negocio del emprendedor no puede contratar como personal de planta).⁹⁶ Sin embargo, la cultura de la compañía afectará su capacidad para conservar al capital humano de calidad y para mantener un capital social interno sólido.

El **capital social** incluye las relaciones que se presentan dentro y fuera de la compañía y que contribuyen a los esfuerzos por desempeñar las tareas y por crear valor para los stakeholders.

12.4c **Sostener una cultura organizacional efectiva**

En el capítulo 1 dijimos que la *cultura organizacional* es el conjunto complejo de ideologías, símbolos y valores centrales compartidos en toda la compañía y que influye en la manera en que desarrolla sus actividades. Como la cultura organizacional tiene esta influencia y ayuda a regir y a controlar la conducta de los empleados, podría ser una fuente de ventaja competitiva.⁹⁷ Dado que la cultura de cada compañía es única, es posible que una cultura organizacional vibrante sea una fuente de diferenciación de creciente importancia que las compañías deben reforzar cuando persiguen la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio. Por lo tanto, otra acción fundamental del liderazgo estratégico⁹⁸ es dar forma al contexto donde la compañía formula e implementa sus estrategias; es decir, dar forma a su cultura organizacional.

Mentalidad emprendedora

En especial en el caso de las organizaciones de gran tamaño, la cultura organizacional muchas veces alienta (o desalienta) a los líderes estratégicos y a las personas que trabajan con ellos a perseguir (o a no perseguir) oportunidades para iniciativas emprendedoras. (En el capítulo 13 definimos y explicamos con cierto detalle las oportunidades para iniciativas emprendedoras). Lo anterior es aplicable por igual a las compañías mercantiles y a las organizaciones sin fines de lucro.⁹⁹ El asunto tiene importancia porque las oportunidades para iniciativas emprendedoras son una fuente fundamental para el crecimiento y la innovación.¹⁰⁰ Por lo tanto, una acción fundamental que deben desarrollar los líderes estratégicos es alentar y propiciar la innovación mediante la búsqueda de oportunidades para iniciativas emprendedoras.¹⁰¹

Un camino para fomentar la innovación consiste en invertir en las oportunidades como si fueran opciones reales; es decir, invertir en una oportunidad a efecto de tener la posible opción de aprovecharla en algún momento futuro.¹⁰² Por ejemplo, una compañía podría comprar un terreno para tener la opción de construir en él en un momento futuro si llegara a necesitar más espacio o si esa ubicación incrementara el valor de la compañía. Las compañías petroleras arriendan terrenos con la opción de perforar pozos de petróleo. Las compañías podrían formar alianzas estratégicas por razones similares. En este caso, una podría formar una alianza para tener la opción de adquirir a la socia más adelante o de crear una relación más fuerte con ella (por ejemplo, para desarrollar una nueva joint venture).¹⁰³

En el capítulo 13 explicaremos cómo las compañías de todos los tamaños utilizan las iniciativas

emprendedoras estratégicas a efecto de perseguir oportunidades para iniciativas emprendedoras como camino para obtener rendimientos superiores al promedio. Es más probable que las compañías alcancen el éxito que desean si utilizan iniciativas emprendedoras estratégicas cuando sus empleados tienen una mentalidad emprendedora.¹⁰⁴

La mentalidad emprendedora se caracteriza por tener cinco dimensiones: autonomía, capacidad de innovación, disposición a correr riesgos, proactividad y agresividad para la competitividad.¹⁰⁵ Estas dimensiones combinadas influyen en las acciones que desarrolla la compañía para ser innovadora cuando emplea el proceso de la administración estratégica.

La *autonomía*, la primera de las cinco dimensiones de una orientación emprendedora, permite que los empleados desarrollen acciones que no están atadas a limitaciones organizacionales y les anima a hacerlo así. La segunda dimensión, la *capacidad de innovación*, “refleja la tendencia de la compañía a aceptar y apoyar ideas nuevas, lo novedoso, la experimentación y los procesos creativos que podrían dar por resultado nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos”.¹⁰⁶ Las culturas que se inclinan a tener capacidad de innovación animan a sus empleados a pensar más allá del conocimiento, las tecnologías y los parámetros existentes con el propósito de poder encontrar caminos creativos para agregar valor. La *disposición a correr riesgos* refleja la voluntad de los empleados y de su compañía para aceptar determinados grados

La mentalidad emprendedora de una compañía incluye cinco dimensiones: autonomía, capacidad de innovación, disposición a correr riesgos, proactividad y agresividad para la competitividad.



de riesgo cuando persiguen oportunidades de iniciativas emprendedoras. La cuarta dimensión de la orientación emprendedora, la *proactividad*, describe la capacidad de la compañía para ser líder del mercado, en lugar de una seguidora. Las culturas organizacionales proactivas utilizan constantemente procesos para anticipar las necesidades futuras del mercado y para satisfacerlas antes de que sus competidoras sepan cómo hacerlo. Por último, la *agresividad para la competitividad* señala la propensión de la compañía a iniciar acciones que le permitirán tener, de forma consistente, un desempeño sustancialmente mejor que el de sus rivales.¹⁰⁷

Cambiar la cultura organizacional y reestructurar

Cambiar la cultura organizacional de una compañía es más difícil que mantenerla; sin embargo, los líderes estratégicos efectivos saben cuándo se necesita un cambio. Por lo general, las compañías aplican cambios graduales a la cultura organizacional para implementar las estrategias.¹⁰⁸ Los cambios más sustantivos, en ocasiones radicales, en la cultura organizacional sustentan la elección de estrategias diferentes de las que la compañía ha implementado a lo largo de su historia. Independientemente de las razones que lleven al cambio, para dar forma y para reforzar una cultura nueva es preciso que exista una comunicación efectiva y capacidad para resolver problemas, además de escoger a las personas idóneas (las que poseen los valores que desea la organización), para efectuar buenas evaluaciones del desempeño (establecer metas que sustenten los nuevos valores centrales y que midan el avance de los individuos en el esfuerzo por alcanzarlas) y para utilizar sistemas de premiación adecuados (premiar las conductas deseadas que reflejan los nuevos valores centrales).¹⁰⁹

Existen pruebas de que los cambios de cultura solo tendrán éxito si el CEO de la compañía, otros miembros clave del equipo de la dirección administrativa y administradores de nivel medio los apoyan de forma activa.¹¹⁰ Para efectuar un cambio, los administradores de nivel medio deben ser particularmente disciplinados a efecto de vigorizar la cultura y de propiciar su alineación con la visión y la misión de la compañía.¹¹¹ Además, los administradores deben ser sensibles a los efectos que otros cambios tienen en la cultura organizacional. Por ejemplo, el downsizing podría tener un efecto negativo en la cultura de la compañía, sobre todo si no son implementados de acuerdo con los valores organizacionales dominantes.¹¹²

12.4d Subrayar las prácticas éticas

La efectividad de los procesos utilizados para implementar las estrategias de la compañía aumenta cuando están fundados en prácticas éticas. Las compañías que llevan al cabo estas prácticas propician y facilitan que las personas de todos los niveles actúen con ética cuando están haciendo lo necesario para implementar las estrategias. A su vez, las prácticas éticas y los juicios de opinión en los que están fundadas crean “capital social” en la organización, aumentando “la buena voluntad al alcance de personas y grupos” dentro de la organización.¹¹³ De otro lado, cuando las prácticas contrarias a la ética se presentan en una organización, estas quizá resulten inaceptables para muchos administradores y empleados.¹¹⁴ Pero una vez que se considera que son aceptables, es más probable que los individuos recurran a prácticas carentes de ética para alcanzar sus metas cuando sus esfuerzos presentes no bastan para que lleguen a ellas.¹¹⁵

Las prácticas éticas, para influir debidamente en la conducta y los juicios de los empleados, deben dar forma al proceso de la toma de decisiones de la compañía y formar parte integral de la cultura organizacional. De hecho, una cultura basada en valores es el camino más efectivo para garantizar que los empleados cumplan con las normas éticas de la compañía. Sin embargo, para desarrollar una cultura así es preciso desarrollarla y apoyarla constantemente en compañías ubicadas en distintos países del mundo.¹¹⁶

Como explicó el capítulo 10, algunos líderes y administradores estratégicos en ocasiones podrían actuar de forma oportunista y tomar decisiones para beneficio de sus propios intereses. Esto suele ocurrir cuando las compañías tienen expectativas laxas respecto de la conducta ética que deben observar las personas. En otras palabras, los individuos que actúan con oportunismo para sacar provecho de sus puestos toman decisiones para su beneficio en detrimento de los stakeholders de la compañía.¹¹⁷ Es más probable que los líderes estratégicos y otras personas de la compañía integren los valores éticos a sus decisiones si esta cuenta con un código de ética explícito, cuando el código es integrado a las actividades por medio de una amplia capacitación en ética y cuando los accionistas esperan una conducta ética.¹¹⁸ Por lo tanto, establecer y aplicar un código de ética sensato es una

medida importante que deben tomar las compañías para fomentar la toma de decisiones éticas como cimiento para utilizar el proceso de la administración estratégica.

Los líderes estratégicos podrían llevar al cabo varias acciones para desarrollar y apoyar una cultura organizacional ética. Algunos ejemplos de estas acciones son: 1) establecer y comunicar metas específicas que describan las normas éticas de la compañía; por ejemplo, desarrollar y difundir un código de conducta; 2) revisar y actualizar continuamente el código de conducta, con base en información aportada por personas de toda la compañía y por otros stakeholders; 3) difundir el código de conducta para que llegue a todos los stakeholders y les informe cuáles son las normas y las prácticas éticas de la compañía; 4) desarrollar e implementar los métodos y los procedimientos que se utilizarán para alcanzar las normas éticas (por ejemplo, el uso de prácticas de auditoría interna consistentes con las normas); 5) crear y usar sistemas de premiación explícitos que reconozcan actos valientes (por ejemplo, premiar a las personas que utilizan los canales y los procedimientos adecuados para reportar actos indebidos que hayan observado), y 6) crear un entorno laboral donde todas las personas reciban un trato digno.¹¹⁹ La efectividad de estas acciones incrementa cuando se emprenden de forma simultánea y, por lo mismo, unas apoyan a otras. Cuando los líderes estratégicos y otras personas de la compañía no aplican medidas como las mencionadas, quizá porque no se ha creado una cultura ética, es probable que se presenten problemas.

12.4e Establecer controles organizacionales equilibrados

Los controles organizacionales (que explicamos en el capítulo 11) han sido considerados desde hace mucho como una parte importante del proceso de la administración estratégica, en particular las partes relacionadas con la implementación (véase la figura 1.1). Los controles son necesarios porque ayudan a garantizar que las compañías alcancen los resultados que desean. Los controles, definidos como “los procedimientos formales, basados en información... que utilizan los administradores para mantener o modificar las patrones de las actividades de la organización”, ayudan a los líderes estratégicos a adquirir credibilidad, demostrar el valor de las estrategias a los stakeholders de la compañía, y a fomentar y apoyar el cambio estratégico.¹²⁰ Sobre todo, los controles proporcionan los parámetros para implementar las estrategias y las medidas correctivas que se deben tomar cuando se necesitan ajustes relacionados con la implementación. Por ejemplo, a la luz del escándalo del uso indebido de información privilegiada, KPMG LLP anunció en fecha reciente que está considerando la posibilidad de mejorar sus programas de capacitación y vigilancia. Las salvaguardas existentes de la compañía “incluyen la capacitación de los empleados, un sistema para delatar situaciones y la vigilancia de las inversiones personales de los socios y los administradores”.¹²¹

En este capítulo nos concentraremos en dos controles organizacionales —los estratégicos y los financieros— que presentamos en el capítulo 11. Los líderes estratégicos son los encargados de ayudar a la compañía a desarrollar y a utilizar debidamente estos dos tipos de controles.

Como explicamos en el capítulo 11, un control financiero se concentra en los resultados financieros a corto plazo. De otro lado, un control estratégico se concentra en el *contenido* de las acciones estratégicas, en lugar de concentrarse en sus *resultados*. Algunas acciones estratégicas podrían ser las correctas y, sin embargo, podrían generar resultados financieros malos debido a las condiciones externas, como una recesión económica, acciones inesperadas emprendidas por el gobierno nacional o por extranjeros, y desastres naturales. Por lo tanto, cuando se subrayan los controles financieros el resultado muchas veces son decisiones más dirigidas al corto plazo y que rechazan el riesgo, porque los resultados financieros podrían ser provocados por hechos que están más allá del control directo de los líderes y los administradores. De otro lado, el control estratégico propicia que los administradores de nivel bajo tomen decisiones que incluyen grados moderados y aceptables de riesgo, porque los líderes y los administradores de toda la compañía comparten la responsabilidad de los resultados de esas decisiones y de las acciones que se derivan de ellos.

El reto que afrontan los líderes estratégicos es equilibrar el uso de los controles estratégicos y los financieros a efecto de sustentar las actividades para mejorar el desempeño de la compañía. El *balanced scorecard* es un instrumento que utilizan los líderes estratégicos para lograr el equilibrio deseado.

El *balanced scorecard* es un instrumento que usan las compañías para determinar si están consiguiendo un equilibrio adecuado cuando emplean controles estratégicos y financieros como medio para ejercer una influencia positiva en el desempeño.

El *balanced scorecard*

El ***balanced scorecard*** es un instrumento que usan las compañías para determinar si están consiguiendo un equilibrio adecuado cuando emplean controles estratégicos y financieros como medio para

ejercer una influencia positiva en el desempeño.¹²² Es más aconsejable utilizar este instrumento para evaluar las estrategias al nivel de negocio, pero también se puede emplear con otras de las estrategias que implementen las compañías (por ejemplo, las corporativas, las internacionales y las de cooperación).

La premisa básica del *balanced scorecard* es que las compañías ponen en peligro su desempeño futuro cuando enfatizan los controles financieros a costa de los controles estratégicos.¹²³ Esto sucede porque los controles financieros proporcionan retroalimentación acerca de los resultados alcanzados con acciones pasadas, pero no comunican cuáles son los motores del desempeño futuro. Por lo tanto, un énfasis excesivo en los controles financieros podría propiciar una conducta que sacrifica el potencial de la compañía para crear valor a largo plazo a cambio de las mejoras en el desempeño a corto plazo.¹²⁴ El equilibrio correcto de los controles estratégicos y los controles financieros, en lugar de un énfasis excesivo en unos u otros, permite que las compañías alcancen niveles más altos de desempeño.

Para construir un *balanced scorecard* es preciso integrar cuatro perspectivas: la *financiera* (que se refiere al crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde el punto de vista de los accionistas), la del *cliente* (que se refiere al monto del valor que los clientes perciben que han creado los productos de la compañía), la de los *procesos de las actividades internas del negocio* (que se concentra en las prioridades de los distintos procesos del negocio que crean la satisfacción del cliente y de los accionistas) y la del *aprendizaje y el crecimiento* (que se refiere al esfuerzo de la compañía por crear un clima que apoya el cambio, la innovación y el crecimiento). Por lo tanto, cuando la compañía utiliza el *balanced scorecard* desea saber qué tan bien está respondiendo a los accionistas (perspectiva financiera), cómo la ven sus clientes (perspectiva de los clientes), los procesos en los que debe poner énfasis para utilizar correctamente su ventaja competitiva (perspectiva interna) y lo que puede hacer para mejorar su desempeño a efecto de crecer (perspectiva de aprendizaje y crecimiento).¹²⁵ Por lo general, las compañías tienden a poner énfasis en los controles estratégicos cuando evalúan su desempeño con la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento, mientras que tienden a poner énfasis en los controles financieros cuando evalúan el desempeño en términos de la perspectiva financiera.

Figura 12.5 Controles estratégicos y financieros en un marco de *balanced scorecard*

Perspectivas	Criterios
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de efectivo • Rendimiento sobre el capital • Rendimiento sobre los activos
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la capacidad para anticipar las necesidades de los clientes • Efectividad de las prácticas para el servicio al cliente • Porcentaje de negocios que se repiten • Calidad de las comunicaciones con los clientes
Procesos internos del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en la utilización de los activos • Mejoras en el ánimo o la moral de los empleados • Cambios en las tasas de rotación de personal
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en la capacidad para innovar • Número de productos nuevos en comparación con los de los competidores • Incrementos en las habilidades de los empleados

Las compañías emplean diferentes criterios para medir su posición respecto de las cuatro perspectivas del balanced scorecard. La figura 12.5 contiene una muestra de criterios. La compañía debe escoger el número de criterios que le permitirán conocer el lado estratégico y el financiero de su desempeño sin necesidad de meterse en demasiados detalles.¹²⁶

Los líderes estratégicos desempeñan un papel muy importante tratándose de determinar el equilibrio correcto entre los controles estratégicos y los financieros, sean de compañías con un solo negocio o grandes compañías diversificadas. El equilibrio correcto de los controles es importante porque “las organizaciones donde existe un liderazgo estratégico pueden crear riqueza porque esos líderes realizan las inversiones adecuadas para una viabilidad futura (por medio del control estratégico), al mismo tiempo que mantienen un nivel adecuado de estabilidad financiera en el presente (por medio del control financiero)”.¹²⁷ De hecho, la mayor parte de las reestructuraciones de las compañías tienen por objeto volver a concentrar a la compañía en sus negocios centrales, permitiendo así que los altos ejecutivos reestablezcan el control estratégico de sus distintas unidades de negocios.¹²⁸

El uso debido del control estratégico va con frecuencia de la mano con la autonomía adecuada de las distintas subunidades, de modo que estas puedan hacerse de una ventaja competitiva en sus respectivos mercados.¹²⁹ La compañía puede utilizar el control estratégico para propiciar que los negocios interdependientes que forman su portafolio puedan compartir recursos tangibles e intangibles. Además, la autonomía que se les proporcione permitirá que tengan la flexibilidad necesaria para aprovechar oportunidades específicas en los mercados. Por lo tanto, el liderazgo estratégico propicia el uso simultáneo del control estratégico y la autonomía.

Como hemos explicado en este capítulo, los líderes estratégicos son fundamentales para que la compañía sea capaz de utilizar debidamente todas las partes del proceso de la administración estratégica, inclusive las iniciativas emprendedoras estratégicas, que serán el último tema que incluye la parte de la “estrategia” del modelo del Análisis-Estrategia-Desempeño (A-S-P por sus iniciales en inglés) que presenta este libro. Dirigiremos nuestra atención a este tema en el último capítulo.

RESUMEN

- El liderazgo estratégico efectivo es un requisito imprescindible para utilizar debidamente el proceso de la administración estratégica. El liderazgo estratégico implica la capacidad para anticipar hechos, vislumbrar posibilidades, mantener la flexibilidad y delegar facultades en otros para llevar al cabo el cambio estratégico.
- Los directores administrativos son un recurso importante para que las compañías desarrollen y exploten ventajas competitivas. Además, cuando ellos y su trabajo son valiosos, singulares, imposibles de imitar a la perfección e insustituibles, los líderes estratégicos también son fuente de la ventaja competitiva.
- El equipo de la dirección administrativa está compuesta por administradores clave que desempeñan una función crítica tratándose de escoger e implementar las estrategias de la compañía. Por lo general son altos funcionarios de la compañía o miembros del consejo de administración.
- Las características del equipo de la dirección administrativa, las estrategias de la compañía y su desempeño están interrelacionados. Por ejemplo, un equipo de la dirección administrativa que cuente con un conocimiento importante de marketing y de investigación y desarrollo (IyD) contribuirá de forma positiva al modo en que la compañía aplique una estrategia de crecimiento. En general, el hecho de contar con diversas habilidades incrementa la efectividad de la mayor parte de los equipos de la dirección administrativa.
- Por lo general, el desempeño mejora cuando el consejo de administración y el CEO participan en la formulación del curso estratégico de la compañía. Sin embargo, cuando el CEO detenta mucho poder, el consejo podría participar menos en las decisiones relativas a la formulación y la implementación de la estrategia. Los CEO incrementan su poder cuando designan a las personas que serán consejeras y cuando ocupan al mismo tiempo el puesto de CEO y de presidente del consejo.
- En la sucesión de los administradores, los líderes son seleccionados del mercado interno de trabajo para administradores o del externo. La selección de líderes estratégicos, debido al efecto que tiene para el desempeño de la compañía, conlleva implicaciones para su efectividad. Por distintas razones, las compañías seleccionan de fuentes internas o externas a sus líderes estratégicos. En la mayoría de los casos utilizan el mercado interno para seleccionar al CEO, pero el número de personas que ahora son elegidas del exterior va en aumento. Las personas del exterior suelen ser seleccionadas para emprender cambios mayores en la estrategia.
- El liderazgo efectivo incluye cinco acciones fundamentales del líder: determinar el curso estratégico de la compañía, administrar de forma efectiva el portafolio de recursos de la compañía (inclusive explotar y mantener las competencias centrales y administrar el capital humano y el capital social), sostener una cultura organizacional efectiva, poner énfasis en las prácticas éticas y establecer controles organizacionales equilibrados.
- Los líderes estratégicos deben formular la dirección estratégica de la compañía, y por lo general trabajan con el consejo de administración para hacerlo. La dirección estratégica especifica la imagen y la esencia que la compañía desea desarrollar con el transcurso del tiempo. Para formular la dirección estratégica, los líderes estratégi-

cos evalúan las condiciones (por ejemplo, amenazas y oportunidades del entorno externo) que esperan que su compañía encontrará dentro de un plazo de tres a cinco años.

- Cuando los líderes estratégicos implementan las estrategias de la compañía, se deben asegurar de que esta explote sus competencias centrales, las cuales son utilizadas para producir y entregar productos que crean valor para los clientes. En particular, en las compañías grandes y diversificadas con negocios relacionados, todas las unidades y los productos comparten las competencias centrales de modo que puedan ser explotadas.
- La capacidad para administrar el portafolio de recursos de la compañía y los procesos utilizados para implementar de forma efectiva su estrategia son elementos fundamentales del liderazgo estratégico. La administración del portafolio de recursos incluye integrar los recursos a efecto de desarrollar y aprovechar capacidades por medio de estrategias para crear ventajas competitivas. El capital humano y el capital social son probablemente los recursos más importantes.
- Como parte de la administración de los recursos, los líderes estratégicos deben desarrollar el capital humano de la compañía. Los líderes estratégicos efectivos consideran que el capital humano es un recurso que se debe maximizar, y no un costo que se debe minimizar. Estos líderes crean y usan programas que tienen por objeto entrenar a líderes estratégicos presentes y futuros de modo que incrementen las habilidades que necesitarán para nutrir al resto del capital humano de la compañía.
- Los líderes estratégicos efectivos construyen y mantienen el capital social interno y el externo. El capital social interno propicia la cooperación y la coordinación dentro y entre las unidades de la compañía. El capital social externo brinda acceso a los recursos que la compañía necesita para competir de forma efectiva.
- La tarea central de un liderazgo estratégico efectivo da forma a la cultura de la compañía. Una cultura organizacional adecuada propicia que los empleados adopten una mentalidad emprendedora y también la capacidad de cambiar la cultura cuando resulte necesario.
- Las organizaciones éticas fomentan que los empleados apliquen un juicio ético y que siempre actúen de este modo. Las prácticas sociales mejoradas propician el capital social. Algunas acciones que facilitan y apoyan una conducta ética son: establecer metas específicas para cumplir las normas éticas de la compañía, utilizar un código de conducta, premiar las conductas éticas y crear un entorno laboral donde todas las personas reciban un trato justo.
- La última acción fundamental del líder asociada a un liderazgo estratégico efectivo es desarrollar y utilizar controles organizacionales. El balanced scorecard es un instrumento que mide la efectividad de los controles estratégicos y los controles financieros de la compañía. Un equilibrio adecuado de estos dos controles permite el uso flexible de las competencias centrales, pero dentro de los parámetros de la posición financiera de la compañía.

PREGUNTAS DE REPASO

1. Defina liderazgo estratégico y describa la importancia de los directores administrativos.
2. Explique qué hace el equipo de la dirección administrativa y cómo afecta el desempeño de la compañía.
3. Describa el proceso de la sucesión del director general que recurre a los mercados de trabajo internos y externos en busca de directores.
4. Exponga el valor del liderazgo estratégico a la hora de determinar el rumbo estratégico que seguirá la compañía.
5. Describa la importancia de los líderes estratégicos cuando se trata de administrar los recursos de la compañía.
6. Explique lo que debe hacer una compañía para mantener una cultura efectiva.
7. Describa lo que pueden hacer los líderes estratégicos para establecer y poner énfasis en las prácticas éticas.
8. Explique por qué son importantes los controles organizacionales y cómo se usan.

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: EL CEO Y EL EQUIPO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

En el capítulo 10 vimos que el gobierno corporativo y el papel fiduciario del consejo de administración sirven para supervisar las operaciones de la compañía. La composición del equipo de la dirección administrativa es fundamental para evaluar el curso estratégico de la compañía. No es raro que un CEO poderoso y su dirección administrativa impidan que prosperen los deseos del consejo. Un CEO puede adquirir poder por distintos caminos, entre ellos, mediante la posesión de acciones de capital, la antigüedad en su puesto, una enorme experiencia o nombrando a miembros del consejo que simpatizan con él. Este ejercicio tiene por objeto que ustedes evalúen el poder del CEO y de su equipo y que expliquen la relación de estos con el consejo de administración.

Parte uno

Usted y su equipo deben identificar una compañía que les gustaría estudiar. Escojan una compañía pública inscrita en la bolsa de valores para que puedan obtener información suficiente sobre los ejecutivos.

Parte dos

Analicen la relación de poder que existe entre el CEO y su equipo de directores administrativos y el consejo de administración. Deben abordar, cuando menos, los puntos siguientes:

1. Antigüedad del CEO en su puesto
2. Antigüedad de los directores administrativos en su puesto

3. Relación entre los directores administrativos y el CEO (es decir, ¿fueron contratados durante el mando del CEO actual o en tiempos de su antecesor?)
4. La estructura del consejo de administración y la antigüedad de los consejeros en su puesto (por ejemplo, ¿la estructura incluye a un director independiente como líder? ¿Existe la dualidad del CEO?)
5. Describa al CEO y a su equipo de directores administrativos en términos de experiencia y de redes. Por ejemplo, ¿los miembros de la dirección administrativa ocupan un asiento en consejos de administración de otras compañías? ¿Esos cargos se superponen con los que tienen en el consejo de su empleador?
6. ¿Qué conclusiones sacan respecto de la relación de poder entre el CEO y el consejo de administración?

Prepárense para explicar lo anterior con una presentación en PowerPoint que incluya sus hallazgos y conclusiones.

EJERCICIO 2: ¿CÓMO FUE QUE CONTRATARON A ESA PERSONA?

Según un estudio de Booz & Co., en el año 2012, 15% de los CEO de las grandes compañías públicas salieron de sus puestos, cifra que se coloca en el segundo lugar de los porcentajes de rotación más altos desde que el despacho de consultoría empezó a llevar registro de ellos hace poco más de diez años. Hay quienes piensan que 15% más o menos es la nueva norma y que cada vez es menos frecuente que los consejos de las compañías acepten que un CEO conserve su puesto cuando surgen problemas con el desempeño o de otra índole. Claro que muchas de esas rotaciones

de puestos son programadas porque el consejo ha asumido su papel fiduciario para planear la sucesión del CEO que está en el puesto.

ABC News presentó un reportaje sobre los desastres ocurridos en fecha más reciente por causa de siete CEO importantes. Sin seguir un orden particular, se mencionaba a:

- Ron Johnson, J.C. Penney
- John Riccitiello, Electronic Arts Inc
- Andrew Mason, Groupon
- Brian Dunn, Best Buy
- Andrea Jung, Avon
- Leo Apotheker, HP
- Christopher Kubasik, Lockheed Martin

Su equipo debe elegir a uno de los CEO de la lista anterior que fueron despedidos y solicitar el visto bueno del(a) profesor(a). Después, deben analizar su caso y responder cuando menos las preguntas siguientes.

1. ¿Por qué fue despedido el CEO? Expliquen las características de su despido.
2. Analicen, en términos del mercado interno de trabajo para administradores o del externo, a la persona que lo reemplazó. ¿Por qué la compañía prefirió un mercado en lugar del otro?
3. ¿Piensan que las compañías contaban con un plan de sucesión instituido?
4. Describan el efecto que el despido del CEO tuvo en el equipo de la dirección administrativa.

Prepárense para presentar sus resultados al grupo.

CASO EN VIDEO *

UN EJEMPLO DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO: MEG WHITMAN, EX CEO DE EBAY

Meg Whitman, ex CEO de eBay y actualmente CEO de Hewlett-Packard (HP), es pionera en la creación de los mercados globales y ha contribuido al desarrollo de la revolución del *e-commerce*. Sin embargo, ella ha encontrado muchos desafíos y dificultades para alcanzar los notables éxitos de su carrera. Ha trabajado muchas horas, sacrificando tiempo que podría haber dedicado a su familia, situación que en ocasiones hace que se sienta algo culpable. Sin embargo, en cierta medida, su adoración por trabajar con otras personas en las compañías, ayudándolas a desarrollar todo su potencial cuando contribuyen al éxito de aquellas en las que se desempeñan, le permite sentir que está facilitando el crecimiento y el desarrollo de toda una compañía, como fue el caso de eBay. A pesar de que debe hacer intercambios entre el tiempo que dedica al trabajo y el que destina a su casa, Whitman afirma que volvería a hacer las cosas exactamente de la misma manera. Ella renunció al puesto de CEO de eBay en noviembre de 2007, pero permaneció en el consejo de administración como asesora de John Donahoe, el actual CEO, hasta finales de 2008. Whitman dejó un legado muy positivo como consecuencia de su efectividad como CEO de eBay. Por supuesto que ahora que trabaja como CEO de HP está dedicada con empeño a realizar aportaciones positivas que creen valor.

Tras ver el video, prepárese para discutir los conceptos y las preguntas siguientes en clase:

Conceptos

- Liderazgo estratégico
- Equipo de la dirección administrativa
- Capital humano
- Capital social
- Cultura organizacional

1. ¿Cómo contribuyeron las características de Meg Whitman y las orientaciones que resultan de ellas a su efectividad como CEO de eBay?
2. ¿Por qué Meg Whitman es una persona idónea para formar parte del equipo de una dirección administrativa?
3. ¿Cuál supone usted que sería el enfoque de Whitman para el capital humano?
4. ¿Qué tan importante ha sido el capital social para el éxito de eBay?
5. ¿Cómo era la cultura organizacional cuando Whitman ocupó el cargo de CEO de la compañía? ¿Hay evidencia de que la mentalidad emprendedora era parte de esa cultura? En tal caso, ¿cuál sería esa evidencia?

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

NOTAS

1. C. N. Chung y X. R. Luo, 2013, Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy, *Strategic Management Journal*, 34: 338-357; A. Mackey, 2008, The effect of CEOs on firm performance, *Strategic Management Journal*, 29: 1357-1367.
2. V. Govindarajan, 2012, The timeless strategic value of unrealistic goals, *HBR Blog Network*, www.hbr.org, 22 de octubre.
3. B. J. Moon, 2013, Antecedents and outcomes of strategic thinking, *Journal of Business Research*, 66: 1698-1708; M. A. Hitt, K. T. Haynes y R. Serpa, 2010, Strategic leadership for the 21st century, *Business Horizons*, 53: 437-444; R. D. Ireland y M. A. Hitt, 2005, Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, 19: 63-77.
4. M. T. Hansen, H. Ibarra y U. Peyer, 2013, The best-performing CEOs in the World, *Harvard Business Review*, 91(1): 81-95; M. D. Watkins, 2012, How managers become leaders, *Harvard Business Review*, 90(6): 65-72.
5. B. A. Campbell, R. Coff y D. Kruscynski, 2012, Rethinking sustained competitive advantage from human capital, *Academy of Management Review*, 37: 376-395; M. A. Hitt, C. Miller y A. Colella, 2011, *Organizational Behavior*, 3a. ed., Hoboken, Nueva Jersey, John Wiley & Sons.
6. M. A. Axtle-Ortiz, 2013, Perceiving the value of intangible assets in context, *Journal of Business Research*, 56: 417-424.
7. P. J. H. Schoemaker, S. Krupp y S. Howland, 2013, Strategic leadership: The essential skills, *Harvard Business Review*, 91(1/2): 131-134.
8. J. J. Sosik, W. A. Gentry y J. U. Chun, 2012, The value of virtue in the upper echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance, *Leadership Quarterly*, 23: 367-382.
9. D. M. Cable, F. Gino y B. R. Staats, 2013, Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization and newcomers' authentic self-expression, *Administrative Science Quarterly*, 58: 1-36; T. Hutzschenreuter, I. Kleindienst y C. Greger, 2012, How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature, *The Leadership Quarterly*, 23: 729-755.
10. J. Ewing, 2012, Embattled German steel maker reports a huge loss, *New York Times*, www.nytimes.com, 11 de diciembre.
11. J. C. Ryan y S. A. A. Tipu, 2013, Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model, *Journal of Business Research*, 66: 2116-2129; A. E. Colbert, A. L. Kristof-Brown, B. H. Bradley y M. R. Barrick, 2008, CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams, *Academy of Management Journal*, 51: 81-96.
12. T. G. Buchholz, 2007, The Kroc legacy at McDonald's, *The Conference Review Board*, julio/agosto: 14-15.
13. H. S. Givray, 2007, When CEOs aren't leaders, *BusinessWeek*, 3 de septiembre: 102.
14. Y. Dong, M. G. Seo y K. Bartol, 2013, No pain, no gain: An affect-based model of developmental job experience and the buffering effects of emotional intelligence, *Academy of Management Journal*, en imprenta; D. Goleman, 2004, What makes a leader?, *Harvard Business Review*, 82(1): 82-91.
15. C. M. Leitch, C. McMullan y R. T. Harrison, 2013, The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital, *British Journal of Management*, 24: 347-366; Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Veiga, 2008, Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface, *Academy of Management Journal*, 51: 557-576.
16. T. Hutzschenreuter e I. Kleindienst, 2013, (How) does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion, *Scandinavian Journal of Management*, en imprenta; T. L. Waldron, S. D. Graffin, J. F. Porac y J. B. Wade, 2013, Third-party endorsements of CEO quality, managerial discretion, and stakeholder reactions, *Journal of Business Research*, en imprenta.
17. R. Klingebiel, 2012, Options in the implementation plan of entrepreneurial initiatives: Examining firm's attainment of flexibility benefit, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 307-334; D. G. Sirmon, J. L. Arregle, M. A. Hitt y J. W. Webb, 2008, The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 979-998.
18. M. Menz, 2012, Functional top management team members: A review synthesis, and research agenda, *Journal of Management*, 38: 45-80; A. M. L. Raes, U. Glunk, M. G. Heijitjes y R. A. Roe, 2007, Top management team and middle managers, *Small Groups Research*, 38: 360-386.
19. A. Ganter y A. Hecker, 2013, Configurational paths to organizational innovation: Qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies, *Journal of Business Research*, en imprenta; O. R. Mihalach, J. J. P. Jansen, F. A. J. Van Den Bosch y H. W. Volberda, 2012, Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes, *Strategic Management Journal*, 33: 1480-1498.
20. J. Li y Y. Tang, 2010, CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion, *Academy of Management Journal*, 53: 45-68; M. L. A. Hayward, V. P. Rindova y T. G. Pollock, 2004, Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity, *Strategic Management Journal*, 25: 637-653.
21. J. J. Reuer, T. W. Tong y C. W. Wu, 2012, A signaling theory of acquisition premiums: Evidence from IPO targets, *Academy of Management Journal*, 55: 667-683.
22. A. Carmeli, A. Tishler y A. C. Edmondson, 2012, CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure, *Strategic Organization*, 10: 31-54; V. Souitaris y B. M. M. Maestro, 2010, Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance in new technology ventures, *Strategic Management Journal*, 31: 652-678.
23. R. Olie, A. van Iersaen y Z. Simsek, 2012-2013, When do CEOs versus top management teams matter in explaining strategic decision-making processes? Toward and institutional view of strategic leadership effects, *International Studies of Management and Organization*, 42(4): 86-105; Y. Ling y F. W. Kellermans, 2010, The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency, *Journal of Management Studies*, 47: 322-344.
24. R. Klingebiel y A. De Meyer, 2013, Becoming aware of the unknown: Decision making during the implementation of a strategic initiative, *Organization Science*, 24: 133-153; A. Srivastava, K. M. Bartol y E. A. Locke, 2006, Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Academy of Management Journal*, 49: 1239-1251; D. Knight, C. L. Pearce, K. G. Smith, J. D. Olian, H. P. Sims, K. A. Smith y P. Flood, 1999, Top management team diversity, group process, and strategic consensus, *Strategic Management Journal*, 20: 446-465.
25. T. Buyl, C. Boone, W. Hendricks y P. Matthyssens, 2011, Top management team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics, *Journal of Management Studies*, 48: 151-177; B. J. Olson, S. Parayitam y Y. Bao, 2007, Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes, *Journal of Management*, 33: 196-222.
26. S. Finkelstein, D. C. Hambrick y A. A. Cannella, Jr., 2008, *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, Nueva York, Oxford University Press.
27. A. Minichilli, G. Corbetta e I. C. Macmillan, 2010, Top management teams in family-controlled companies: 'Familiarity', 'faultlines', and their impact on financial performance, *Journal of Management Studies*, 47: 205-222; J. J. Marcel, 2009, Why top management team characteristics

- matter when employing a chief operating officer: A strategic contingency perspective, *Strategic Management Journal*, 30: 647-658.
28. J. I. Canales, 2013, Constructing interlocking rationales in top-driven strategic renewal, *British Journal of Management*, en imprenta; B. J. Avolio y S. S. Kahai, 2002, Adding the "e" to e-leadership: How it may impact your leadership, *Organizational Dynamics*, 31: 325-338.
 29. T. Buyl, C. Boone y W. Hendriks, 2013, Top management team members' decision influence and cooperative behavior: An empirical study in the information technology industry, *British Journal of Management*, en imprenta; Z. Simsek, J. F. Veiga, M. L. Lubatkin y R. H. Dino, 2005, Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration, *Academy of Management Journal*, 48: 69-84.
 30. A. A. Cannella, J. H. Park y H. U. Lee, 2008, Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member collocation and environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, 51: 768-784.
 31. A. S. Cui, R. J. Calantone y D. A. Griffith, 2011, Strategic change and termination of interfirm partnerships, *Strategic Management Journal*, 32: 402-423; M. Jensen y E. J. Zajac, 2004, Corporate elites and corporate strategy: How demographic preference and structural position shape the scope of the firm, *Strategic Management Journal*, 25: 507-524.
 32. A. E. Colbert, M. R. Barrick y B. H. Bradley, 2013, Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness, *Personnel Psychology*, en imprenta; S. Nadkarni y P. Hermann, 2010, CEO personality, strategic flexibility and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry, *Academy of Management Journal*, 53: 1050-1073.
 33. K. Liu, J. Li, W. Hesterly y A. A. Cannella, Jr., 2012, Top management team tenure and technological inventions at post-IPO biotechnology firms, *Journal of Business Research*, 65: 1349-1356; H. Li y J. Li, 2009, Top management team conflict and entrepreneurial strategy making in China, *Asia Pacific Journal of Management*, 26: 263-283; S. C. Parker, 2009, Can cognitive biases explain venture team homophily?, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3: 67-83.
 34. J. Tian, J. Halebian y N. Rajagopalan, 2011, The effects of board human and social capital on investor reactions to new CEO selection, *Strategic Management Journal*, 32: 731-747; Y. Zhang y N. Rajagopalan, 2003, Explaining the new CEO origin: Firm versus industry antecedents, *Academy of Management Journal*, 46: 327-338.
 35. P. Y. T. Sun y M. H. Anderson, 2012, Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership, *The Leadership Quarterly*, 23: 309-323; J. Barreto, 2010, Dynamic capabilities: A review of the past research and an agenda for the future, *Journal of Management*, 36: 256-280.
 36. M. L. McDonald y J. D. Westphal, 2010, A little help here? Board control, CEO identification with the corporate elite, and strategic help provided to CEOs at other firms, *Academy of Management Journal*, 53: 343-370; L. Tihanyi, R. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, 2003, Institutional ownership and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity, *Academy of Management Journal*, 46: 195-211.
 37. K. B. Lewellyn y M. I. Muller-Kahle, 2012, CEO power and risk taking: Evidence from the subprime lending industry, *Corporate Governance: An International Review*, 20: 289-307; S. Wu, X. Quan y L. Xu, 2011, CEO power disclosure quality and the variability in firm performance, *Nankai Business Review International*, 2: 79-97; B. R. Golden y E. J. Zajac, 2001, When will boards influence strategy? Inclination times power equals strategic change, *Strategic Management Journal*, 22: 1087-1111.
 38. S. Kaczmarek, S. Kimino y A. Pye, 2012, Antecedents of board composition: The role of nomination committees, *Corporate Governance: An International Review*, 20: 474-489; M. Carpenter y J. Westphal, 2001, Strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making, *Academy of Management Journal*, 44: 639-660.
 39. M. van Essen, P. J. Engelen y M. Carney, 2013, Does "good" corporate governance help in a crisis? The impact of country-and-firm-level governance mechanisms in the European financial crisis, *Corporate Governance: An International Review*, 21: 201-224; M. A. Abebe, A. Angriawan y Y. Lui, 2011, CEO power and organizational turnaround in declining firms: Does environment play a role?, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18: 260-273.
 40. C. H. Liao y A. W. H. Hsu, 2013, Common membership and effective corporate governance: Evidence from auditor and compensation committees, *Corporate Governance: An International Review*, 21: 79-92.
 41. C. P. Cullinan, P. B. Roush y X. Zheng, 2012, CEO/Chair duality in the Sarbanes-Oxley era: board independence versus unity of command, *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 16: 167-183; C. S. Tuggle, D. G. Sirmon, C. R. Reutzel y L. Bierman, 2010, Commanding board of director attention: Investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring, *Strategic Management Journal*, 32: 640-657; J. Coles y W. Hesterly, 2000, Independence of the chairman and board composition: Firm choices and shareholder value, *Journal of Management*, 26: 195-214.
 42. R. Krause y M. Semadeni, 2013, Apprentice, departure, and demotion: An examination of the three types of CEO-board chair separation, *Academy of Management Journal*, 56: 805-826.
 43. M. van Essen, P. J. Engelen y M. Carney, 2013, Does "good" corporate governance help in a crisis? The impact of country-and-firm-level governance mechanisms in the European financial crisis, *Corporate Governance: An International Review*, 21: 201-224.
 44. E. Matta y P. W. Beamish, 2008, The accentuated CEO career horizon problem: Evidence from international acquisitions, *Strategic Management Journal*, 29: 683-700; N. Rajagopalan y D. Datta, 1996, CEO characteristics: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 39: 197-215.
 45. B. W. Lewis, J. L. Walls y G. W. S. Dowell, 2013, Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta; R. A. Johnson, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, 1993, Board involvement in restructuring: The effect of board versus managerial controls and characteristics, *Strategic Management Journal*, 14 (número especial): 33-50.
 46. Z. Simsek, 2007, CEO tenure and organizational performance: An intervening model, *Strategic Management Journal*, 28: 653-662.
 47. X. Luo, V. K. Kanuri y M. Andrews, 2013, How does CEO tenure matter? The mediating role of firm-employee and firm-customer relationships, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta.
 48. M. Hernández, 2012, Toward an understanding of the psychology of stewardship, *Academy of Management Review*, 37: 172-193.
 49. B. K. Boyd, M. F. Santos y W. Shen, 2012, International developments in executive compensation, *Corporate Governance: An International Review*, 20: 511-518; D. Miller, I. LeBreton-Miller y B. Scholnick, 2008, Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses, *Journal of Management Studies*, 51: 51-78; J. H. Davis, F. D. Schoorman y L. Donaldson, 1997, Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 22: 20-47.
 50. A. Holehonnur y T. Pollock, 2013, Shoot for the stars? Predicting the recruitment of prestigious directors at newly public firms, *Academy of Management Journal*, en imprenta; B. Espedal, O. Kvitastein y K. Gronhaug, 2012, When cooperation is the norm of appropriateness: How does CEO cooperative behavior affect organizational performance? *British Journal of Management*, 23: 257-271.
 51. X. Zhang, N. Li, J. Ullrich y R. van Dick, 2013, Getting everyone on board: The effect of differentiated transformational leadership by CEOs on top management team effectiveness and leader-related firm performance, *Journal of Management*, en imprenta.

52. S. D. Graffin, S. Boivie y M. A. Carpenter, 2013, Examining CEO succession and the role of heuristics in early-stage CEO evaluation, *Strategic Management Journal*, 34: 383-403; W. Shen y A. A. Cannella, 2002, Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure, *Academy of Management Journal*, 45: 717-734.
53. J. P. Donlon, 2013, 40 best companies for leaders, 2013, *Chief Executive*, www.chiefexecutive.net, 12 de enero.
54. 2013, Deloitte, Perspectives on family-owned businesses: Governance and succession planning, www.deloitte.com, enero.
55. 2013, Intersearch survey reveals status of CEO succession plans in companies around the world, Intersearch, www.pendlpiswanger.at/images/content/file/Artikel/CEO%20succession, febrero.
56. S. Mobbs y C. G. Raheja, 2012, Internal managerial promotions: Insider incentives and CEO succession, *Journal of Corporate Finance*, 18: 1337-1353; S. Rajgopal, D. Taylor y M. Venkatachalam, 2012, Frictions in the CEO labor market: The role of talent agents in CEO compensation, *Contemporary Accounting Research*, 29: 119-151.
57. 2013, 2013 Q1 S&P CEO transitions, SpencerStuart, www.spencertuart.com, mayo.
58. A. Guarino y D. X. Martin, 2013, The \$40 trillion succession risk: Most boards think it's hedged, but it isn't, Korn/Ferry Institute, www.kornferry.com, marzo.
59. B. Jopson, 2013, P&G reshuffle the help line up Laffley successor, *Financial Times*, www.ft.com, 31 de mayo.
60. C. M. Elson y C. K. Ferrere, 2012, When searching for a CEO, there's no place like home, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 29 de octubre.
61. Y. Zhang y N. Rajagopalan, 2010, Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change and firm performance, *Strategic Management Journal*, 31: 334-346.
62. V. Mehrotra, R. Morck, J. Shim y Y. Wiwattanakantang, 2012, Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms, *Journal of Financial Economics*, 108: 840-854; G. A. Ballinger y J. J. Marcel, 2010, The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance, *Strategic Management Journal*, 31: 262-283.
63. K. Grind, J. S. Lublin y M. Lamar, 2013, Daunting challenges at Legg Mason, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 13 de febrero.
64. T. Hutzschenreuter, I. Kleindienst y C. Greger, 2012, How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature, *The Leadership Quarterly*, 23: 729-755; J. Kotter, 2012, Accelerate! *Harvard Business Review*, 90(11): 45-58.
65. L. Mirabeau y S. Maguire, 2013, From autonomous strategic behavior to emergent strategy, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta; G. A. Shinkle, A. P. Kriauciunas y G. Hundley, 2013, Why pure strategies may be wrong for transition economy firms, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta.
66. P. Herrmann y S. Nadkarni, 2012, Managing strategic change: The duality of CEO personality, *Strategic Management Journal*, 34, en imprenta; T. Barnett, R. G. Long y L. E. Marler, 2012, Vision and exchange in intrafamily succession: Effects on procedural justice climate among nonfamily managers, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1207-1225.
67. S. Mantere, H. A. Schildt y J. A. A. Sillince, 2012, Reversal of strategic change, *Academy of Management Journal*, 55: 172-196; S. Sonenshein, 2012, Explaining employee engagement with strategic change implementation: A meaning-making approach, *Organization Science*, 23: 1-23.
68. P. Chaigneau, 2013, Explaining the structure of CEO incentive pay with decreasing relative risk aversion, *Journal of Economics and Business*, 67 (mayo/junio): 4-23; G. Chen y D. C. Hambrick, 2012, CEO replacement in turnaround situations: Executive (mis) fit and its performance implications, *Organization Science*, 23: 225-243; P. L. McClelland, X. Ling y V. L. Barker, 2010, CEO commitment to the status quo: Replication and extension using content analysis, *Journal of Management*, 36: 1251-1277.
69. J. R. Mitchell, D. A. Shepherd y M. P. Sharfman, 2011, Erratic strategic decisions: When and why managers are inconsistent in strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 32: 683-704; N. Plambeck y K. Weber, 2010, When the glass is half full and half empty: CEOs' ambivalent interpretation of strategic issues, *Strategic Management Journal*, 31: 689-710.
70. A. J. Wowak y D. C. Hambrick, 2010, A model of person-pay interaction: How executives vary in their response to compensation arrangements, *Strategic Management Journal*, 31: 803-821.
71. C. P. M. Wilderom, P. T. van den Berg y U. J. Wiersma, 2012, A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance, *The Leadership Quarterly*, 23: 835-848.
72. M. J. Chen y D. Miller, 2012, West meets east: Toward an ambicultural approach to management, *Academy of Management Perspectives*, 24: 17-24; M. J. Chen y D. Miller, 2011, The relational perspective as a business mindset: Managerial implications for East and West, *Academy of Management Perspectives*, 25: 6-18.
73. M. Y. C. Chen, C. Y. Y. Lin, H. E. Lin y E. F. McDonough, III, 2012, Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation, *Asia Pacific Journal of Management*, 29: 239-264.
74. M. D. Huesch, 2013, Are there always synergies between productive resources and resource deployment capabilities?, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta; J. Kraaijenbrink, J. C. Spender y A. J. Groen, 2010, The resource-based view: A review and assessment of its critiques, *Journal of Management*, 36: 349-372; J. Barney y A. M. Arian, 2001, The resource-based view: Origins and implications, en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison eds. *Handbook of Strategic Management*, Oxford, Reino Unido, Blackwell Publishers: 124-188.
75. S. D. Julian y J. C. Ofori-Dankwa, 2012, Financial resource availability and corporate social responsibility expenditures in a sub-Saharan economy: The institutional difference hypothesis, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta; T. Vanacker, V. Collewaert e I. Paclleman, 2013, The relationship between slack resources and the performance of entrepreneurial firms: The role of venture capital and angel investor, *Journal of Management Studies*, en imprenta.
76. E. A. Clinton, S. Sciascia, R. Yadav y F. Roche, 2013, Resource acquisition in family firms: The role of family-influenced human and social capital, *Entrepreneurship Research Journal*, 3: 44-61; H. A. Ndofor, D. G. Sirmon y X. He, 2011, Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry, *Strategic Management Journal*, 32: 640-657.
77. A. Carr, 2013, Death to core competency: Lessons from Nike, Apple, Netflix, *Fast Company*, www.fastcompany.com, 14 de febrero.
78. B. Simon, 2011, GM's new chief executive in reshuffle, *Financial Times*, www.ft.com, 20 de enero.
79. J. Bennet, 2013, GM offers free car-care to bolster U.S. sales, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 6 de junio.
80. M. Wayland, 2013, GM CEO and chairman Dan Akerson's remarks at 2013 annual shareholders meeting, *MLive*, http://blog.mlive.com, 6 de junio.
81. A. J. Nyberg y R. E. Ployhart, 2013, Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover, *Academy of Management Review*, 38: 109-131; R. E. Ployhart, C. H. Van Idderkinge y W. J. MacKenzie, 2011, Acquiring and developing human capital in service contexts: The interconnectedness of human capital resources, *Academy of Management Journal*, 54: 353-368; N. W. Hatch y J. H. Dyer, 2004, Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 25: 1155-1178.
82. M. A. Hitt, L. Bierman, K. Uhlenbruck y K. Shimizu, 2006, The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad and the ugly, *Academy of Management Journal*, 49: 1137-1157; M. A. Hitt, L. Bierman, K. Shimizu y R. Kochhar, 2001, Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms:

- A resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 44: 13-28.
83. H. Aquinis, H. Joo y R.K. Gottfredson, 2013, What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money, *Business Horizons*, 56: 241-249; M. F. Correia, R. Campose Cunha y M. Scholten, 2013, Impact of M&A on organizational performance: The moderating role of HRM centrality, *European Management Journal*, 31: 323-332.
 84. R. R. Kehoe y P. M. Wright, 2013, The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors, *Journal of Management*, 39: 366-391.
 85. Z. J. Zhao y J. Anand, 2013, Beyond boundary spanners: The 'collective bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta; J. Pfeffer, 2010, Building sustainable organizations: The human factor, *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 34-45.
 86. K. Z. Zhou y C. B. Li, 2012, How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing, *Strategic Management Journal*, 33: 1090-1102.
 87. J. R. Lecuona y M. Reitzig, 2013, Knowledge worth having in 'excess': The value of tacit and firm-specific human resource slack, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta; T.R. Holcomb, R. D. Ireland, R. M. Holmes y M. A. Hitt, 2009, Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 33: 173-198.
 88. Y. Zheng, A. S. Miner y G. George, 2013, Does the learning value of individual failure experience depend on group-level success? Insights from a university technology transfer office, *Industrial and Corporate Change*, en imprenta; R. Hirak, A. C. Peng, A. Carneli y J. M. Schaubroeck, 2012, Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failure, *The Leadership Quarterly*, 23: 107-117.
 89. Hitt, Miller y Colella, *Organizational Behavior*.
 90. R. Hoskisson, W. Shi, H. Yi y J. Jin, 2013, The evolution and strategic positioning of private equity firms, *Academy of Management Perspectives*, 27: 22-38; P. M. Norman, F. C. Butler y A. L. Ranft, 2013, Resources matter: Examining the effects of resources on the state of firms following downsizing, *Journal of Management*, en imprenta; R. D. Nixon, M. A. Hitt, H. Lee y E. Jeong, 2004, Market reactions to corporate announcements of downsizing actions and implementation strategies, *Strategic Management Journal*, 25: 1121-1129.
 91. R. J. Bies, 2013, The delivery of bad news in organizations: A framework for analysis, *Journal of Management*, 39: 136-162; B. C. Holtz, 2013, Trust primacy: A model of the reciprocal relations between trust and perceived justice, *Journal of Management*, 37: en imprenta.
 92. C. Galunic, G. Krtug y M. Gargiulo, 2012, The positive externalities of social capital: Benefiting from senior brokers, *Academy of Management Journal*, 55: 1213-1231; P. S. Alder y S. W. Kwon, 2002, Social capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27: 17-40.
 93. Y. Y. Chang, Y. Gong y M. W. Peng, 2012, Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance, *Academy of Management Journal*, 55: 927-948; S. Gao, K. Xu y J. Yang, 2008, Managerial ties, Absorptive capacity & innovation, *Asia Pacific Journal of Management*, 25: 395-412.
 94. K. H. Heimeriks, M. Schijven y S. Gates, 2012, Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration, *Academy of Management Journal*, 55: 703-726; P. Ozcan y K. M. Eisenhardt, 2009, Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 52: 246-279; W. H. Hoffmann, 2007, Strategies for managing a portfolio of alliances, *Strategic Management Journal*, 28: 827-856.
 95. Q. Cao, Z. Simsek y H. Zhang, 2010, Modeling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity, *Journal of Management Studies*, 47: 1272-1296; A. S. Alexiev, J. J. P. Jansen, F. A. J. Van den Bosch y H. W. Volberda, 2010, Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity, *Journal of Management Studies*, 47: 1343-1364.
 96. G. Cuevas-Rodriguez, C. Cabello-Medina y A. Carmona-Lavado, 2013, Internal and external social capital for radical product innovation: Do they always work well together?, *British Journal of Management*, en imprenta; B. J. Hallen y K. M. Eisenhardt, 2012, Catalyzing strategies and efficient tie formation: How entrepreneurial firms obtain investment ties, *Academy of Management Journal*, 55: 35-70.
 97. A. Klein, 2011, Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage, *Journal of Business Strategy*, 32(2): 21-28; J. B. Barney, 1986, Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11: 656-665.
 98. B. Schneider, M. G. Ehrhart y W. H. Macey, 2013, Organizational climate and culture, *Annual Review of Psychology*, 64: 361-388; E. F. Goldman y A. Casey, 2010, Building a culture that encourages strategic thinking, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17: 119-128.
 99. P. G. Klein, J. T. Mahoney, A. M. McGahan y C. N. Pitelis, 2013, Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7: 70-91; R. D. Ireland, J. G. Covin y D. F. Kuratko, 2009, Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1): 19-46.
 100. M. S. Wood, A. McKelvie y J. M. Haynie, 2013, Making it personal: Opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs, *Journal of Business Venturing*, en imprenta; R. D. Ireland y J. W. Webb, 2007, Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, *Business Horizons*, 50: 49-59.
 101. P. L. Schultz, A. Marin y K. B. Boal, 2013, The impact of media on the legitimacy of new market categories: The case of broadband internet, *Journal of Business Venturing*, en imprenta; S. A. Alvarez y J. B. Barney, 2008, Opportunities, organizations and entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 171-174.
 102. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, R. D. Ireland y J. S. Harrison, 2013, *Competing for Advantage*, 3a. ed., Mason, Ohio, Thomson Publishing; Y. Li y T. Chi, 2013, Venture capitalists' decision to withdraw: The role of portfolio configuration from a real options lens, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta.
 103. T. W. Tong y S. Li, 2013, The assignment of call option rights between partners in international joint ventures, *Strategic Management Journal*, 34: en imprenta.
 104. C. Bjornskov y N. Foss, 2013, How strategic entrepreneurship and the institutional context drive economic growth, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7: 50-69; M. A. Hitt, R. D. Ireland, D. G. Sirmon y C. A. Trahms, 2011, Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations and society, *Academy of Management Perspectives*, 25(2): 57-75; P. G. Kein, 2008, Opportunity discovery, entrepreneurial action and economic organization, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 175-190.
 105. G. T. Lumpkin y G. G. Dess, 1996, Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21: 135-172.
 106. *Ibid.*: 142.
 107. *Ibid.*: 137.
 108. C. L. Wang y M. Rafiq, 2013, Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms, *British Journal of Management*, en imprenta; P. Pyoria, 2007, Informal organizational culture: The foundation of knowledge workers' performance, *Journal of Knowledge Management*, 11(3): 16-30.
 109. A. W. Langvardt, 2012, Ethical leadership and the dual roles of examples, *Business Horizons*, 55: 373-384; M. Kuenzi y M. Schminke, 2009, Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature, *Journal of Management*, 35: 634-717.
 110. M. N. Kastanakis y B. G. Voyer, 2013, The effect of culture on perception and cognition: A conceptual framework, *Journal of Business Research*, en imprenta; J. Kotter, 2011,

- Corporate culture: Whose job is it?, *Forbes*, <http://blog.forbes.com/johnkotter>, 17 de febrero.
111. M. I. Garcés y P. Morcillo, 2012, The role of organizational culture in the resource-based view: An empirical study of the Spanish nuclear industry, *International Journal of Strategic Change Management*, 4: 356-378; E. Mollick, 2012, People and process, suits and innovators: the role of individuals in firm performance, *Strategic Management Journal*, 33: 1001-1015.
 112. W. McKinley, S. Latham y M. Braun, 2013, Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals, *Academy of Management Review*, en imprenta; R. Fehr y M. J. Gelfand, 2012, The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work, *Academy of Management Review*, 37: 664-688; E. G. Love y M. Kraatz, 2009, Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation, *Academy of Management Journal*, 52: 314-335.
 113. Adler y Kwon, Social Capital.
 114. J. L. Campbell y A. S. Goritz, 2013, Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations, *Journal of Business Ethics*, en imprenta; J. Pinto, C. R. Leana y F. K. Pil, 2008, Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption, *Academy of Management Review*, 33: 685-709.
 115. A. Arnaud y M. Schminke, 2012, The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model, *Organization Science*, 23: 1767-1780; M. E. Scheitzer, L. Ordoñez y M. Hoegl, 2004, Goal setting as a motivator of unethical behavior, *Academy of Management Journal*, 47: 422-432.
 116. J. A. Pearce, 2013, Using social identity theory to predict manager emphases on ethical and legal values in judging business issues, *Journal of Business Ethics*, 112: 497-514; M. Zhao, 2013, Beyond cops and robbers: The contextual challenge driving the multinational corporation public crisis in China and Russia, *Business Horizons*, 56: 491-501.
 117. J. Okhmatovskiy y R. J. David, 2012, Setting your own standards: Internal corporate governance codes as a response to institutional pressure, *Organization Science*, 23: 155-176; X. Zhang, K. M. Bartol, K. G. Smith, M. D. Pfaffer y D. M. Khanin, 2008, CEOs on the edge: Earnings manipulation and stock-based incentive misalignment, *Academy of Management Journal*, 51: 241-258; M. A. Hitt y J. D. Collins, 2007, Business ethics, strategic decision making, and firm performance, *Business Horizons*, 50: 353-357.
 118. M. S. Schwartz, 2013, Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements, *Business Horizons*, 56: 39-50; J. M. Stevens, H. K. Steensma, D. A. Harrison y P. L. Cochran, 2005, Symbolic or substantive document? Influence of ethics codes on financial executives' decisions, *Strategic Management Journal*, 26: 181-195.
 119. W. H. Bishop, 2013, The role of ethics in 21st century organizations, *Journal of Business Ethics*, en imprenta; B. E. Ashforth, D. A. Gioia, S. L. Robinson y L. K. Trevino, 2008, Re-viewing organizational corruption, *Academy of Management Review*, 33: 670-684.
 120. Control (management), 2012, *Wikipedia*, <http://en.wikipedia.org/wiki/control>, 6 de junio; M. D. Shields, F. J. Deng y Y. Kato, 2000, The design and effects of control systems: Tests of direct-and indirect-effects models, *Accounting, Organizations and Society*, 25: 185-202.
 121. M. Rapoport, 2013, KPMG finds its safeguards 'sound and effective', *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 4 de junio.
 122. M. Friesl y R. Silberzahn, 2012, Challenges in establishing global collaboration: Temporal, strategic and operational decoupling, *Long Range Planning*, 45: 160-181; R. S. Kaplan y D. P. Norton, 2009, The balanced scorecard: Measures that drive performance (HBR One Point Enhanced Edition), *Harvard Business Review*, Boston, Massachusetts, marzo; R. S. Kaplan y D. P. Norton, 2001, The strategy focused organization, *Strategy & Leadership*, 29(3): 41-42.
 123. B. E. Becker, M. A. Huselid y D. Ulrich, 2001, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Boston, Harvard Business School Press: 21.
 124. R. S. Kaplan y D. P. Norton, 2001, Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, *Accounting Horizons*, 15(1): 87-104.
 125. R. S. Kaplan, 2012, The balanced scorecard: Comments on balanced scorecard commentaries, *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8: 539-545; R. S. Kaplan y D. P. Norton, 1992, The balanced scorecard-measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1): 71-79.
 126. A. Danaei y A. Hosseini, 2013, Performance measurement using balanced scorecard: A case study of pipe industry, *Management Science Letters*, 3: 1433-1438; M. A. Mische, 2001, *Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization*, Upper Saddle River, Nueva Jersey, Prentice Hall: 181.
 127. G. Rowe, 2001, Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, 15(1): 81-94.
 128. J. Xia y S. Li, 2013, The divestiture of acquired subunits: A resource dependence approach, *Strategic Management Journal*, 34: 131-148; R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, D. Yiu y W. P. Wan, 2001, Restructuring strategies of diversified business groups: Difference associated with country institutional environments, en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, Reino Unido, Blackwell Publishers: 433-463.
 129. J. Wincent, S. Thorgren y S. Anokhin, 2013, Managing maturing government-supported networks: The shift from monitoring to embeddedness controls, *British Journal of Management*, en imprenta.

13

Emprendimiento estratégico

Tras estudiar este capítulo, usted contará con los conocimientos de la administración estratégica que se requieren para:

- 1** Definir emprendimiento estratégico y emprendimiento corporativo.
- 2** Definir el significado de emprendimiento y oportunidades emprendedoras.
- 3** Definir invento, innovación e imitación y describir la relación entre los tres.
- 4** Describir a los emprendedores y la mentalidad emprendedora.
- 5** Explicar el emprendimiento internacional y su importancia.
- 6** Describir cómo las compañías desarrollan innovaciones internamente.
- 7** Explicar cómo las compañías utilizan las estrategias de cooperación para innovar.
- 8** Explicar el modo en que las compañías utilizan las adquisiciones como vía para innovar.
- 9** Explicar por qué el emprendimiento estratégico ayuda a las compañías a crear valor.



LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN PARA TRIUNFAR EN LA COMPETITIVIDAD



En encuesta tras encuesta, los directores generales ejecutivos (CEO) dicen que la innovación (definida en este capítulo como el proceso que siguen las compañías para crear un producto comercial a partir de un invento) tiene una importancia fundamental para el éxito de sus compañías, y hay mucha evidencia que sustenta su afirmación. Por ejemplo, resultados de investigaciones establecen que “la innovación es un motor importante del crecimiento orgánico necesario para generar rendimientos superiores al promedio de forma sostenida”, en particular si se trata de compañías que compiten en los entornos turbulentos de los negocios globales y, por cuanto se refiere a sus actividades, para generar innovaciones internamente. Sin embargo, por otra parte, un porcentaje considerable de los CEO declara que están relativamente insatisfechos con la cantidad de innovaciones que están produciendo sus compañías. Por lo tanto, aun cuando los CEO conceden gran valor a la innovación, no están satisfechos con la cantidad de innovaciones que surgen de las actividades innovadoras de sus compañías. En este capítulo sugerimos que las compañías se plantean tratar de encontrar emprendimientos estratégicos (que definiremos

más adelante) para tratar ese asunto, porque ese camino les permite aprender a generar un número más grande de iniciativas exitosas.

Las innovaciones exitosas satisfacen necesidades importantes para los clientes. Por lo mismo, las compañías innovadoras crean y alimentan vínculos o relaciones fuertes con sus clientes presentes o en potencia. Uno de los resultados que persiguen las compañías cuando interactúan con los clientes es la posibilidad de identificar por cuáles funciones y características de los productos estarían dispuestos a pagar. Las compañías están descubriendo que cada vez hay más clientes interesados en saber “que un producto es sustentable y que están dispuestos a pagar una cantidad extra por productos y servicios que no afecten el medio ambiente”. La posición de las compañías conscientes de lo anterior es perseguir innovaciones que satisfagan esas necesidades o intereses de los clientes.

Por lo tanto, si las compañías dirigen su enfoque a los clientes, el número de caminos que les conducirán a innovaciones es prácticamente ilimitado. Por ejemplo, algunas voces argumentan que la meta de varias compañías chinas son ahora los consumidores del “mercado de clase media”, definido como las personas

que desean adquirir productos “suficientemente buenos”. En términos generales, a estos productos “se les pone énfasis en sus precios competitivos y en ofrecer un número conveniente de funciones, en lugar de ponerlo en la adaptación de los productos a la medida y en tecnologías más avanzadas”. Al concentrarse en el costo de la innovación, estas compañías están demostrando que piensan que, tratándose de los clientes del mercado de clase media, sus actividades innovadoras deben estar orientadas a aprender a ser muy competitivas en los precios, pero al mismo tiempo ofrecer un valor que satisfaga a los clientes a la luz del precio que pagan por un producto. Varios factores propician las actividades de los chinos para innovar en el terreno de los costos, entre otros su insistente concentración en encontrar “caminos poco convencionales para las economías en razón del diseño de los productos, de los procesos de producción o de los materiales elegidos”, así como su interés por fabricar productos que presenten un equilibrio entre el precio, la calidad y las funciones que agradan a los consumidores del mercado de clase media. El punto importante en este caso es que las compañías deben tratar de innovar dentro del marco de las necesidades de un grupo de clientes.

En términos de la rivalidad competitiva (véase el capítulo 5), las innovaciones exitosas tienen implicaciones para la competitividad. Un ejemplo es el caso de las cápsulas que contienen una cantidad medida de detergente, las cuales son una innovación reciente en el negocio de los jabones para ropa. Ahora, varias compañías están fabricando ese producto, pero Procter & Gamble (P&G) es la dominante, con alrededor de 75% del total de ventas de los llamados *pod*. Por cuanto se refiere a la competitividad, diversas voces de la industria afirman que: “El *pod* está matando a la categoría de detergentes para ropa”. ¿Cómo es posible? En este caso, se debe a que un atributo del innovador *pod* “ha abierto el campo de productos que se presentan en ‘dosis unitarias’”. En este caso, los consumidores utilizan la cantidad exacta de detergente que necesitan cada vez que lavan la ropa. La desventaja para los fabricantes de jabón para ropa es que, a lo largo de su historia, habían contado con las ventas extra derivadas de las clientas que empleaban demasiado detergente prácticamente todas las veces que utilizaban una lavadora. Los *pod* evitan que se desperdicie el producto, lo cual disminuye la cantidad de detergente para ropa que se usa y provoca una reducción en el mercado global. ¡La situación de los *pod* destaca la complejidad que suele ir de la mano con las innovaciones exitosas!

Fuentes: Boyd, D. y Goldenber, J., 2013 Think inside the box, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 14 de junio; Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M. y Goh, E., 2013, The innovation bottom line, *bcg.perspectives*, www.bcgperspectives.com, 5 de febrero; Krigsman, M., 2013, The new CIO: Chief innovation officer, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 10 de junio; Reeves, M., Haanaes, K., Hollingsworth, J. y Pasini, F.L.S., Ambidexterity: The art of thriving in complex environments, *bcg.perspectives*, www.bcgperspectives.com, 19 de febrero; Zablit, H. y Chui, B., 2013, The next wave of Chinese cost innovators, *bcg.perspectives*, bcgperspectives.com, 23 de enero.



Averigüe más acerca de los emprendimientos estratégicos en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

En capítulos anteriores dijimos que la *cultura organizacional* se entiende como el conjunto complejo de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparte por toda la compañía y que influye en el modo en que esta desarrolla sus actividades comerciales. Por lo tanto, la cultura entendida como la energía social que impulsa o no las acciones de la organización, también influye en sus esfuerzos por innovar.¹

Como señala el Caso inicial, un punto fundamental de las acciones de la compañía para innovar es que establezca buenas relaciones con distintos stakeholders, en particular con los clientes. Una razón que explica lo anterior es que las compañías, por vía de esas relaciones, tienen acceso a un conocimiento que con frecuencia contiene la información que necesitan para las innovaciones que desean generar.² Esta asociación entre las redes de relaciones y la innovación existe cuando las compañías compiten en el ámbito nacional o en el internacional.³ Es más, este conjunto de relaciones ayuda a las compañías a identificar las oportunidades que pueden perseguir y las estrategias que pueden implementar para explotar hoy las oportunidades, al mismo tiempo que tratan de encontrar oportunidades que podrán explotar en el futuro.

Este capítulo trata el tema del emprendimiento estratégico, que es el marco que emplean las compañías para integrar debidamente sus acciones emprendedoras y estratégicas. En términos más formales, los **emprendimientos estratégicos** significan que las acciones emprendedoras se desarrollarán con perspectiva estratégica. Para tal efecto, la compañía busca identificar las oportunidades que presenta su entorno externo y que podría explotar por medio de innovaciones. Identificar las oportunidades que se puedan explotar por medio de innovaciones representa la dimensión *emprendedora* de los emprendimientos estratégicos; por otro lado, determinar cuál es el mejor camino para administrar competitivamente las actividades de la compañía dirigidas a la innovación funge como la dimensión *estratégica*.⁴ Luego entonces, las compañías que utilizan los emprendimientos estratégicos integran sus acciones para encontrar oportunidades, innovar e implementar las estrategias con el propósito de apropiarse del valor que generan las innovaciones que han gestado, a fin de perseguir las oportunidades que identificaron.⁵

Analizaremos varios temas para explicar los emprendimientos estratégicos. En primer lugar, estudiaremos los emprendimientos y la innovación dentro de un contexto estratégico. Presentaremos definiciones de los emprendimientos, las oportunidades para emprendedores, y de los emprendedores mismos; es decir, de las personas que desarrollan emprendimientos a efecto de perseguir las oportunidades para esas iniciativas. A continuación, describiremos los emprendimientos internacionales, o sea, el proceso que siguen las compañías para desarrollar acciones emprendedoras más allá de su mercado interno. Después de esta explicación, el capítulo describe los tres métodos básicos que siguen las compañías para innovar: el interno, el de las estrategias de cooperación y el de la adquisición de otras compañías.⁶ Explicamos por separado estos caminos. No es extraño que la mayor parte de las compañías grandes utilicen los tres métodos para innovar. El capítulo termina con algunos comentarios breves sobre el modo en que las compañías utilizan las actividades emprendedoras estratégicas para crear valor.

Los **emprendimientos estratégicos** significan que las acciones emprendedoras se desarrollarán con perspectiva estratégica.

Antes de tratar los temas del capítulo, deseamos resaltar que una parte considerable del material que contiene se refiere a los emprendimientos y a la innovación que se presentan en organizaciones establecidas. Este fenómeno se conoce como **emprendimientos corporativos**, lo cual significa utilizar o aplicar las iniciativas empresariales en el interior de una compañía establecida.⁷ Los emprendimientos corporativos son fundamentales para el éxito y la supervivencia de las compañías lucrativas⁸ y también para los organismos públicos.⁹ Por supuesto que la innovación y los emprendimientos también desempeñan un papel central en el grado de éxito que alcanzan las empresas nuevas nacidas de iniciativas empresariales. Por lo tanto, una parte significativa del contenido que trata este capítulo tiene la misma importancia para esas empresas nuevas que para las organizaciones establecidas.

13.1 Emprendimiento y oportunidades emprendedoras

Los **emprendimientos** se refieren al proceso que siguen las personas, los equipos o las organizaciones con el propósito de identificar y perseguir las llamadas oportunidades emprendedoras, pero sin limitarlas de entrada a la cantidad de recursos que controlan en ese momento.¹⁰ Las **oportunidades emprendedoras** se refieren a las condiciones que dictan las maneras en que los nuevos bienes o servicios podrían satisfacer una necesidad existente en el mercado. Estas oportunidades se generan por imperfecciones que existen en la competitividad de los mercados, por los factores de producción utilizados o porque los emprendedores las gestaron de forma independiente.¹¹ Las oportunidades para emprendimientos se presentan de muchas formas; por ejemplo, como la posibilidad de desarrollar y vender un producto novedoso y la posibilidad de vender un producto existente en un mercado nuevo.¹² Las compañías deben estar atentas a la posibilidad de perseguir estas oportunidades siempre que surjan y dondequiera que aparezcan.

Como sugieren estas dos definiciones, lo esencial de los emprendimientos consiste en identificar y explotar oportunidades para ellas —es decir, oportunidades que otros no han visto o que consideran que no tienen potencia comercial— y administrar los riesgos debidamente a medida que vayan surgiendo.¹³ Como proceso, los emprendimientos provocan una “destrucción creativa” de productos existentes (bienes o servicios) o de los métodos para producirlos, y los reemplazan con nuevos productos y métodos de producción.¹⁴ Por lo tanto, las compañías interesadas en los emprendimientos conceden gran valor a las innovaciones individuales y también a la capacidad para innovar de forma continua a lo largo del tiempo.¹⁵

Aquí, estudiaremos los emprendimientos al nivel de la compañía individual. Sin embargo, existen bastantes pruebas que sugieren que, dentro del panorama de la competitividad global, los emprendimientos son el motor económico que impulsa las economías de muchos países.¹⁶ Por lo tanto, estas iniciativas y la innovación que generan son importantes para las compañías que compiten en la economía global y para los países que desean estimular climas económicos que tengan potencial para mejorar el nivel de vida de sus ciudadanos.

13.2 La innovación

En su obra clásica, Schumpeter sostenía que las compañías desarrollan tres clases de actividades innovadoras.¹⁷ **Inventar** significa crear o desarrollar un nuevo producto o proceso. **Innovar** se refiere al proceso para crear un producto comercial a partir de un invento. Por lo tanto, la innovación se presenta después del invento,¹⁸ porque este da vida a algo nuevo, mientras que la innovación pone en uso algo nuevo. Así pues, para determinar el éxito de un invento se aplican criterios técnicos, mientras que para determinar el éxito de una innovación se usan criterios comerciales.¹⁹ Por último, **imitar** significa que diferentes compañías adoptan una innovación similar. La imitación suele desembocar en la estandarización de un producto, y los productos que imitan a otros se ofrecen a precios más bajos y sin la misma cantidad de características. Los emprendimientos son fundamentales para estas tres actividades innovadoras, porque actúan como pinza entre el invento y la innovación.²⁰

En la mayor parte de las compañías, la innovación es la más crítica de las tres clases de actividades innovadoras. Esto se debe a que si bien muchas compañías pueden crear ideas que conduzcan a

El **emprendimiento corporativo** se refiere como el uso o la aplicación del emprendimiento en una compañía establecida.

Los **emprendimientos** se refieren al proceso que siguen las personas, los equipos o las organizaciones con el propósito de identificar y perseguir las llamadas oportunidades emprendedoras, pero sin limitarlas de entrada a la cantidad de recursos que controlan en ese momento.

Las **oportunidades emprendedoras** se refieren a las condiciones que dictan las maneras en que los nuevos bienes o servicios podrían satisfacer una necesidad existente en el mercado.

Inventar significa crear o desarrollar un nuevo producto o proceso.

Innovar se refiere al proceso para crear un producto comercial a partir de un invento.

Imitar significa que diferentes compañías adoptan una innovación similar.



Averigüe más acerca de la innovación en www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

Los **emprendedores**

son aquellas personas que, actuando de forma independiente o como parte de una organización, perciben la oportunidad emprendedora y, a continuación, corren el riesgo de generar una innovación con el propósito de explotarla.

La persona que tiene una **mentalidad emprendedora** aprecia la incertidumbre que existe en los mercados y nunca cesa de tratar de identificar oportunidades en ellos que pueda perseguir por medio de la innovación.

inventos, la comercialización de estos resulta en ocasiones extremadamente difícil.²¹ Las patentes son un activo estratégico, y la capacidad para producirlas con regularidad podría ser una fuente importante de ventaja competitiva, en especial cuando una compañía pretende comercializar un invento y cuando compite en una industria de conocimiento intensivo (por ejemplo, la farmacéutica).²² En el ámbito de la competitividad, las patentes crean barreras para impedir la entrada a las posibles competidoras de una compañía.²³

Peter Drucker sostenía que “la innovación está específicamente en función de los emprendimientos, sea que se presenten en una compañía existente, en una institución pública o en una empresa nueva iniciada por un solo individuo”.²⁴ Es más, él señalaba que la innovación es “la vía mediante la cual el emprendedor desarrolla recursos que producen nueva riqueza o hace que los recursos existentes tengan mayor potencial para crear riqueza”.²⁵ Por lo tanto, los emprendimientos y la innovación que resulta de ellas tienen una importancia fundamental para todas las compañías que persiguen la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio.

Las realidades de la competitividad global sugieren que, para ser líderes del mercado, las compañías deben innovar con regularidad. Esto significa que la innovación debe ser parte intrínseca de casi todas las actividades de una compañía.²⁶ Es más, las compañías deben reconocer la importancia que las actividades de sus recursos humanos tienen para la innovación.²⁷ Luego entonces, como sugiere esta explicación, la innovación es uno de los resultados fundamentales que las compañías persiguen con los emprendimientos y muchas veces también es fuente del éxito en la competitividad, en especial en el caso de las compañías que participan en entornos muy competidos y turbulentos.²⁸

13.3 Los emprendedores

Los **emprendedores** son aquellas personas que, actuando de forma independiente o como parte de una organización, perciben la oportunidad emprendedora y, a continuación, corren el riesgo de generar una innovación con el propósito de explotarla. Podemos encontrar a emprendedores en diferentes partes de las organizaciones, desde los administradores de nivel alto hasta las personas que trabajan fabricando los productos de la compañía.

Los emprendedores suelen presentar varias características: son personas muy motivadas, dispuestas a aceptar la responsabilidad de sus proyectos, tienen gran confianza en sí mismas y con enorme frecuencia son optimistas.²⁹ Además, los emprendedores suelen ser apasionados y emocionarse mucho frente al valor y la importancia de sus ideas fundadas en una innovación.³⁰ Son capaces de manejar la incertidumbre y están más atentos a las oportunidades que otras personas.³¹ Para tener éxito, los emprendedores requieren muchas veces de buenas habilidades sociales y de una capacidad excepcional para planear (por ejemplo, para obtener capital de riesgo).³² Los emprendimientos implican que el emprendedor debe trabajar arduamente para tener éxito, pero también que puede derivar de ellas una enorme satisfacción, en particular si reconoce que le apasionan y se deja llevar por sus emociones. Según Jeff Bezos, el fundador de Amazon.com: “Uno de los grandes errores que cometen las personas es imponerse que algo les guste a la fuerza. Una persona no escoge lo que le apasiona, sino que lo apasionante escoge a la persona”.³³

Existen pruebas de que los emprendedores exitosos tienen una **mentalidad emprendedora** que les permite reconocer lo importante que es competir en el ámbito nacional y también en el internacional.³⁴ La persona que tiene una mentalidad emprendedora aprecia la incertidumbre en los mercados y nunca cesa de tratar de identificar oportunidades en ellos que pueda perseguir por medio de la innovación.³⁵ Las personas que no tienen una mentalidad emprendedora suelen considerar que las oportunidades para innovar son amenazas.³⁶

Jeff Bezos, CEO de Amazon.com, en el lanzamiento de Kindle en Santa Mónica, California. A la cabeza de Amazon.com, Bezos siempre ha demostrado que tiene una mentalidad emprendedora.



© Ted Soqui/Ted Soqui Photography/Corbis

Dado que la persona con mentalidad emprendedora tiene potencial para conducir a innovaciones continuas, esa mentalidad también sería fuente de ventaja competitiva para la compañía. La posibilidad de que todas las partes de una compañía tengan fácil acceso al conocimiento fomentará las mentalidades emprendedoras. De hecho, algunas investigaciones indican que las unidades que constituyen a las compañías son más innovadoras cuando las personas tienen acceso a conocimiento nuevo.³⁷ Sin embargo, muchas veces no es fácil transferir el conocimiento, porque es preciso que la parte que lo recibirá tenga la capacidad de absorción necesaria para comprenderlo y para saber cómo aprovecharlo de forma productiva.³⁸ Para poder aprender es preciso ligar el conocimiento nuevo al existente. Luego entonces, los administradores se deben encargar de que su capital humano desarrolle las capacidades necesarias para aprovechar su base actual de conocimiento, pero de modo que a la vez vaya expandiéndolo gradualmente.

Algunas compañías son famosas por su gran interés por los emprendimientos, lo cual sugiere que muchas de las personas que trabajan en ellas tienen una mentalidad emprendedora. En el año 2013, *Fast Company* señaló a Nike como la compañía más innovadora en Amazon.com; Square, Splunk, Fab, Uber, Sprovil, Pinterest, Safaricom y Target también están entre las 10 compañías más innovadoras.³⁹ Nike fue elegida como la compañía más innovadora en 2013, en gran medida porque ese año lanzó dos innovaciones exitosas: FuelBand y Flyknit Racer. FuelBand es una pulsera electrónica que mide los movimientos de la persona a lo largo de todo el día, sea que esté jugando tenis, corriendo o simplemente caminando. El Flyknit Racer es un zapato ligero como una pluma, y la persona que lo usa siente como si llevara puesto un calcetín con suela. El zapato ha sido calificado como producto ambiental y se dice que, a largo plazo, su fabricación será menos costosa.

13.4 Emprendimientos internacionales

Los **emprendimientos internacionales** son un proceso mediante el cual las compañías usan su creatividad para descubrir y explotar oportunidades más allá de sus mercados domésticos.⁴⁰ Luego entonces, los emprendimientos son un proceso que muchas compañías siguen en el ámbito nacional y en el internacional.⁴¹ Esto también se aplica a las pequeñas empresas nuevas, como sugiere el hecho de que alrededor de una tercera parte de ellas ingresan a los mercados internacionales casi al principio de su ciclo de vida. Las compañías grandes establecidas suelen tener un número considerable de operaciones en el exterior y en muchas ocasiones también inician empresas nuevas en los mercados internacionales. Por ejemplo, en fecha reciente, Microsoft y Huawei constituyeron una sociedad para lanzar “un teléfono Windows nuevo, con todas las funciones, diseñado especialmente para África: el Huawei 4Afrika”.⁴²

Una razón básica que lleva a las compañías a optar por los emprendimientos internacionales es que, por lo general, mejoran su desempeño.⁴³ No obstante, esas compañías líderes también deberían saber que desarrollar acciones emprendedoras fuera de su contexto nacional, en mercados exteriores, es todo un reto que no está exento de riesgos, entre ellos la inestabilidad de las divisas, los problemas con las eficiencias de los mercados, la insuficiencia de infraestructura para apoyar a los negocios y el tamaño limitado de los mercados.⁴⁴ Por lo tanto, la decisión de llevar al cabo emprendimientos internacionales debe ser producto de un análisis muy cuidadoso.

Si bien los emprendimientos son un fenómeno global, en el sentido de que se desarrollan en todo el mundo, no se usan en igual medida en todos los países. Por ejemplo, los resultados de un conocido estudio que se efectúa cada año (llamado Global Entrepreneurship Monitor) indicaron que los 10 países con más emprendimientos en 2012 fueron (del que tuvo más al que tuvo menos): Estados Unidos, Suecia, Australia, Islandia, Dinamarca, Canadá, Suiza, Bélgica, Noruega, Holanda y Taiwán (Holanda y Taiwán empataron en el puesto 10).⁴⁵ El análisis de los emprendimientos de 2012 en todo el mundo también estableció que, por primera vez en los 13 años de historia del informe, “en tres países (Ghana, Nigeria y Tailandia), el porcentaje de compañías constituidas por mujeres eclipsó al porcentaje correspondiente a los hombres” y que fue prácticamente igual en otros cuatro países.⁴⁶ Como suele suceder, el informe también encontró una clara relación positiva entre el porcentaje de emprendimientos y el desarrollo económico de un país.

La cultura es una razón que explica por qué los porcentajes de emprendimientos de los países del mundo no son iguales. Las investigaciones indican que para alentar una conducta emprendedora es

El **emprendimiento internacional** es un proceso mediante el cual las compañías usan su creatividad para descubrir y explotar oportunidades más allá de sus mercados domésticos.

necesario que exista un equilibrio entre la iniciativa individual y el espíritu de cooperación del grupo y su sentimiento de que el grupo es dueño de la innovación. Esto significa que para que las compañías sean emprendedoras, deben proporcionar la autonomía y los incentivos necesarios para que brote la iniciativa individual, al mismo tiempo que, como fundamento para explotarla con éxito, fomentan la cooperación del grupo y su sentimiento de que este es dueño de una innovación. Por lo tanto, los emprendimientos internacionales necesitan muchas veces de equipos de personas que cuenten con habilidades y recursos singulares, en especial en las culturas que conceden gran valor al individualismo o al colectivismo. Además del equilibrio de valores para la iniciativa individual y las conductas de cooperación, las compañías que desarrollan emprendimientos internacionales se deben concentrar, mucho más que las que desarrollan emprendimientos nacionales, en crear las capacidades necesarias para innovar y en adquirir los recursos necesarios para tomar decisiones estratégicas que permitan explotar debidamente las innovaciones.⁴⁷

El monto de la inversión que las compañías jóvenes hagan fuera de su país de origen también es una dimensión importante de los emprendimientos internacionales. De hecho, ante la creciente globalización, cada vez es mayor el número de empresas nuevas que han “nacido globales”.⁴⁸ Esto probablemente se debe al hecho de que las empresas nuevas que ingresan a los mercados internacionales aprenden mucho e incrementan su conocimiento de nueva tecnología y, por lo mismo, mejoran su desempeño.⁴⁹

La probabilidad de ingresar en los mercados internacionales y competir con éxito es mayor si los líderes estratégicos de la compañía, y en especial sus administradores de nivel alto, tienen experiencia internacional.⁵⁰ Dados el aprendizaje y las economías de escala y de alcance que se derivan de operar en los mercados internacionales, tanto las empresas jóvenes como las diversificadas establecidas en el ámbito internacional en muchas ocasiones también son competidoras más fuertes en su mercado doméstico. Además, como demuestran las investigaciones, las compañías diversificadas en el ámbito internacional suelen ser más innovadoras.⁵¹

La capacidad de una compañía para desarrollar y sostener una ventaja competitiva podría estar basada, del todo o en parte, en su capacidad para innovar. Esto es tan válido para las compañías que desarrollan iniciativas empresariales internacionales como para las que proyectan hacerlo. Como veremos a continuación, las compañías siguen diferentes caminos para innovar en su interior. La innovación interna es el primero de los tres planteamientos que ellas utilizan para innovar.

13.5 La innovación interna

Las actividades de la función de investigación y desarrollo (IyD) de una compañía son la fuente de las innovaciones internas. Por medio de una IyD efectiva, las compañías generan procesos y bienes de naturaleza innovadora que se pueden patentar. Cada vez es más frecuente que una IyD exitosa sea resultado de la integración de las habilidades que ofrece la fuerza de trabajo global. Por lo tanto, es más probable que la capacidad para ganar una ventaja competitiva basada en la innovación se presente en las compañías capaces de integrar el talento del capital humano proveniente de todos los países del mundo.⁵²

La IyD y los nuevos productos y procesos que esta genera influyen las actividades de la compañía para obtener rendimientos superiores al promedio cuando compiten en el entorno global de hoy. Por lo anterior, las compañías tratan de usar sus laboratorios de IyD para crear tecnologías y productos que perturben el orden establecido. Es el caso de la china Huawei Technologies Co., una compañía que está incrementando la cantidad de dinero que destina a IyD. En la actualidad, el monto de dinero que asigna a esta área ocupa el segundo lugar de entre las compañías que compiten en la industria del equipo para telecomunicaciones. Huawei ha incrementado su énfasis en la IyD con el propósito de ser más innovadora y que este sea fundamento para sobrevivir en una industria que tiene una estructura sumamente competitiva y se consolida con rapidez.⁵³ La capacidad para innovar con éxito, de forma continua, como está tratando de hacer Huawei, puede crear una ventaja competitiva para compañías de muchas industrias.⁵⁴ Si bien los resultados de las inversiones en IyD son críticos para triunfar en la competitividad a largo plazo, también son inciertos y muchas veces no se alcanzan en el corto plazo, lo cual significa que las compañías deben ser pacientes cuando evalúan los resultados de sus actividades de IyD.⁵⁵

13.5a La innovación incremental y la radical

Las compañías invierten en IyD para producir dos tipos de innovaciones: las innovaciones incrementales y las radicales. La mayor parte de las innovaciones son *incrementales*; es decir, parten de la base de un conocimiento existente y van aplicando pequeñas mejoras a sus productos presentes. Las innovaciones incrementales son de naturaleza evolutiva y lineal.⁵⁶ En general, esta clase de innovaciones suele ser introducida en mercados establecidos, donde los clientes conocen y aceptan las características de un producto. Desde la perspectiva de la compañía, las innovaciones incrementales suelen generar márgenes de utilidad más bajos en comparación con los asociados a los resultados de las innovaciones radicales, en gran medida porque la competitividad entre las compañías que ofrecen a los clientes productos que presentan innovaciones incrementales se suele dar principalmente en razón de la variable del precio.⁵⁷ Un ejemplo de una innovación incremental sería el de añadir otra clase de agente blanqueador a un jabón detergente; otro sería el caso de las mejoras menores en las funciones de los televisores (por ejemplo, una calidad de la imagen ligeramente mejor). Las compañías introducen a los mercados más innovaciones incrementales que radicales, en gran parte porque su producción es más barata, fácil y rápida, además de que entrañan menor riesgo. Sin embargo, la innovación incremental puede ser arriesgada para las compañías si la frecuencia de su introducción crea una cantidad de cambios superior a la que la gente puede absorber con facilidad.⁵⁸

A diferencia de las innovaciones incrementales, las *innovaciones radicales* suelen implicar avances tecnológicos significativos y crear conocimiento nuevo. Estas innovaciones son de naturaleza revolucionaria y no lineal, y por lo general utilizan nuevas tecnologías para servir a mercados recién creados. El desarrollo de la computadora personal original fue una innovación radical.

Second Sight Medical Products ha solicitado la aprobación de la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos para su ojo biónico, llamado Argus II. Técnicamente, el producto es “una prótesis de retina que, al parecer, ayuda a algunos ciegos o débiles visuales a volver a ver”.⁵⁹ El Argus II es una innovación radical, al igual que sería el desarrollo de fármacos analgésicos que no permitan el abuso. A sugerencia de la FDA, más de una decena de compañías farmacéuticas, desde Pfizer Inc. hasta las empresas nuevas, están tratando de desarrollar estos últimos. La FDA tiene enorme interés en que las compañías encuentren la manera de fabricar drogas legales que hagan mucho más difícil que las personas que abusen de ellas obtengan el tipo de gratificaciones que ese organismo federal considera indeseables y contraproducentes tanto para una persona como para la sociedad.⁶⁰

Como las innovaciones radicales significan nuevas funciones para los usuarios, tienen enorme potencial para generar un crecimiento significativo de los ingresos y las utilidades. Por ejemplo, la innovación de Toyota, encarnada en el Prius, “el primer automóvil eléctrico híbrido producido en masa”, cambió este segmento de la industria automovilística.⁶¹ El desarrollo de nuevos procesos es fundamental para producir innovaciones radicales. Las dos clases de innovaciones crean valor, por lo cual las compañías deben determinar cuándo es conveniente poner énfasis en la innovación incremental o en la radical. Sin embargo, a pesar de que las innovaciones radicales podrían ser más arriesgadas, tienen más potencial para contribuir en mayor medida a las actividades de la compañía para obtener rendimientos superiores al promedio.

Las innovaciones radicales son poco frecuentes debido a la dificultad y el riesgo que entraña su desarrollo. El valor de la tecnología y las oportunidades de mercado son muy inciertas.⁶² Dado que la innovación radical crea nuevo conocimiento y solo usa una parte o muy poco del conocimiento tecnológico existente o del producto actual de la compañía, requiere de gran creatividad; y tratándose de las actividades innovadoras, la creatividad tiene enorme importancia, sea en las organizaciones sin fines de lucro, sea en las lucrativas.⁶³ La creatividad es producto de la imaginación. Como dice Jay Walter, fundador de Priceline.com: “La imaginación es el combustible. Si no hay imaginación no habrá innovación”. La imaginación lleva a las compañías a

Cuando el dispositivo de Second Sight Medical Products se implanta en el interior del ojo desempeña algunas funciones de las células dañadas. El dispositivo podría ayudar a los pacientes a desempeñar ciertas tareas diarias al permitirles detectar la luz y la oscuridad del entorno.



pensar en lo que querrán los clientes dados los cambios que registra el mundo. Por ejemplo, Walter dice que las personas de una compañía que desean innovar procurarían imaginar, “por ejemplo, qué podría desear el cliente en un mundo donde su teléfono celular estuviera en sus lentes”.⁶⁴ La imaginación es más importante para las innovaciones radicales que para las que van incrementando gradualmente.

La creatividad en sí no es un camino directo a la innovación. Más bien, la creatividad generada por medio de la imaginación descubre, combina o sintetiza el conocimiento presente, muchas veces proveniente de diferentes áreas.⁶⁵ Cada vez es más frecuente que las compañías, cuando desean innovar, recurran al conocimiento que les proporcionan los usuarios presentes para así saber lo que estos consideran que podrían ser algunas innovaciones positivas en los productos.⁶⁶ A continuación, las partes aplican de forma conjunta el conocimiento reunido con el propósito de desarrollar nuevos productos que se puedan emplear de modo emprendedor para ingresar en nuevos mercados, captar nuevos clientes y tener acceso a nuevos recursos.⁶⁷ Estas innovaciones se gestan con frecuencia en unidades de negocios por separado, las cuales inician compañías internas.⁶⁸

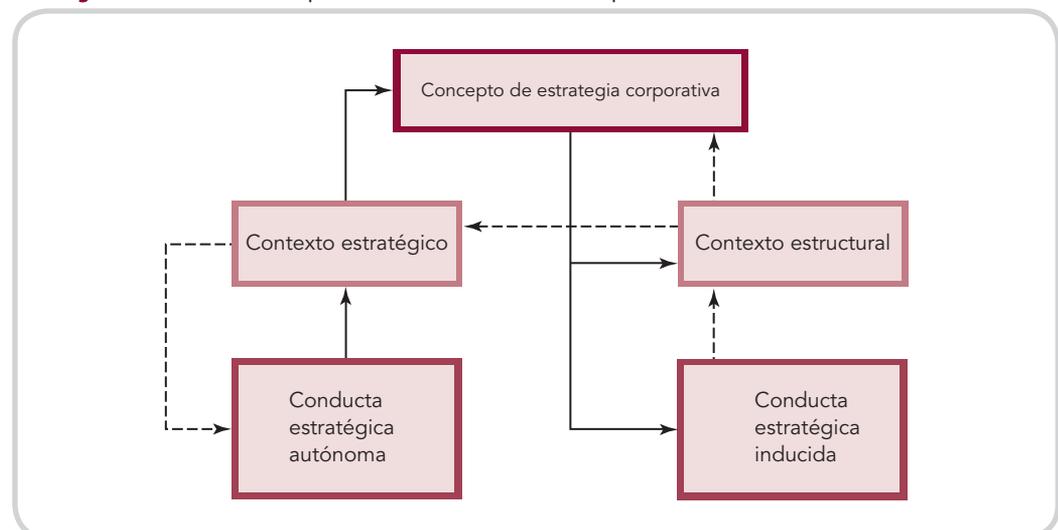
El tipo de creatividad y de imaginación que se requieren para generar innovaciones radicales necesita de un liderazgo fuerte y solidario. El hecho de que la creatividad sea “enmarañada, caótica y en ocasiones incluso hasta desagradable, y de que apeste a fracaso, experimentación y desorden”⁶⁹ da por resultado un conjunto de razones que explican por qué el liderazgo es tan importante para que tenga éxito.

Esta explicación subraya el hecho de que las innovaciones incrementales y las radicales que se gestan en el interior de las compañías son resultado de actividades deliberadas. Así, decimos que estas actividades deliberadas son emprendimientos *iniciados en el interior de las compañías* porque son un conjunto de actividades que las compañías desempeñan con el propósito de generar inventos en su interior, pero en especial innovaciones.⁷⁰

Como muestra la figura 13.1, las conductas estratégicas autónomas y las inducidas son dos formas de emprendimientos iniciados en el interior de las compañías. Cada clase de nuevo emprendimiento propicia la creación de innovaciones incrementales y también de las radicales. Sin embargo, cabe señalar que un número considerable de innovaciones radicales brotan de una conducta estratégica autónoma, mientras que una cantidad importante de innovaciones incrementales provienen de una conducta estratégica inducida.

En esencia, la conducta estratégica autónoma genera influencias que buscan cambiar algunos aspectos de la estrategia y la estructura vigentes de la compañía de modo que apoyen su implementación. En cambio, la conducta estratégica inducida es resultado de las influencias de la estructura y la estrategia de la compañía que han sido instituidas con el propósito de apoyar las actividades

Figura 13.1 Modelo de emprendimiento interno de una compañía



Fuente: Adaptado de Burgelman, R. A., 1983, A Model of the interactions of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy, *Academy of Management Review*, 8: 65.

innovadoras (véase la figura 13.1). La siguiente explicación de los dos tipos de emprendimientos iniciados en el interior de la compañía pone énfasis en estos puntos.

13.5b Conducta estratégica autónoma

La *conducta estratégica autónoma* es un proceso que avanza de la base hacia arriba, y en el cual los impulsores de productos persiguen ideas nuevas, muchas veces mediante un proceso político, que les permitirán desarrollar y coordinar las acciones requeridas para innovar y para llevar la innovación al mercado.⁷¹ El *impulsor de un producto* es una persona que tiene mentalidad emprendedora y que busca conseguir apoyo para desarrollar una innovación. Los impulsores de los productos desempeñan un papel fundamental tratándose de conseguir que las innovaciones avancen.⁷² Por lo general, estos impulsores utilizan su capital social para crear redes informales en el interior de la compañía. A medida que la innovación avanza, estas redes se vuelven más formales como medio para impulsarla hasta su éxito en los mercados.⁷³ Las innovaciones internas que brotan de la conducta estratégica autónoma no encajan dentro de la estructura y la estrategia actuales de la compañía, y la llevan a nuevos mercados y tal vez a nuevas maneras de crear valor.

La conducta estratégica autónoma como vía para innovar es más efectiva cuando el nuevo conocimiento, en especial el tácito, es difundido de forma permanente a toda la compañía.⁷⁴ Es interesante señalar que algunos de los procesos que son importantes para fomentar la innovación por medio de la conducta estratégica autónoma varían de acuerdo con el entorno y el país donde opere la compañía. Por ejemplo, la cultura japonesa propende mucho a evitar la incertidumbre y, por lo tanto, las investigaciones han encontrado que es más probable que las compañías japonesas observen una conducta estratégica autónoma en condiciones de poca incertidumbre, en razón de que prefieren la estabilidad.⁷⁵

13.5c Conducta estratégica inducida

La *conducta estratégica inducida*, la otra forma de iniciar compañías en el interior de una compañía por medio de innovaciones que se gestan internamente, es un proceso que avanza de arriba abajo, y en el cual la estructura y la estrategia actuales de la compañía propician innovaciones que están estrechamente ligadas a esa estrategia y estructura.⁷⁶ Con esta forma de iniciar emprendimientos, la estrategia instituida pasa por el filtro de una jerarquía estructural correspondiente. En esencia, la conducta estratégica inducida genera innovaciones internas que son congruentes con la estrategia actual de la compañía. Por lo tanto, el CEO y el equipo de la dirección administrativa de la compañía desempeñan un papel activo fundamental en la conducta estratégica inducida.⁷⁷ Esto es lo que sucede en el caso de IBM, donde la CEO Virginia Rometty retó hace poco a los empleados de la compañía “a que se movieran más rápido y a que respondieran antes a los clientes” para sentar las bases que permitieran generar innovaciones que facilitarían los esfuerzos de la compañía por “cambiar a nuevos modelos de cómputo”.⁷⁸

Otras compañías también ponen empeño en estimular la conducta estratégica inducida. Walmart, que desea alcanzar a Amazon.com en el espacio del *e-commerce*, ha recurrido a su estrategia y estructura existentes para desarrollar “un vasto sistema de logística que incluye la construcción de nuevos almacenes para los pedidos por la web, pero que también emplea a los trabajadores de las tiendas para empacar los bienes y para enviarlos por correo a los clientes”. Al referirse a las mejoras que se han aplicado a la estrategia de la compañía, el CEO Mike Duke comentó que después de un arranque difícil, ahora los esfuerzos de Walmart para encontrar maneras innovadoras que le permitan competir con éxito contra Amazon.com tienen más tracción.⁷⁹ Dado su interés por expandir sus ofertas de hardware, Microsoft está empleando su estrategia y su estructura vigentes para innovar con la intención de desarrollar productos nuevos, como sería el caso de una versión de una tableta más pequeña, de siete pulgadas, que pueda competir con aparatos populares como la iPad Mini de Apple.⁸⁰

La iPad Mini de Apple es otra innovación interna que se suma a la larga línea de éxitos de la compañía.



13.6 Implementación de las innovaciones internas

La mentalidad emprendedora es fundamental para las actividades de las compañías a fin de innovar internamente, en parte porque esa mentalidad les ayuda a lidiar con la incertidumbre del entorno y la del mercado que están ligadas a las actividades desarrolladas para comercializar los inventos. Cuando las compañías enfrentan incertidumbre no cesan de tratar de identificar las oportunidades más atractivas que podrían perseguir estratégicamente. Esto significa que, al aplicar la mentalidad emprendedora, las compañías se orientan al mismo tiempo a identificar oportunidades, a generar innovaciones adecuadas para esas oportunidades y a poner en práctica estrategias para explotar con éxito las oportunidades en los mercados. Muchas veces las compañías ofrecen incentivos a los individuos para que sean más emprendedores como base para desarrollar con éxito innovaciones internas, en ocasiones alentando a los equipos de trabajo a que especifiquen los incentivos que consideran más adecuados para que los utilice la compañía.⁸¹

Es fundamental que la compañía haya instituido procesos y estructuras que le permitan explotar con éxito las innovaciones que ha generado. En el contexto de las compañías iniciadas en el interior de las compañías, los administradores deben asignar recursos, coordinar actividades, comunicarse con las diferentes partes de la organización y tomar decisiones para convertir a un ingreso exitoso al mercado las innovaciones que nacen de conductas estratégicas, autónomas o inducidas.⁸² Como dijimos en el capítulo 11, las estructuras organizacionales son conjuntos de relaciones formales que sustentan los procesos que los administradores emplean para explotar las innovaciones de la compañía.

Una integración efectiva de las funciones que implican internamente las actividades innovadoras —desde ingeniería hasta producción y distribución— es necesaria para implementar las innovaciones incrementales y las radicales que surgen de las compañías iniciadas en el interior de la compañía.⁸³ Cada vez es más frecuente que las compañías utilicen equipos de desarrollo para conseguir la integración de todas las funciones organizacionales que desean. Esta integración implica coordinar y aplicar el conocimiento y las habilidades de diferentes áreas funcionales para maximizar la innovación.⁸⁴ Los equipos deben ayudar a tomar decisiones relativas a los proyectos que deben seguir contando con apoyo y cuáles otros se deben dar por terminados. En ocasiones, las emociones comprometidas aumentan la dificultad de decidir que un proyecto basado en una innovación se dará por terminado.

13.6a Equipos interfuncionales para el desarrollo de productos

Los equipos interfuncionales para el desarrollo de productos propician los esfuerzos por integrar las actividades correspondientes a diferentes funciones organizacionales, como diseño, producción y marketing. Estos equipos también podrían incluir a personal de los principales proveedores porque ellos cuentan con conocimientos que significarían información para los procesos de innovación de la compañía.⁸⁵ Además, cuando los equipos interfuncionales trabajan en colaboración, pueden llevar al cabo con más rapidez los procesos de desarrollo de productos nuevos y comercializar los productos con más facilidad.⁸⁶ Cuando la compañía usa equipos interfuncionales, las etapas de desarrollo del producto son agrupadas en procesos paralelos, de modo que la compañía podrá ajustar sus actividades para el desarrollo de productos a sus competencias centrales únicas y a las necesidades del mercado.

Las estructuras organizacionales horizontales apoyan los esfuerzos de los equipos interfuncionales por integrar las actividades para la innovación de todas las funciones organizacionales.⁸⁷ Por lo tanto, en lugar de que la organización esté diseñada en razón de funciones o departamentos jerárquicos verticales, se construye en torno a los procesos centrales horizontales que se usan para producir y administrar las innovaciones. Algunos de los procesos horizontales críticos para las actividades de la innovación son formales, y definidos y documentados como procedimientos y prácticas. Sin embargo, es más frecuente que estos importantes procesos sean informales y que estén apoyados debidamente por medio de estructuras organizacionales horizontales; es decir, estructuras que por lo general incluyen la comunicación frecuente de los individuos frente a frente.

Los marcos de referencia independientes de los miembros del equipo y las políticas organizacionales son dos barreras que podrían impedir el uso efectivo de los equipos interfuncionales para integrar las actividades de diferentes funciones organizacionales.⁸⁸ Los miembros del equipo que trabajan dentro de una especialización clara (es decir, una función organizacional particular) podrían tener un

marco de referencia independiente, habitualmente basado en formaciones y experiencias comunes. Es probable que usen los mismos criterios de decisión para evaluar cuestiones como las actividades para el desarrollo de productos cuando toman decisiones dentro de sus unidades funcionales.

Las investigaciones sugieren que los departamentos funcionales varían en cuatro dimensiones: orientación del tiempo, orientación interpersonal, orientación de las metas y formalidad de la estructura.⁸⁹ Por lo tanto, cabe esperar que individuos provenientes de diferentes departamentos funcionales, que tienen diferentes orientaciones en términos de estas dimensiones, perciban de manera diferente las actividades relacionadas con la innovación. Por ejemplo, un ingeniero de diseño podría considerar que las características que hacen que un producto sea funcional y operante son las más importantes de todas las características. De otro lado, una persona que proviene de la función de marketing podría pensar que las características que satisfacen las necesidades de los clientes son las más importantes. Estas dos orientaciones diferentes podrían crear barreras para una comunicación efectiva entre las funciones e incluso podrían generar conflictos en el interior del equipo cuando las distintas partes de la compañía tratan de trabajar juntas para innovar.⁹⁰

Algunas organizaciones experimentan una cantidad considerable de actividad política (llamada política organizacional). Una fuente central de esta actividad se refiere a la asignación de los recursos que corresponderán a las diferentes funciones organizacionales. Esto significa que el conflicto entre las unidades podría ser resultado de que las personas que representan a estas distintas funciones compiten en forma agresiva para obtener los recursos. Esta clase de conflictos entre las funciones crea una barrera para los esfuerzos por la integración de las distintas funciones. Quienes tratan de formar equipos interfuncionales efectivos para el desarrollo de productos buscan la manera de mitigar los efectos nocivos de la política organizacional. Un método que utilizan muchas compañías para ayudar a las personas a entender lo valiosa que es la colaboración entre las unidades consiste en poner énfasis en el papel crítico que cada función desempeña en las actividades generales de la compañía para innovar.

13.6b Facilitar la integración y la innovación

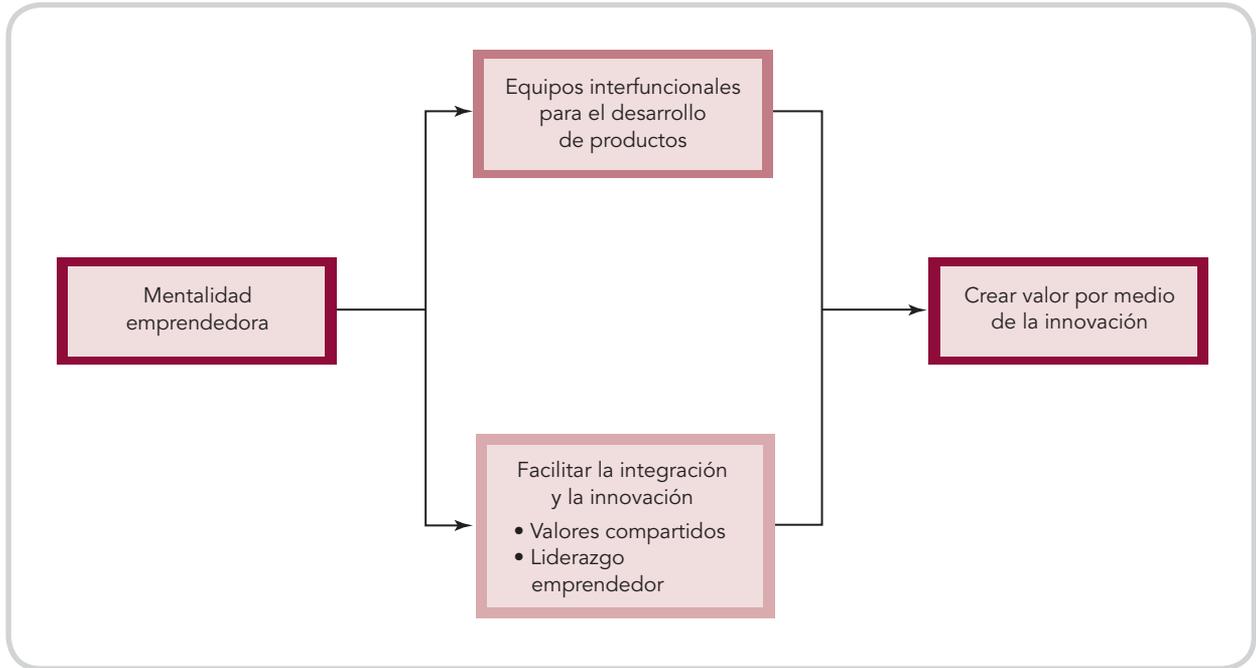
Los valores compartidos y el liderazgo efectivo son importantes para conseguir la integración entre funciones y para implementar las innovaciones internas.⁹¹ Como parte de la cultura, los valores compartidos se formulan dentro del marco de la visión y la misión de la compañía y son el pegamento que propicia la integración de las unidades funcionales.

El liderazgo estratégico también es importante para las actividades que buscan lograr la integración de las distintas funciones y promover la innovación interna. Los líderes, trabajando al lado de otros, son los encargados de establecer las metas y de asignar los recursos que se necesitarán para alcanzarlas. Las metas incluyen el desarrollo integrado y la comercialización de los productos nuevos. Los líderes estratégicos efectivos también se aseguran de que exista un sistema de comunicación de gran calidad para propiciar la integración de las distintas funciones. Un beneficio central de la comunicación efectiva es que los miembros del equipo compartan información y que a su vez puedan comunicar la existencia y la importancia de la innovación a otras partes de la organización. Los valores compartidos y las prácticas de liderazgo dan forma a las rutinas de comunicación que permiten compartir el conocimiento relativo a la innovación con toda la compañía.⁹²

13.6c Crear valor con una innovación interna

El modelo de la figura 13.2 presenta la manera en que las compañías tratan de crear valor por medio de los procesos para la innovación interna (la conducta estratégica autónoma y la conducta estratégica inducida). Como muestra la figura, la mentalidad emprendedora es el fundamento de los esfuerzos de la compañía por identificar consistentemente oportunidades de emprendimiento que pueda perseguir de manera estratégica con innovaciones y por medio de ellas. Los equipos interfuncionales son importantes para fomentar ideas integradas para el diseño de productos nuevos, así como el compromiso con su posterior implementación. El liderazgo efectivo y los valores compartidos fomentan la integración y la visión para la innovación y el compromiso con ella. El resultado final de las innovaciones exitosas es que crean valor para los stakeholders, como los clientes y los accionistas.⁹³ Sin embargo, la rivalidad competitiva (véase el capítulo 5) afecta el grado de éxito que la compañía puede alcanzar por medio de sus innovaciones. Por lo tanto, las compañías deben estudiar con cuidado las respuestas que presentan las competidoras a sus innovaciones a efecto de hacerse del conocimiento

Figura 13.2 Crear valor con los procesos para la innovación interna



© Cengage Learning

necesario de cómo adaptar sus esfuerzos basados en la innovación y también de cuándo abandonarlos si las condiciones del mercado señalan que eso es lo conveniente.⁹⁴

Sin embargo, como explicamos en el recuadro Enfoque estratégico, algunos esfuerzos por crear valor por medio de la innovación interna no corren con éxito. Al parecer, esa fue la experiencia de J. C. Penney durante el breve tiempo que Ron Johnson ocupó el puesto de CEO en la compañía. En el Caso inicial del capítulo 4 explicamos algunas de las innovaciones de Johnson y la estrategia con la que serían explotadas. En general, las innovaciones que él desarrolló eran más radicales que incrementales. Sin embargo, esas innovaciones internas al parecer no crearon valor para los stakeholders de JCP porque las actividades desarrolladas a fin de implementar la estrategia que se emplearía para explotar esas innovaciones generaron disminuciones significativas en los ingresos por concepto de ventas y en el precio de las acciones de la compañía, así como el despido de Johnson como CEO.

En las dos secciones siguientes exponemos otros enfoques que las compañías utilizan para innovar: las estrategias y las adquisiciones en cooperación.



Averigüe más acerca de Disney en

www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

13.7 Innovación por medio de estrategias de cooperación

Las alianzas con otras compañías contribuyen de varias maneras a las innovaciones. En primer término, proporcionan información acerca de oportunidades para compañías nuevas y las innovaciones que se podrían desarrollar para explotarlas.⁹⁵ En otros casos, las compañías usan las estrategias de cooperación para alinear activos que consideran complementarios y que podrían conducir a innovaciones futuras. En comparación con otros enfoques para la innovación, la combinación de activos complementarios por medio de alianzas tiene potencial para conducir con más frecuencia a innovaciones que serán un parteaguas.⁹⁶

Las tecnologías que cambian con rapidez, la globalización y la necesidad de innovaciones de orden mundial son las principales influencias en las decisiones de las compañías para innovar mediante la cooperación con otras. De hecho, algunas personas piensan que estas condiciones explican por qué las compañías recurren cada vez más a las estrategias de cooperación como camino para la innovación y, al final de cuentas, al éxito en la competitividad dentro de la economía global.⁹⁷

© M. Stasy

Enfoque estratégico

FRACASO

El fracaso de una innovación en J.C. Penney: sus causas y consecuencias

En el Caso inicial del capítulo 4 describimos la estrategia que Ron Johnson, el ahora ex CEO de J.C. Penney (JCP), diseñó y trató de implementar en la compañía. Como salieron las cosas, parte del problema radicó en que los clientes meta del “mercado de clase media” no respondieron bien a la nueva estrategia ni a las innovaciones asociadas a ella. De hecho, algunas personas afirman que estas innovaciones y estrategias de Johnson alejaron a los individuos que a lo largo de la historia de la compañía habían sido sus clientes meta.

Johnson llegó a JCP después de sus lances exitosos en Target y Apple. En esta segunda compañía, él era admirado por el gran papel que desempeñó en el desarrollo de las tan exitosas Apple Stores de la compañía, que en opinión de una serie de analistas produjeron “un nuevo orden mundial para las ventas minoristas”. La capacidad de Johnson para establecer lo que en opinión de algunos fueron visiones de vanguardia y generar innovaciones para alcanzarlas fue lo que llamó la atención del consejo de JCP cuando le contrataron.

Refiriéndonos a JCP como si fuera el Titanic, Johnson llegó al puesto de CEO con la idea de que la innovación era la clave para cimbrar a la compañía. Es más, recordó a los analistas, los empleados y otros más que él llegaba a JCP para “transformar” a la compañía y no para mejorar marginalmente su desempeño. Johnson describió con las palabras siguientes lo que pretendía hacer en JCP: “En Estados Unidos, la tienda departamental tiene la posibilidad de recuperar su condición de líder en moda y líder en emoción, y será un periodo de verdadera innovación para esta compañía”.

La esencia de la visión de Johnson para JCP se dividía en dos. En primer lugar, eliminó la práctica de la compañía de subir los precios de los bienes para después ofrecer descuentos, grandes promociones y cupones para atraer a sus clientes meta, cazadores de ofertas. En su lugar, Johnson introdujo una estructura de tres niveles de precios, la cual se concentraba en los llamados “precios bajos todos los días”. Sin embargo, la estructura de precios confundió a los clientes y no les convenció de que esos “precios bajos todos los días” fueran en efecto “suficientemente bajos” en comparación con los precios de las competidoras.

La innovación era la columna vertebral de la segunda parte de la visión del nuevo CEO, que tenía por objeto imprimir una imagen más joven y relajada para JCP. Algunas de las innovaciones que Johnson instituyó para crear esa imagen fueron establecer boutiques de marcas en el interior de las tiendas de JCP. Para ello, JCP colocó estas boutiques “a lo largo de un ancho pasillo o ‘calle’, salpicado con lugares para sentarse, tomar una taza de café o jugar con piezas de Lego”. Con la intención inicial de tener 100 boutiques de marca en el interior de las tiendas JCP para 2015, Johnson pidió a la gente que “vislumbrara una tienda llena de boutiques, con una calle y una plaza en medio que representaba un nuevo camino para conectarse con el cliente”. Disney era una de las marcas que quedaría incluida como destino para hacer compras, al igual que Caribou Coffee, Paciugo Gelato & Café de Dallas e incluso Giggle, una tienda dedicada a “facilitar la tarea de los padres” que ofrece artículos innovadores de vanguardia “que debe tener todo bebé”. Además, como señaló el Caso inicial del



Mercancía de Jonathan Adler expuesta al público en una parte remodelada de J.C. Penney en el Centro Comercial Citrus Park de Tampa, Florida.

capítulo 4, algunas de las boutiques incluidas llevarían artículos de las marcas Levi's, IZOD, Liz Claiborne y Martha Stewart.

Sin embargo, como señalamos antes, esas innovaciones y la estrategia usada para explotarlas no funcionaron. Entonces, ¿qué salió mal? El análisis de los componentes del modelo que presenta la figura 13.2 nos proporciona un marco para responder a esta pregunta. Si bien es innegable que Johnson poseía una mentalidad emprendedora, no utilizó a equipos interfuncionales para que facilitaran la implementación de las innovaciones deseadas, como las boutiques. En esencia, el mismo Johnson, que al parecer no contó con la participación de otros miembros de toda la compañía, fue quien decidió cuáles boutiques se elegirían, y también cómo se instalarían y operarían dentro de las tiendas de JCP seleccionadas. Además, los valores asociados al esfuerzo por que JCP dejara sus raíces históricas como tienda de mercadería general, colocada en un espacio entre las tiendas departamentales y las de descuento, y cambiara para convertirse en una compañía con una imagen juvenil de moda, no fueron compartidos por los stakeholders de la compañía. Por último, el trabajo de Johnson como líder emprendedor no fue tan efectivo como debió serlo. En este sentido, entre los errores que cometió estuvo el de tratar de implementar demasiados cambios, con rapidez excesiva, sin sondear adecuadamente las reacciones que presentarían los clientes a esos cambios y, en términos más generales, a la incapacidad para conocer plenamente a los clientes y sus necesidades. Por causa de errores como estos, no fue posible que JCP alcanzara el grado de éxito que se esperaba por medio de innovaciones generadas en su interior.

Fuentes: 2013, J.C. Penney ousts CEO Ron Johnson, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 8 de abril; Benoit, D., 2013, J.C. Penney asks customers for second chance, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 1 de mayo; Benoit, D., 2013, Ackman thought Johnson could turn around 'Titanic' JCPenney, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 8 de abril; Gerfield, S., 2013, J.C. Penney rehires Myron Ullman to clean up Ron Johnson's mess, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 11 de abril; Clifford, S., 2013, J.C. Penney's new plan is to reuse its old plans, *New York Times*, www.nytimes.com, 16 de mayo; Denning, S., 2013, J.C. Penney: Was Ron Johnson's strategy wrong?, *Forbes*, www.forbes.com, 9 de abril; Halkias, M., 2012, J.C. Penney's Ron Johnson shows off his vision of future to 300 analysts, *Dallas News*, www.dallasnews.com, 19 de septiembre.

Tanto las compañías nuevas como las compañías establecidas utilizan las estrategias de cooperación para innovar. Una compañía nueva, por ejemplo, podría buscar capital de inversión y las capacidades de distribución de compañías establecidas para introducir con éxito al mercado uno de sus productos innovadores.⁹⁸ De otro lado, las compañías más establecidas tal vez necesiten conocimiento tecnológico nuevo y podrían tener acceso a él formulando una estrategia de cooperación con compañías nuevas.⁹⁹ Cada vez es más frecuente que las grandes compañías farmacéuticas formen alianzas con las compañías de biotecnología a fin de integrar el conocimiento y los recursos de las dos partes para desarrollar productos nuevos y ponerlos a la venta en el mercado.

En algunos casos, las compañías que llevan mucho tiempo de establecidas forman alianzas para innovar. Este es el caso del Grupo Inter IKEA, la compañía matriz de los muebles marca IKEA, y Marriott International Inc. Estas compañías han formado una alianza para desarrollar Moxy, una nueva marca de hoteles que, según las compañías, presenta un diseño innovador y creará valor para los clientes. La innovación que aporta IKEA a la alianza son algunas técnicas de construcción novedosas que mantendrán bajos los costos de producción, mientras que la innovación que aporta Marriott es un diseño único para el segmento “orientado al valor”. Por lo tanto, la marca Moxy se ha creado para combinar de forma innovadora el valor y el estilo. Como dijera el CEO de Marriott: “Es una oferta nueva y fresca para el segmento económico, pienso que ella misma obtendrá los beneficios de ser nueva y de combinar valor y estilo. Una parte considerable del valor del producto que se encuentra en Europa carece de estilo”. Para empezar, 50 unidades de los hoteles económicos con estilo abrirán sus puertas en Europa.¹⁰⁰

Sin embargo, las alianzas constituidas para fomentar la innovación no están exentas de riesgos. Además del conflicto que es parte natural de una situación donde las compañías tratan de trabajar juntas para alcanzar la misma meta, los miembros de una alianza corren también el riesgo de que una de las socias se apropie de la tecnología o el conocimiento de la otra y los use para su beneficio.¹⁰¹ La elección cuidadosa de las compañías socias mitiga este riesgo. La asociación ideal es aquella donde las compañías poseen habilidades que se complementan y también metas estratégicas compatibles.¹⁰² Cuando esto sucede, las compañías encuentran menos dificultades y riesgos cuando tratan de administrar de forma efectiva la sociedad que constituyeron para generar innovaciones. Las compañías también desean limitar el número de sociedades en cooperación que constituyen para innovar, porque ser parte de demasiadas alianzas las coloca en una posición de riesgo en la cual podrían perder su capacidad para administrar debidamente a cada una de ellas.¹⁰³

13.8 Innovación por medio de adquisiciones

En ocasiones las compañías adquieren a otras compañías para tener acceso a sus innovaciones y a sus capacidades para innovar.¹⁰⁴ Una razón que explica por qué las compañías hacen esto es el incremento de su valor en los mercados de capital; es decir, las adquisiciones ofrecen un medio para extender con rapidez una o varias líneas de productos y de incrementar los ingresos de la compañía.¹⁰⁵ No obstante, esta debe contar con una lógica estratégica que sustente la decisión de adquirir a otra compañía. Por lo general, la lógica es obtener la posesión de las innovaciones de la compañía adquirida, así como acceder a sus capacidades para innovar. Algunas de las principales compañías farmacéuticas han adquirido a otras compañías en gran medida por las razones mencionadas. Por ejemplo, en fecha reciente, Pfizer Inc. adquirió Next Wave Pharmaceuticals, Inc., una compañía dedicada a desarrollar y comercializar productos para tratar el trastorno de déficit de atención e hiperactividad (TDAH). Con esta adquisición, Pfizer adquirió la propiedad de Quillivant XR de la farmacéutica Next Wave, un innovador fármaco para el tratamiento del TDAH, así como acceso a las actividades de la compañía para desarrollar una versión del fármaco en forma de tableta masticable de liberación prolongada.¹⁰⁶

Como sucede en el caso de las compañías iniciadas en el interior de la compañía y en el de las alianzas estratégicas, las adquisiciones no son un enfoque para la innovación exento de riesgos. Un riesgo fundamental de las adquisiciones es que una compañía puede sustituir la capacidad para comprar innovaciones por la capacidad para desarrollarlas internamente. Esto puede suceder cuando una compañía se concentra en los controles financieros para identificar, evaluar y después administrar las adquisiciones. Por supuesto que los controles estratégicos son los que permiten a la compañía identificar una lógica estratégica para adquirir a otra como medio para generar innovaciones. Por lo tanto, la probabilidad de que una compañía tenga éxito con sus actividades innovadoras incrementa cuando

desarrolla un equilibrio adecuado entre los controles financieros y los estratégicos. Sin embargo, a pesar de los riesgos, la decisión de adquirir a compañías que ofrecen capacidades y conocimientos complementarios podría apoyar el éxito de las actividades innovadoras de una compañía cuando esta realiza las adquisiciones para efectos estratégicos y después las integra debidamente a las estrategias de la compañía adquirida.¹⁰⁷

Un beneficio importante que obtendría la compañía adquiriente es la capacidad para aprender nuevas capacidades que propicien actividades para la innovación en la compañía adquirida. Además, es probable que las compañías que ponen énfasis en la innovación y eligen con cuidado a las que adquirirán, las cuales también ponen énfasis en la innovación, así como en las capacidades tecnológicas en las que se suelen fundar las innovaciones, sigan siendo compañías innovadoras.¹⁰⁸ Sin embargo, para obtener este beneficio, las operaciones de las compañías con este énfasis deben ser debidamente integradas.¹⁰⁹

Para terminar este capítulo, describiremos por qué los emprendimientos estratégicos ayudan a las compañías a crear valor para los stakeholders.

13.9 Creación de valor por medio del emprendimiento estratégico

Las compañías nuevas y las compañías jóvenes son más efectivas para identificar oportunidades que las compañías grandes bien establecidas.¹¹⁰ Por lo mismo, las nuevas generan con frecuencia innovaciones más radicales que las organizaciones grandes, que tienen más tiempo de establecidas. La flexibilidad estratégica de las compañías nuevas y su disposición a correr riesgos explican, cuando menos en parte, su capacidad para identificar oportunidades y, a continuación, para generar innovaciones radicales como fundamento para explotarlas. De otro lado, las compañías grandes y bien establecidas poseen muchas veces más recursos y capacidades para administrar esos recursos a efecto de explotar las oportunidades que han identificado, pero los esfuerzos de estas compañías a menudo generan más innovaciones incrementales que radicales.

Así, las compañías nuevas son por lo general excelentes en la parte de los emprendimientos tocante a *desarrollar acciones emprendedoras*, mientras que las compañías grandes, con más tiempo de establecidas, por lo general son excelentes para la parte de los emprendimientos estratégicos tocante a la *aplicación de una perspectiva estratégica*. Otra manera de plantear lo anterior sería decir que las compañías nuevas son excelentes en el terreno de la conducta para buscar oportunidades (es decir, emprendedora), mientras que las compañías grandes son excelentes en el terreno de la conducta para buscar ventajas (es decir, estratégica). Sin embargo el éxito en la competitividad y el desempeño superior en relación con el de las competidoras recae en las compañías capaces de identificar y explotar oportunidades y de establecer una ventaja competitiva como resultado de sus acciones.¹¹¹ Luego entonces, las compañías nuevas tienen un reto relativamente mayor para volverse más estratégicas, mientras que las compañías con más tiempo de establecidas afrontan un reto relativamente mayor para volverse más emprendedoras.

Las compañías que tratan de aprender a ser más emprendedoras y al mismo tiempo más estratégicas (es decir, las que tratan de utilizar los emprendimientos estratégicos) reconocen que tras identificar las oportunidades, tanto los emprendedores que están en las compañías nuevas como los que están en las organizaciones ya establecidas deben desarrollar capacidades que serán la base de las competencias centrales y las ventajas competitivas de sus compañías. El proceso de identificar oportunidades es una actividad emprendedora, pero ella sola no basta para crear una riqueza máxima o siquiera para sobrevivir a lo largo del tiempo. Como vimos en el capítulo 3, para explotar debidamente las oportunidades, una compañía debe desarrollar capacidades valiosas, singulares, difíciles de imitar e insustituibles. Cuando las capacidades cumplen estos cuatro criterios, la compañía tendrá una o varias ventajas competitivas que podrá usar en sus actividades para explotar las oportunidades que ha identificado. Sin una ventaja competitiva, el éxito de la compañía solo será temporal (como explicó el capítulo 1). Una innovación podría ser valiosa y singular al principio de su existencia si se utiliza la perspectiva del mercado para su desarrollo. No obstante, la compañía debe desarrollar acciones competitivas para introducir al mercado el nuevo producto y proteger su posición contra las competidoras a fin de obtener una ventaja competitiva.¹¹² Estas acciones, combinadas, constituyen iniciativas empresariales estratégicas.

Enfoque estratégico

ÉXITO

Alcanzar el éxito competitivo utilizando el emprendimiento estratégico

A lo largo de los años, tanto Boeing como Airbus han demostrado gran capacidad para identificar y perseguir oportunidades para emprender. Para estas compañías, lo anterior significa que son capaces de producir aviones innovadores que satisfacen una necesidad existente en los mercados que cubren.

El combustible para operar los aviones es un costo enorme que deben sufragar las líneas aéreas, que son los clientes de Boeing y de Airbus. Desde hace tiempo, estas dos compañías han reconocido que existe la oportunidad de fabricar productos que consuman el combustible de forma más eficiente como vía para ayudar a los clientes a bajar sus costos. Las dos compañías también sabían que la innovación y una perspectiva estratégica serían críticas para sus esfuerzos por producir, vender y mantener de forma rentable aviones para recorridos medianos y largos que obtengan gran rendimiento del combustible. De hecho, por cuanto se refiere al mercado de los aviones para recorridos largos, algunos analistas sugieren que ahora, por ejemplo, hay una guerra entre Boeing y Airbus “por los cuerpos amplios”. Dados los costos contraídos para la producción de estos productos innovadores “los inversionistas están prestando más atención a qué tan rentablemente producen aviones las compañías y menos al número de contratos extra que consiguen”.

Estas compañías han desarrollado innovaciones similares como base para producir sus nuevos productos que consumen combustible de forma más eficiente. El A350 es el nuevo producto central de Airbus, mientras que el Dreamliner 787 cumple esa función en el caso de Boeing. Cuando empezó a producir el 787, esta compañía se concentró en innovaciones relacionadas con una serie de dimensiones (presión de la cabina, vuelo más terso, menor mantenimiento, ventanas más grandes, cambios en el entrenamiento de los pilotos para mejorar la efectividad y la eficiencia de estos esfuerzos, y la posibilidad de intercambiar motores, una innovación que permite convertir con facilidad el motor de un fabricante al de otro si el avión es vendido a otro cliente).

En opinión de algunos analistas, la rivalidad competitiva entre estas compañías (compañías que tienen similitud de recursos y comparten mercados en común; véase el capítulo 5) queda demostrada en que “el A350 presenta más o menos las mismas innovaciones que el Dreamliner 787”. En este sentido, piensan que el A350 presenta características equivalentes, “la misma cantidad o proporción de carbono en el material para hacerlo ligero, igual cantidad de dispositivos eléctricos”, etcétera. Por lo tanto, las dos compañías están utilizando compuestos de fibra de carbono para el recubrimiento de los aviones. Además, la parte inferior del 787 incluye titanio y una variedad de aleaciones de aluminio “que son producto de una ingeniería de vanguardia”. En total, estos componen 53% del peso del A350 en comparación con 50% en el Dreamliner.

En su mayor parte, Airbus y Boeing han perseguido innovaciones radicales para desarrollar el A350 y el 787, respectivamente.



Un Dreamliner 787 nuevo de Boeing saliendo de un hangar. El 787 incorpora varias innovaciones radicales diseñadas para ayudar a Boeing a captar una mayor parte del mercado de aeronaves y a mejorar su rentabilidad.

Como explicó este capítulo, la innovación radical conduciría a incrementos significativos en las ventas y la rentabilidad de las compañías. Estos resultados se alcanzan cuando la innovación y las acciones emprendedoras correspondientes se toman por vía de una perspectiva estratégica. La decisión de Boeing de ofrecer tres versiones del 787 para servir a grupos diferentes de clientes es un ejemplo de una acción estratégica que la compañía está tomando para derivar el beneficio máximo del 787. No es extraño que Airbus haya desarrollado o esté desarrollando productos que puedan competir contra estas versiones del 787. Por lo tanto, las dos compañías están usando una perspectiva estratégica como fundamento para las acciones emprendedoras que llevan al cabo.

El riesgo está en otro asunto relacionado con las innovaciones radicales. Según explicó el directivo de una compañía de aviación: “Uno no puede introducir un avión tan radicalmente diferente sin que se presenten problemas”. De hecho, Boeing ha encontrado problemas con su 787 innovador en extremo, como los tocantes al uso de baterías de iones de litio (véase la explicación del caso en el capítulo 5). Sin embargo, esto no es extraño. De hecho, hay quienes piensan que “la experiencia de Boeing (con el 787) es un recordatorio de que la innovación, por mucho que valga, no se presenta con tanta facilidad como una frase pegajosa; puede ser algo muy enredado”. En este sentido, en su avance, tanto Airbus como Boeing afrontan el enorme desafío de poner en práctica estrategias que les permitan sacar todos los beneficios posibles de sus productos innovadores.

Fuentes: Cauchi, M., 2013, Carriers buy more fuel-efficient jets, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 22 de abril; Dunlop, M., 2013, Innovations that make the 787 difference, *HeraldNet*, www.heraldnet.com, 24 de enero; Michaels, D., 2013, Airbus A350 completes maiden flight, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 14 de junio; Michaels, D., 2013, Innovation is messy business, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 de enero; Michaels, D., 2013, Their new materials, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 16 de junio; Terdiman, D., 2013, It's Airbus' A350 vs. Boeing's Dreamliner in the 'war of the wide-bodies', *CNET*, www.cnet.com, 20 de marzo.

Algunas organizaciones de gran tamaño están tratando de mejorar su capacidad para utilizar de forma más efectiva los emprendimientos estratégicos. Por ejemplo, cada vez son más las compañías grandes y muy conocidas, entre ellas Wendy's Internacional, Gucci Group, Starbucks y Perry Ellis Internacional, que han creado un puesto administrativo de nivel alto, por lo común con el nombramiento de presidente o vicepresidente ejecutivo de marcas emergentes. Otras compañías, como Coca-Cola, GE, Whirlpool y Humana, han creado un puesto en sus equipos de la dirección administrativa para que se ocupe de la innovación.¹¹³ Estas personas muchas veces son llamadas directores de innovación.

La obligación esencial de los directores administrativos que se ocupan de las marcas emergentes o la innovación consiste en comprobar si su compañía está encontrando oportunidades para emprendimientos en forma consistente. Las personas que ocupan esos puestos trabajan en colaboración con el director de estrategia de la compañía. En este sentido, las personas encargadas de identificar oportunidades que la compañía podría estar interesada en perseguir y las encargadas de elegir e implementar las estrategias que esta emplearía para perseguirlas comparten la responsabilidad de comprobar si la compañía está desarrollando las acciones emprendedoras mediante el uso de una perspectiva estratégica. Con su trabajo, estas personas también ayudan a la compañía a determinar las innovaciones necesarias para perseguir una oportunidad y a decidir si esas innovaciones se deben desarrollar internamente, por medio de una estrategia de cooperación, o si es mejor hacer una adquisición. Al final de cuentas, el objetivo de estos administradores de nivel alto es ayudar a las compañías a identificar oportunidades y, a continuación, a generar innovaciones, incrementales y radicales, así como las estrategias para explotarlas.

En el recuadro Enfoque estratégico explicamos el camino que Boeing y Airbus (parte de European Aeronautic Defence & Space Co.) han seguido al buscar oportunidades para crear aviones nuevos e innovadores (el A350 en el caso de Airbus, y el 787 en el caso de Boeing). Al leer el Enfoque estratégico seguramente advertirá que las dos compañías están utilizando las iniciativas empresariales estratégicas como fundamento de sus esfuerzos por alcanzar el éxito con sus nuevos productos.



Averigüe más acerca de
Airbus en
www.cengagebrain.com*

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

RESUMEN

- Un emprendimiento estratégico significa que la compañía, desde una perspectiva estratégica, iniciará acciones emprendedoras. Las compañías que utilizan los emprendimientos estratégicos observan una conducta para buscar oportunidades y, al mismo tiempo, una conducta para buscar ventajas. El propósito es encontrar continuamente oportunidades nuevas y, a continuación, desarrollar con rapidez innovaciones para explotarlas.
- Un emprendimiento es el proceso que utilizan las personas, los equipos y las organizaciones con el fin de identificar oportunidades para compañías nuevas sin verse limitados inmediatamente por los recursos que controlan. Los emprendimientos corporativos se refieren a la aplicación de iniciativas empresariales (incluyendo la identificación de oportunidades para iniciar compañías) en el interior de organizaciones existentes bien establecidas. Las oportunidades de emprendimientos se refieren a las condiciones requeridas para que nuevos bienes o servicios satisfagan una necesidad que existe en el mercado. Cada vez es más frecuente que los emprendimientos contribuyan de forma positiva al desempeño de las compañías individuales y que estimulen el crecimiento de las economías de los países.
- Las compañías desarrollan tres clases de actividades para la innovación: 1) los inventos, que se refieren al acto de crear un nuevo bien o proceso; 2) la innovación, o el proceso de crear un producto comercial a partir de un invento, y 3) la imitación, que significa que diferentes compañías adoptan innovaciones similares. Los inventos dan vida a algo nuevo, mientras que la innovación permite el uso de algo nuevo.
- Los emprendedores ven o vislumbran oportunidades para iniciar compañías y posteriormente emprenden acciones a efecto de generar innovaciones para explotarlas. Los emprendedores más exitosos (sea que establezcan su propia compañía nueva o que trabajen en una organización existente) poseen una mentalidad emprendedora; es decir, una orientación que valora las oportunidades potenciales existentes debido a las incertidumbres de los mercados.
- Los emprendimientos internacionales, o el proceso de identificar y explotar oportunidades para iniciar compañías fuera de los mercados domésticos de los países, son importantes para las compañías de todo el mundo. La evidencia indica que las compañías capaces de comprometerse efectivamente en emprendimientos internacionales presentan mejor desempeño que las que solo compiten en sus mercados internos.
- Existen tres enfoques básicos para producir innovaciones: 1) la innovación interna, que implica I+D y formar compañías nuevas en el interior de la compañía; 2) las estrategias de cooperación, como las alianzas estratégicas, y 3) las adquisiciones. La conducta estratégica autónoma y la conducta estratégica inducida son dos formas de iniciar nuevos emprendimientos en el interior de la compañía. La conducta estratégica autónoma es un proceso que transcurre de la base hacia arriba, y en el cual el promotor de un

producto propicia la comercialización de una innovación. La conducta estratégica inducida es un proceso que se mueve de arriba abajo, donde la estrategia y la estructura actuales de la compañía propician el desarrollo y la implementación de innovaciones de productos o procesos. Por lo tanto, la estrategia y la estructura corporativas corrientes de la organización mueven la conducta estratégica inducida, mientras que la conducta estratégica autónoma resultaría en un cambio en la formulación de la estrategia y la estructura corrientes de la compañía.

- Las compañías crean dos clases de innovaciones —incrementales o radicales— por medio de la innovación interna que se presenta en forma de una conducta estratégica autónoma o de una conducta estratégica inducida. En general, las compañías producen más innovaciones incrementales, pero es más probable que las innovaciones radicales aumenten significativamente los ingresos por ventas y las utilidades. La integración de distintas funciones suele ser fundamental para los esfuerzos que realiza la compañía por desarrollar e implementar las actividades internas para iniciar compañías en ella y para comercializar la innovación resultante.

Los equipos interfuncionales suelen ahora incluir a representantes de organizaciones externas, como los proveedores. Además, la integración y la innovación se facilitan cuando se crean valores compartidos y se utiliza de forma efectiva el liderazgo estratégico.

- Para tener acceso al conocimiento especializado necesario para innovar en la economía global, las compañías podrían establecer relaciones en cooperación; por ejemplo, formando alianzas estratégicas con otras compañías, algunas incluso con sus competidoras.
- Las adquisiciones son otro camino que las compañías usan para obtener innovaciones. La innovación se puede adquirir por medio de una adquisición directa, o pueden las compañías aprender nuevas capacidades derivadas de una adquisición y enriquecer con ello sus capacidades internas para innovar.
- La práctica de los emprendimientos estratégicos de toda clase de compañías, grandes y pequeñas, nuevas o establecidas desde hace más tiempo, crea valor para todos los stakeholders, en especial para los accionistas y los clientes. Los emprendimientos estratégicos también contribuyen al desarrollo económico de los países.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es un emprendimiento estratégico? ¿Qué es un emprendimiento corporativo?
2. ¿Qué es un emprendimiento y cuáles son las oportunidades para iniciar compañías? ¿Por qué son aspectos importantes del proceso de la administración estratégica?
3. ¿Qué es un invento, una innovación y una imitación? ¿Cómo se interrelacionan estos conceptos?
4. ¿Qué es un emprendedor y qué quiere decir mentalidad emprendedora?
5. ¿Qué es un emprendimiento internacional? ¿Por qué es importante?
6. ¿Cómo cultivan las compañías innovaciones internamente?
7. ¿De qué manera las compañías utilizan las estrategias de cooperación a efecto de innovar y de tener acceso a capacidades para innovar?
8. ¿Por qué una compañía adquiere a otras compañías a efecto de incrementar el número de innovaciones que genera y para mejorar su capacidad para innovar?
9. ¿De qué modo los emprendimientos estratégicos ayudan a las compañías a crear valor?

EJERCICIOS EXPERIENCIALES

EJERCICIO 1: ¿LAS COMPAÑÍAS INNOVAN EN REALIDAD?

Según un artículo publicado por *Harvard Business Review* bajo el título “The New Corporate Garage”, escrito por Scott Anthony (2012), las grandes compañías están desencadenando la innovación de manera muy parecida a sus homólogas más pequeñas y ágiles. Anthony sugiere que existen tres tendencias tras este cambio. “En primer lugar, la creciente facilidad y el menor costo de la innovación significan que ahora las compañías nuevas encuentran las mismas presiones a corto plazo que han limitado la innovación en las compañías grandes; tan pronto como una compañía joven huele a éxito, tiene que emprender su carrera contra decenas de otras que se dedicarán a copiarla. En segundo, las compañías grandes, que han tomado nota de la estrategia de las compañías nuevas, están optando por la innovación abierta y por una administración menos jerárquica y, con sus capacidades existentes, incluyen conductas emprendedoras. En tercero, aun cuando a lo largo de su historia la innovación en las compañías

grandes había estado orientada a los productos y los servicios, ahora cada vez implica más la creación de modelos de negocios que aprovechen sus fortalezas únicas”.

Los periódicos están repletos de casos de innovación en compañías nuevas, pero muchas compañías grandes están dando enormes pasos para imbuir una cultura emprendedora en su burocracia. En este ejercicio, su reto será identificar algunas de las formas en que las compañías están encendiendo sus capacidades para innovar en sus organizaciones. Puede llevar a cabo esta tarea eligiendo uno de dos caminos. En primer lugar, puede elegir una compañía en particular e investigarla con el propósito de identificar qué pasos está siguiendo a efecto de mejorar sus capacidades para innovar. El otro enfoque consiste en utilizar alguno de los distintos sitios web que han sido diseñados para ayudar a las compañías a fomentar y mejorar esas capacidades. Usted puede estudiar estos sitios con miras a identificar una serie de actividades que las compañías desempeñan con la intención de mejorar sus habilidades para innovar. A continuación

presentamos algunos sitios web que puede estudiar para tal efecto, pero también podría elegir cualquier otro que encuentre y decida usar.

- Rocket Space (<http://rocket-space.com/>)
- Corporate Innovation Lab (<http://corporateinnovationlab.com/>)
- Nine Sigma (<http://www.ninesigma.com/>)
- InnoCentive (<http://www.innocentive.com/>)
- YourEncore (<http://www.yourencore.com/>)
- Yet2.com (<http://www.yet2.com/>)

Trabajando en equipo, su tarea consiste en investigar una compañía o un habilitador de web para compañías interesadas en mejorar sus capacidades para innovar o para los emprendimientos. Se deben preparar para describir:

1. La misión de su web o compañía.
2. Lo que consideren interesante o inusual en el enfoque para la innovación, especificado por el proveedor de la web o la compañía que hayan seleccionado.
3. Lo que hace la organización con la intención de mejorar sus capacidades para innovar.
4. Su impresión general sobre el enfoque y su utilidad.

EJERCICIO 2: EL CARÁCTER SOCIAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS

Se dice que los emprendimientos son tanto cuestión de conexiones y redes sociales como de los fundamentos para dirigir una compañía nueva. Las relaciones que un emprendedor puede tomar por seguras también son fuente fundamental de capital financiero, capital humano, mentores y asesores jurídicos.

Varios blogs populares que cubren los medios sociales y la web 2.0 identifican algunas de las redes sociales más importantes para los emprendedores. Algunas de los más populares son:

- LinkedIn
- The Funded
- PartnerUp
- Young Entrepreneur
- Startup Nation
- Go BIG Network
- Biznik
- Perfect Business
- Cofounder
- Entrepreneur Connection

En equipo, elijan una red social de la lista anterior o alguna otra que les agrade (su profesor(a) debe confirmar que cada equipo haya escogido una que no se repita). Pasen algún tiempo en el sitio web de la red que hayan seleccionado leyendo posts para hacerse una idea de los tipos de información que presenta. Preparen un ensayo de 10 minutos sobre su sitio web para presentarlo a todo el grupo; no olviden tratar cuando menos los puntos siguientes:

1. Hagan una presentación general del sitio; para qué se usa, su grado de popularidad, sus características, los tipos de conversaciones, etcétera.
2. ¿Qué tiene de único el sitio y por qué atrae a sus seguidores? ¿Qué tecnologías están habilitadas; RSS, Twitter, etcétera?
3. Describan la audiencia meta de este sitio web. ¿Quién lo usaría y qué clases de información pone al alcance de los emprendedores?
4. ¿Cómo cree que este sitio mantiene su presencia? ¿Se sostiene con los ingresos de anuncios, compañías patrocinadoras, patrocinio de organizaciones sin fines de lucro o de qué otra manera?
5. ¿Este sitio sería útil tanto para los emprendedores de compañías como para las compañías nuevas? En tal caso, ¿cómo?

CASO EN VIDEO *



UNA NUEVA EMPRENDEDORA EN EL BARRIO: SARA BLAKELY, FUNDADORA Y EMPRENDEDORA DE SPANX

SPANX, creadora de una prenda interior invisible que adelgaza, nació hace unos diez años. Sara Blakely, fundadora y emprendedora que encontró que los hombres dominaban en la producción de ropa interior modeladora para mujeres, pudo ofrecer una solución orientada a ellas. La ropa interior modeladora es un segmento que se está expandiendo dentro de un mercado nuevo para la competitividad, y Blakely diseña una amplia gama de productos SPANX colocándose en el lugar de las clientas. En la actualidad, SPANX genera alrededor de 250 millones de dólares por concepto de ventas anuales.

Prepárese para discutir los conceptos y las preguntas siguientes en clase, aplicándolos a SPANX y a Sara Blakely:

Conceptos

- Emprendimiento estratégico
- Emprendimiento corporativo
- Oportunidades de emprendimientos
- Innovación
- Mentalidad emprendedora
- Emprendimiento internacional

* Este material se encuentra disponible solo en inglés.

NOTAS

1. T. Buschgens, A. Bausch y D. Balkin, 2013, Organizational culture and innovation: A meta-analytic review, *Journal of Product Management*, 30: 763-781.
2. A. Lipparini, G. Lorenzoni y S. Ferriani, 2013, From core to periphery and back: A study on the deliberate shaping of knowledge flows in interfirm dyads and networks, *Strategic Management Journal*, en imprenta.
3. P. C. Patel, S. A. Fernhaber, P. P. McDougall-Covin y R. P. van der Have, 2013, Beating competitors to international markets: The value of geographically balanced networks for innovation, *Strategic Management Journal*, en imprenta.
4. M. Wright, B. Clarysse y S. Mosey, 2012, Strategic entrepreneurship, resource orchestration and growing spin-offs from universities, *Technology Analysis & Strategic Management*, 24: 911-927.
5. P. G. Klein, J. T. Mahoney, A. M. McGahan y C. N. Pitelis, 2013, Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7: 70-91; M. A. Hitt, R. D. Ireland, D. G. Sirmon y C. A. Trahms, 2011, Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25: 57-75.
6. H. Yang, Y. Sheng y X. Zhao, 2013, Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms, *Strategic Management Journal*, en imprenta; J. Q. Barden, 2012, The influences of being acquired on subsidiary innovation adoption, *Strategic Management Journal*, 33: 1269-1285.
7. D. F. Kuratko y D. B. Audretsch, 2013, Clarifying the domains of corporate entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, en imprenta; K. Shimizu, 2012, Risks of corporate entrepreneurship: Autonomy and agency issues, *Organization Science*, 23: 194-206.
8. D. Urbano y A. Turro, 2013, Conditioning factors for corporate entrepreneurship: An in(ex)ternal approach, *International Entrepreneurship and Management Journal*, en imprenta; A. J. Kacperczyk, 2012, Opportunity structures in established firms: Entrepreneurship versus intrapreneurship in mutual funds, *Administrative Science Quarterly*, 57: 484-521.
9. V. Hinz y S. Ingerfurth, 2013, Does ownership matter under challenging conditions?, *Public Management Review*, en imprenta.
10. M. Griffiths, J. Kickul, S. Bacq y S. Terjesen, 2012, A dialogue with William J. Baumol: Insights on entrepreneurship theory and education, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 611-625; P. M. Moroz y K. Hindle, 2012, Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 781-818.
11. J. T. Perry, G. N. Chandler y G. Markova, 2012, Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 837-861; S. A. Alvarez y J. B. Barney, 2008, Opportunities, organizations and entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 265-267.
12. N. J. Foss, J. Lyngsie y S. A. Zahra, 2013, The role of external knowledge source and organizational design in the process of opportunity exploitation, *Strategic Management Journal*, en imprenta; P. G. Klein, 2008, Opportunity discovery, entrepreneurial action and economic organization, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 175-190.
13. J. Tang, K. M. Kacmar y L. Busenitz, 2012, Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities, *Journal of Business Venturing*, 27: 77-94; S. A. Zahra, 2008, The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 243-257.
14. J. Schumpeter, 1934, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
15. C. S. Siren, M. Kohtamaki y A. Kuckertz, 2012, Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 18-41; M. Hughes, S. Martin, R. Morgan y M. Robson, 2010, Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation, *Journal of International Marketing*, 18: 1-21; J. H. Dyer, H. B. Gregersen y C. Christensen, 2008, Entrepreneur behaviors and the origins of innovative ventures, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 317-338.
16. C. Bjornskov y N. Foss, 2013, How strategic entrepreneurship and the institutional context drive economic growth, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7: 50-69; W. J. Baumol, R. E. Litan y C. J. Schramm, 2007, *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*, New Haven, Yale University Press.
17. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*.
18. L. Aarikka-Stenroos y B. Sandberg, 2012, From new-product development to commercialization through networks, *Journal of Business Research*, 65: 198-206.
19. M. I. Leone y T. Reichstein, 2012, Licensing-in fosters rapid invention! The effect of the grant-back clause and technological unfamiliarity, *Strategic Management Journal*, 33: 965-985, *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*, Nueva York, Free Press.
20. K. R. Fabrizio y L. G. Thomas, 2012, The impact of local demand on innovation in a global industry, *Strategic Management Journal*, 33: 42-64; M. W. Johnson, 2011, Making innovation matter, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, 3 de marzo.
21. H. Scarbrough, J. Swan, K. Amaeshi y T. Briggs, 2013, Exploring the role of trust in the deal-making process for early-stage technology ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, en imprenta; S. F. Latham y M. Braun, 2009, Managerial risk, innovation and organizational decline, *Journal of Management*, 35: 258-281.
22. L. Marengo, C. Pasquali, M. Valente y G. Dosi, 2012, Appropriability, patents, and rates of innovation in complex products industries, *Economics of Innovation and New Technology*, 21: 753-773; S. Moon, 2011, How does the management of research impact the disclosure of knowledge? Evidence from scientific publications and patenting behavior, *Economics of Innovation & New Technology*, 20: 1-32.
23. M. Ridley, 2013, A welcome turn away from patents, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 21 de junio.
24. P. F. Drucker, 1998, The discipline of innovation, *Harvard Business Review*, 76(6): 149-157.
25. *Ibid.*
26. B. R. Bhardwaj, Sushil y K. Momaya, 2011, Drivers and enablers of corporate entrepreneurship: Case of software giant from India, *Journal of Management Development*, 30: 187-205.
27. Y. Yanadori y V. Cui, 2013, Creating incentives for innovation? The relationship between pay dispersion in R&D groups and firm innovation performance, *Strategic Management Journal*, en imprenta.
28. J. Lampel, P. P. Jha y A. Bhalla, 2012, Test-driving the future: How design competitions are changing innovation, *Academy of Management Perspectives*, 26: 71-85; G. F. Alberti, S. Sciascia, C. Tripodi y F. Visconti, 2011, The entrepreneurial growth of firms located in clusters: A cross-case study, *International Journal of Technology Management*, 54: 53-79.
29. C. J. Sutter, J. W. Webb, G. M. Kistruck y A. V. G. Bailey, 2013, Entrepreneurs' responses to semi-formal illegitimate institutional arrangements, *Journal of Business Venturing*, en imprenta; D. Ucbasaran, P. Westhead, M. Wright y M. Flores, 2012, The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism, *Journal of Business Venturing*, 25: 541-555; K. M. Hmielski y R. A. Baron, 2009, Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective, *Academy of Management Journal*, 52: 473-488.
30. J. L. Arregle, B. Batjargal, M. A. Hitt, J. W. Webb, T. Miller y A. S. Tsui, 2012, Family ties in entrepreneurs' social networks and new venture growth, *Entrepreneurship Theory and Practice*, en imprenta; M. D. Foo, 2011, Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation, *Entrepreneurship: Theory &*

- Practice*, 35: 375-393; M. S. Cardon, J. Wincent, J. Singh y M. Drovsek, 2009, The nature and experience of entrepreneurial passion, *Academy of Management Review*, 34: 511-532.
31. M. McCaffrey, 2013, On the theory of entrepreneurial incentives and alertness, *Entrepreneurship Theory and Practice*, en imprenta; M. S. Wood, A. McKelvie y J. M. Haynie, 2013, Making it personal. Opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs, *Journal of Business Venturing*, en imprenta.
 32. S. W. Smith y S. K. Shah, 2013, Do innovative users generate more useful insights? An analysis of corporate venture capital investments in the medical device industry, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7: 151-167; W. Stam, S. Arzlanian y T. Elfring, 2013, Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators, *Journal of Business Venturing*, en imprenta.
 33. T. Prive, 2013, Top 32 quotes every entrepreneur should live by, *Forbes*, www.forbes.com, 2 de mayo.
 34. J. G. Covin y D. Miller, 2013, International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, en imprenta.
 35. J. York, S. Sarasvathy y A. Wicks, 2013, An entrepreneurial perspective on value creation in public-private ventures, *Academy of Management Review*, 28: 307-309; A. Chwolk y M. G. Raith, 2012, The value of business planning before start-up-A decision-theoretical perspective, *Journal of Business Venturing*, 27: 385-399.
 36. P. C. Ross, 2013, Encouraging innovation in the corporate environment, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 30 de mayo.
 37. W. Drechsler y M. Natter, 2012, Understanding a firm's openness decisions in innovation, *Journal of Business Research*, 65: 438-445; W. Tsai, 2001, Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, *Academy of Management Journal*, 44: 996-1004.
 38. M. Spraggon y V. Bodolica, 2012, A multidimensional taxonomy of intra-firm knowledge transfer processes, *Journal of Business Research*, 65: 1273-1282; S. A. Zahra y G. George, 2002, Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, 27: 185-203.
 39. A. Carr, 2013, Nike: The No. 1 most innovative company of 2013, *Fast Company*, www.fastcompany.com, 11 de febrero.
 40. S. Terjesen, J. Hessels y D. Li, 2013, Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda, *Journal of Management*, en imprenta; P. Ellis, 2011, Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization, *Journal of International Business Studies*, 42: 99-127.
 41. A. N. Kiss, W. M. Davis y S. T. Cavusgil, 2012, International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda, *Journal of Business Venturing*, 27: 266-290; C. Williams y S. H. Lee, 2011, Political heterarchy and dispersed entrepreneurship in the MNC, *Journal of Management Studies*, 48: 1243-1268.
 42. 2012, Microsoft, Huawei partner to launch affordable Windows smartphones for Africa, *Ventures*, www.ventures-africa.com, 5 de febrero.
 43. P. Almodóvar y A. M. Rugman, 2013, The M curve and the performance of Spanish international new ventures, *British Journal of Management*, en imprenta; S. A. Fernhaber, B. A. Gilbert y P. P. McDougal, 2008, International entrepreneurship and geographic location: An empirical examination of new venture internationalization, *Journal of International Business Studies*, 39: 267-290.
 44. P. Stenholm, Z. J. Acs y R. Wuebker, 2013, Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity, *Journal of Business Venturing*, 28: 176-193; H. Ren, B. Gray y K. Kim, 2009, Performance and international joint ventures: What factors really make a difference and how?, *Journal of Management*, 35: 805-832.
 45. 2013, Switzerland ranks in the top ten most entrepreneurial countries, *Startupticker.ch*, http://startupticker.ch, 6 de mayo.
 46. J. D. Harrison, 2013, New rankings: The world's top nations for female entrepreneurs, *On Small Business*, www.washingtonpost.com, 17 de junio.
 47. E. Autio, S. Pathak y K. Wennberg, 2013, Consequences of cultural practices for entrepreneurial behaviors, *Journal of International Business Studies*, 44: 334-362; U. Stephan y L. M. Uhlaner, 2010, Performance based vs. socially supportive culture: A cross-cultural study of descriptive norms and entrepreneurship, *Journal of International Business Studies*, 41: 1347-1364; R. A. Baron y J. Tang, 2009, Entrepreneurs' social skills and new venture performance: Mediating mechanisms and cultural generality, *Journal of Management*, 35: 282-306.
 48. T. K. Madsen, 2013, Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures, *Journal of International Entrepreneurship*, 11: 65-79; D. Kim, C. Basu, G. M. Naidu y E. Cavusgil, 2011, The innovativeness of born-globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals, *Journal of Business Research*, 64: 879-886.
 49. S. A. Fernhaber y D. Li, 2013, International exposure through network relationships: implications for new venture internationalization, *Journal of Business Venturing*, 28: 316-334; L. Sleuwaegen y J. Onkelinx, 2013, International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures, *Journal of Business Venturing*, 28, en imprenta; S. A. Zahra, R. D. Ireland y M. A. Hitt, 2000, International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance, *Academy of Management Journal*, 43: 925-950.
 50. D. J. McCarthy, S. M. Puffer y S. V. Darda, 2010, Convergence in entrepreneurial leadership style: Evidence from Russia, *California Management Review*, 52(4): 48-72; H. U. Lee y J. H. Park, 2008, The influence of top management team international exposure on international alliance formation, *Journal of Management Studies*, 45: 961-981; H. G. Barkema y O. Chyrvkov, 2007, Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion?, *Strategic Management Journal*, 28: 663-680.
 51. C. B. Bingham y J. P. Davis, 2012, Learning sequences: Their existence, effect, and evolution, *Academy of Management Journal*, 55: 611-641; M. Mors, 2010, Innovation in a global consulting firm: When the problem is too much diversity, *Strategic Management Journal*, 31: 841-872.
 52. A. Pe'er y T. Keil, 2013, Are all startups affected similarly by clusters? Agglomeration, competition, firm heterogeneity, and survival, *Journal of Business Venturing*, 28: 354-372; A. Teixeira y N. Fortuna, 2010, Human capital, R&D, trade, and long-run productivity: Testing the technological absorption hypothesis for the Portuguese economy, 1960-2001, *Research Policy*, 39: 335-350.
 53. S. Schechner, S. E. Ante y S. Grundberg, 2013, Huawei builds clout through R&D, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 de febrero.
 54. R. Kapoor y R. Adner, 2012, What firms make vs. what they know: How firms' production and knowledge boundaries affect competitive advantage in the face of technological change, *Organization Science*, 23: 1127-1248; R. Reed, S. Storrud-Barnes y L. Jessup, 2012, How open innovation affects the drivers of competitive advantage: Trading the benefit of IP creation and ownership for free invention, *Management Decision*, 50: 58-73.
 55. R. J. Genry y W. Shen, 2013, The impacts of performance relative to analyst forecasts and analyst coverage on firm R&D intensity, *Strategic Management Journal*, 34: 121-130; L. A. Bettencourt y S. L. Bettencourt, 2011, Innovating on the cheap, *Harvard Business Review*, 89(6): 88-94.
 56. P. Ritala y P. Hurmelinna-Laukkanen, 2013, Incremental and radical innovation in cooperation-The role of absorptive capacity and appropriability, *Journal of Product Innovation Management*, 30: 154-169; C. B. Bingham y J. P. Davis, 2012, Learning sequences: Their existence, effect, and

- evolution, *Academy of Management Journal*, 55: 611-641.
57. S. Roy y K. Sivakumar, 2012, Global outsourcing relationships and innovation: A conceptual framework and research propositions, *Journal of Product and Innovation Management*, 29: 513-530.
 58. D. McKendrick y J. Wade, 2010, Frequent incremental change, organizational size, and mortality in high-technology competition, *Industrial and Corporate Change*, 19(3): 613-639.
 59. S. Wang, 2013, Why a startup, not big pharma, leads development of a bionic eye, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 30 de enero.
 60. T. W. Martin y J. D. Rockoff, 2013, Unmeltable, uncrushable: The holy grail in painkillers, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 5 de mayo.
 61. T. Magnusson y C. Berggren, 2011, Entering an era of ferment-radical vs incremental strategies in automotive power train development, *Technology Analysis & Strategic Management*, 23: 313-330; 2005, Getting and edge on innovation, *BusinessWeek*, 21 de marzo: 124.
 62. B. Buisson y P. Silberzahn, 2010, Blue Ocean or fast-second innovation? A four-breakthrough model to explain successful market domination, *International Journal of Innovation Management*, 14: 359-378; A. J. Chatterji, 2009, Spawned with a silver spoon? Entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry, *Strategic Management Journal*, 30: 185-206.
 63. Z. Lindgardt y B. Shaffer, 2012, Business model innovation in social sector organizations, *bcg.perspectives*, bcgperspectives.com, 7 de noviembre.
 64. 2013, The power of imagination, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 25 de febrero.
 65. D. Lavie e I. Drori, 2012, Collaborating for knowledge creation and application: The case of nanotechnology research programs, *Organization Science*, 23: 704-724.
 66. A. K. Chatterji y K. Fabricio, 2012, How do product users influence corporate invention?, *Organization Science*, 23: 971-987.
 67. N. R. Furr, F. Cavarretta y S. Garg, 2012, Who changes course? The role of domain knowledge and novel framing in making technology changes, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 236-256; J. M. Oldroyd y R. Gulati, 2010, A learning perspective on intraorganizational knowledge spill-ins, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 356-372.
 68. M. L. Sosa, 2013, Decoupling market incumbency from organizational prehistory: Locating the real sources of competitive advantage in R&D for radical innovation, *Strategic Management Journal*, 34: 245-255; S. A. Hill, M. V. J. Maula, J. M. Birkinshaw y G. C. Murray, 2009, Transferability of the venture capital model to the corporate context: Implications for the performance of corporate venture units, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3: 3-27.
 69. J. Brady, 2013, Some companies foster creativity, others fake it, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 21 de mayo.
 70. A. Sahaym, H. K. Steensma y J. Q. Barden, 2010, The influence of R&D investment on the use of corporate venture capital: An industry-level analysis, *Journal of Business Venturing*, 25(4), 376-388; R.A. Burgelman, 1995, *Strategic Management of Technology and Innovation*, Boston, Irwin.
 71. D. Kandemir y N. Acur, 2012, Examining proactive strategic decision-making flexibility in new product development, *Journal of Product Innovation Management*, 29: 608-622.
 72. K. B. Kahn, G. Barczak, J. Nicholas, A. Ledwith y H. Perks, 2012, An examination of new product development best practice, *Journal of Product Innovation Management*, 29: 180-192.
 73. S. S. Durmusoglu, 2013, Merits of task advice during new product development: Network centrality antecedents and new product outcomes of knowledge richness and knowledge quality, *Journal of Product Innovation Management*, 30: 487-499; D. Kelley y H. Lee, 2010, Managing innovation champions: The impact of project characteristics on the direct manager role, *Journal of Product Innovation Management*, 27: 1007-1019.
 74. N. Kim, S. Im y S. F. Slater, 2013, Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms, *Journal of Product Innovation Management*, 30: 136-153; U. de Brentani y S. E. Reid, 2012, The fuzzy front-end of discontinuous innovation: Insights for research and management, *Journal of Product Innovation Management*, 29: 70-87.
 75. C. Webster y A. White, 2010, Exploring the national and organizational cultural mix in service firms, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38: 691-703; M. Song y M. M. Montoya-Weiss, 2001, The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development, *Academy of Management Journal*, 44: 61-80.
 76. L. Mirabeau y S. Maguire, 2013, From autonomous strategic behavior to emergent strategy, *Strategic Management Journal*, en imprenta.
 77. S. Im, M. M. Montoya y J. P. Workman, Jr., 2013, Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams, *Journal of Product Innovation Management*, 30: 170-185; S. Borjesson y M. Elmquist, 2012, Aiming at innovation: A case study of innovation capabilities in the Swedish defence industry, *International Journal of Business Innovations and Research*, 6: 188-201.
 78. S. E. Ante, 2013, IBM's chief to employees: Think fast, move faster, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 24 de abril.
 79. S. Banjo, 2013, Wal-Mart's e-stumble, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 18 de junio.
 80. L. Luk y S. Ovide, 2013, Microsoft working with suppliers on designs for touch-enabled watch device, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 15 de abril.
 81. P. Patanakul, J. Chen y G. S. Lynn, 2012, Autonomous teams and new product development, *Journal of Product Innovation Management*, 29: 734-750.
 82. S. Kuester, C. Homburg y S. C. Hess, 2012, Externally directed and internally directed market launch management: The role of organizational factors in influencing new product success, *Journal of Product Innovation Management*, 29: 38-52.
 83. G. Barczak y K. B. Kah, 2012, Identifying new product development best practice, *Business Horizons*, 56: 291-305; C. Nakata y S. Im, 2010, Spurring cross-functional integration for higher new product performance: A group effectiveness perspective, *Journal of Product Innovation Management*, 27: 554-571.
 84. J. P. Eggers, 2012, All experience is not created equal: Learning, adapting, and focusing in product portfolio management, *Strategic Management Journal*, 33: 315-335; R. Slotegraaf y K. Atuahene-Gima, 2011, Product development team stability and new product advantage: The role of decision-making processes, *Journal of Marketing*, 75: 96-108; R. Cowan y N. Jonard, 2009, Knowledge portfolios and the organization of innovation networks, *Academy of Management Review*, 34: 320-342.
 85. M. Brettel, F. Heinemann, A. Engelen y S. Neubauer, 2011, Cross-functional integration of R&D, marketing, and manufacturing in radical and incremental product innovations and its effects on project effectiveness and efficiency, *Journal of Product Innovation Management*, 28: 251-269.
 86. D. De Clercq, N. Thongpapanl y D. Dimos, 2013, Getting more from cross-functional fairness and product innovativeness: Contingency effects of internal resource and conflict management, *Journal of Product Innovation Management*, 30: 56-69; G. Gemser y M. M. Leenders, 2011, Managing cross-functional cooperation for new product development success, *Long Range Planning*, 44: 26-41.
 87. F. Aime, S. Humphrey, D. DeRue y J. Paul, 2013, The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams, *Academy of Management Journal*, 56, en imprenta.
 88. E. L. Anthony, S. G. Green y S. A. McComb, 2013, Crossing functions above the cross-functional project team: The value of lateral coordination among functional department heads, *Journal of Engineering and Technology Management*, en imprenta; V. V. Baunsgaard y S. Clegg, 2013, 'Walls or boxes': The effects of professional identity, power and rationality on strategies for cross-functional integration, *Organization Studies*, en imprenta.
 89. M. Baer, K. T. Dirks y J. A. Nickerson, 2013, Microfoundations of strategic problem formulation, *Strategic Management Journal*, 34: 197-214; R. Oliva y N. Watson,

- 2011, Cross-functional alignment in supply chain planning: A case study of sales and operation planning, *Journal of Operations Management*, 29: 434-448; A. C. Amason, 1996, Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams, *Academy of Management Journal*, 39: 123-148.
90. H. K. Gardner, 2012, Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation while undermining the use of team knowledge, *Administrative Science Quarterly*, 57: 1-46; D. Clercq, B. Menguc y S. Auh, 2009, Unpacking the relationship between an innovation strategy and firm performance: The role of task conflict and political activity, *Journal of Business Research*, 62: 1046-1053; M. A. Cronin y L. R. Weingart, 2007, Representational gaps, information processing and conflict in functionally heterogeneous teams, *Academy of Management Review*, 32: 761-773.
91. Y. Chung y S. E. Jackson, 2013, The internal and external networks of knowledge-intensive teams: The role of task routineness, *Journal of Management*, 39: 442-468; J. Daspit, C. J. Tillman, N. G. Boyd y V. McKee, 2013, Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences, *Team Performance Management*, 19: 34-56.
92. H. K. Gardner, F. Gino y B. R. Staats, 2012, Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance, *Academy of Management Journal*, 55: 998-1022; A. Grant, 2012, Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership, *Academy of Management Journal*, 55: 458-476.
93. Q. Li, P. Maggitti, K. Smith, P. Tesluk y R. Katila, 2013, Top management attention to innovation: The role of search selection and intensity in new product introductions, *Academy of Management Journal*, 55, en imprenta; N. Stieglitz y L. Heine, 2007, Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 28: 1-15.
94. V. Gaba y S. Bhattacharya, 2012, Aspirations, innovation, and corporate venture capital: A behavioral perspective, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 178-199; K. Wennberg, J. Wiklund, D. R. DeTienne y M. S. Cardon, 2010, Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers, *Journal of Business Venturing*, 25: 361-375.
95. H. Milanov y S. A. Fernhaber, 2013, When do domestic alliances help ventures abroad? Direct and moderating effects from a learning experience, *Journal of Business Venturing*, en imprenta; S. Terjesen, P. C. Patel y J. G. Covin, 2011, Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures, *Journal of Operations Management*, 29: 105-115; P. Ozcan y K. M. Eisenhardt, 2009, Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 52: 246-279.
96. S. Zu, F. Wu y E. Cavusgil, 2013, Complements or substitutes? Internal technological strength, competitors alliance participation, and innovation development, *Journal of Product Innovation Management*, 30: 750-762; D. Dunlap-Hinkler, M. Kotabe y R. Mudambi, 2010, A story of breakthrough versus incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 106-127.
97. J. West y M. Bogers, 2013, Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation, *Journal of Product Innovation Management*, en imprenta; D. Li, L. Eden, M. A. Hitt y R. D. Ireland, 2008, Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances, *Academy of Management Journal*, 51: 315-334.
98. C. Beckman, K. Eisenhardt, S. Kotha, A. Meyer y N. Rajagopalan, 2012, Technology entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 89-93; J. T. Eckhardt y S. A. Shane, 2011, Industry changes in technology and complementary assets and the creation of high-growth firms, *Journal of Business Venturing*, 26: 412-430.
99. D. Li, 2013, Multilateral R&D alliances by new ventures, *Journal of Business Venturing*, 28: 241-260; G. Dushnitsky y D. Lavie, 2010, How alliance formation shapes corporate venture capital investment in the software industry: A resource-based perspective, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 22-48; S. A. Álvarez y J. B. Barney, 2001, How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners, *Academy of Management Executive*, 15(1): 139-148.
100. A. Berzon y K. Hudson, 2013, IKEA's parent plans a hotel brand, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, 5 de marzo.
101. X. Jiang, M. Li, S. Gao, Y. Bao y F. Jiang, 2013, Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts, *Industrial Marketing Management*, en imprenta; A. Kaul, 2013, Entrepreneurial action, unique assets, and appropriation risk: Firms as a means of appropriating profit from capability creation, *Organization Science*, en imprenta; B. Lokshin, J. Hagedoorn y W. Letterie, 2011, The bumpy road of technology partnerships: Understanding causes and consequences of partnership and mal-functioning, *Research Policy*, 40: 297-308.
102. G. Cuevas-Rodríguez, C. Cabello-Medina y A. Carmona-Lavado, 2013, Internal and external social capital for radical product innovation: Do they always work well together?, *British Journal of Management*, en imprenta; M. A. Hitt, M. T. Dacin, E. Levitas, J. L. Arregle y A. Borza, 2000, Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives, *Academy of Management Journal*, 43: 449-467.
103. R. Vandaie y A. Zaheer, 2013, Surviving bear hugs: Firm capability, large partner alliances, and growth, *Strategic Management Journal*, en imprenta; G. Duysters y B. Lokshin, 2011, Determinants of alliance portfolio complexity and its effect on innovative performance of companies, *Journal of Product Innovation Management*, 28: 570-585.
104. A. Madhok y M. Keyhani, 2012, Acquisitions as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies, *Global Strategy Journal*, 2: 26-40.
105. M. A. Hitt, D. King, H. Krishnan, M. Makri, M. Schijven, K. Shimizu y H. Zhu, 2009, Mergers and acquisitions: Overcoming pitfalls, building synergy and creating value, *Business Horizons*, 52: 523-529; H. G. Barkema y M. Schijven, 2008, Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring, *Academy of Management Journal*, 51: 696-722.
106. 2012, Pfizer acquires Next Wave Pharmaceuticals, Inc., *Pfizer News & Media*, www.pfizer.com, 28 de noviembre.
107. M. Humphrey-Jenner, 2013, Takeover defenses, innovation, and value creation: Evidence from acquisition decisions, *Strategic Management Journal*, 34, en imprenta; M. Makri, M. A. Hitt y P. J. Lane, 2010, Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology M&A, *Strategic Management Journal*, 31: 602-628.
108. M. Wagner, 2013, Determinants of acquisition value: The role of target and acquirer characteristics, *International Journal of Technology Management*, 62: 56-74; M. E. Graebner, K. M. Eisenhardt y P. T. Roundy, 2010, Success and failure in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers, *Academy of Management Perspectives*, 24: 73-92; M. A. Hitt, J.S. Harrison y R. D. Ireland, 2001, *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*, Nueva York, Oxford University Press.
109. F. Bauer y K. Matzler, 2013, Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity cultural fit, and degree and speed of integration, *Strategic Management Journal*, en imprenta; S. Mingo, 2013, The impact of acquisitions on the performance of existing organizational units in the acquiring firm: The case of an agribusiness company, *Management Science*, en imprenta.
110. R. Fini, R. Grimaldi, G. L. Marzocchi y M. Sobrero, 2012, The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 387-414; D. Elfenbein y B. Hamilton, 2010, The small firm effect and the entrepreneurial spawning of scientists and engineers, *Management Science*, 56: 659-681.

111. B. Larraneta, S. A. Zahra y J. L. G. González, 2012, Enriching strategic variety in new ventures through external knowledge, *Journal of Business Venturing*, 27: 401-413; H. Greve, 2011, Positional rigidity: Low performance and resource acquisition in large and small firms, *Strategic Management Journal*, 32: 103-114.
112. S. M. Lee, D. L. Olson y S. Trimi, 2012, Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values, *Management Decision*, 50: 817-831; G. Wu, 2012, The effect of going public on innovative productivity and exploratory search, *Organization Science*, 23: 928-950; D. G. Sirmon y M. A. Hitt, 2009, Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance, *Strategic Management Journal*, 30: 1375-1394.
113. R. B. Tucker, 2013, Are chief innovation officers delivering results?, *Innovation Excellence*, www.innovationexcellence.com, 22 de marzo.

CASOS DE ESTUDIO

CASO 1

Ally Bank, 1

CASO 2

AstraZeneca: transformar cómo las medicinas nuevas llegan a los pacientes, 16

CASO 3

Avon, 30

CASO 4

Black Canyon Coffee, 43

CASO 5

Blue Nile, Inc.: "atrapada a medio camino" en el mercado de los anillos de compromiso de diamantes, 54

CASO 6

Campbell: ¿La sopa sigue a fuego lento?, 64

CASO 7

Chick-fil-A: ave de otro corral, 75

CASO 8

Chipotle Mexican Grill, Inc.: alimentos con integridad, 84

CASO 9

Columbia Sportswear, 93

CASO 10

Encontrar soluciones comunitarias desde Common Ground: nuevo modelo para poner fin al problema de los indigentes sin casa, 111

CASO 11

Equal Exchange: hacer el bien y salir ganando, 119

CASO 12

Facebook, 133

CASO 13

Glencore, Xstrata y la reestructuración mundial de la industria minera del cobre en 2012, 146

CASO 14

Harley-Davidson: competitividad estratégica durante décadas, 176

CASO 15

Herman Miller: un caso de reinención y renovación permanentes, 194

CASO 16

Itaipú Binacional, 208

CASO 17

¿J. C. Penney encontrará oro con su nueva estrategia?, 217

CASO 18

Escuelas públicas KIPP de Houston, 232

CASO 19

Donas Krispy Kreme: rellenar el hueco de una dulce estrategia, 247

CASO 20

Lockheed Martin, 259

CASO 21

Logitech: llegar al éxito por vía de la innovación y la adquisición, 272

CASO 22

lululemon athletica Inc., 283

CASO 23

La industria de la exhibición de películas 2013, 295

CASO 24

Phase Separation Solutions (PS2): la interrogante china, 310

CASO 25

Research in Motion, 323

CASO 26

Sirius XM Radio Canadá, 343

CASO 27

Tata Motors Limited: el siguiente paso de Ratan, 354

CASO 28

Iniciativas emprendedoras con principios y liderazgo compartidos: el caso de TEOCO (The Employee Owned Company), 361

CASO 29

Tesla Motors: ¿inversión hacia el futuro?, 381

CASO 30

Yahoo! Inc.: el desafío de Marissa Mayer, 396

Nombre del caso	Producción	Servicios	Bienes de consumo	Alimentos/ minorista	Tecnología avanzada	Internet	Transporte/ comunicación	Perspectiva internacional	Cuestiones sociales/ éticas	Perspectiva de la industria
Ally Bank		•				•				•
AstraZeneca										
Avon			•	•				•	•	
Black Canyon Coffee				•				•		
Blue Nile			•	•		•		•		•
Campbell		•		•						
Chick-fil-A		•		•					•	
Chipotle				•						•
Columbia Sportswear	•		•						•	•
Common Ground	•								•	
Equal Exchange		•		•				•	•	•
Escuelas KIPP		•								
Facebook					•	•				
Glencore Xstrata	•							•		•
Harley-Davidson	•		•				•	•		
Herman Miller	•		•	•					•	
Industria de la exhibición de películas		•								•
Itaipu Binacional	•							•	•	
J.C. Penney			•	•				•		
Krispy Kreme	•			•					•	•
Lockheed Martin	•							•	•	•
Logitech	•				•			•		•
lululemon		•		•				•	•	
Phase Separation	•				•			•	•	•
Research in Motion					•	•		•		
SiriusXM		•			•	•	•	•		•
Tata Motors	•						•	•		
TEOCO		•			•	•		•	•	
Tesla Motors	•						•			
Yahoo! Inc.					•	•				

Nombre del caso	Capítulo												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ally Bank		•			•	•					•		•
AstraZeneca	•	•			•								•
Avon	•			•				•		•			
Black Canyon		•	•	•	•								
Blue Nile		•	•	•	•			•					
Campbell				•	•	•					•	•	
Chick-fil-A	•			•	•								
Chipotle			•	•	•								
Columbia Sportswear		•	•	•	•							•	
Common Ground	•	•										•	•
Equal Exchange	•		•							•		•	•
Kipp Schools		•	•										•
Facebook	•		•						•			•	•
Glencore, Xstrata	•	•				•	•	•					
Harley-Davidson		•	•	•	•	•	•						
Herman Miller		•	•	•								•	•
Industria de la exhibición de películas		•		•	•								
Itaipu Binacional							•	•	•			•	•
J.C. Penney		•	•	•	•						•		
Krispy Kreme		•	•	•								•	•
Lockheed Martin	•	•				•	•	•				•	
Logitech		•			•	•	•	•					•
lululemon	•	•	•	•				•					•
Phase Separation		•				•	•	•			•		•
RIM					•				•			•	•
Sirius						•	•	•			•		•
Tata Motors						•	•	•					
TEOCO								•	•		•	•	•
Tesla		•		•							•		•
Yahoo!	•									•		•	

Preparación para el análisis efectivo de los casos

Qué puede esperar de las discusiones del caso en clase

Usted seguramente sabe que las discusiones de los casos en clase son muy diferentes de la situación donde el(la) profesor(a) explica la lección. El método de los casos requiere que el docente encabece la discusión y solicite diferentes opiniones con la intención de fomentar la participación del grupo para analizar un caso. Cuando nadie expresa opiniones, su profesor podría tomar una posición para que usted y sus compañeros(as) se animen a contestar lo que piensan al respecto y se generen más alternativas. Muchas veces, los profesores evaluarán su aprovechamiento considerando la cantidad y la calidad de su participación en las discusiones en clase. Estas discusiones son importantes porque usted puede derivar muchos beneficios de ellas en razón de que sus ideas y recomendaciones serán enfrentadas a las de sus compañeros y porque, después de pensar las cosas, podrá responder a lo que hayan dicho otros miembros del grupo o el profesor.

Es probable que durante las discusiones de un caso su docente escuche, pregunte y comente las cosas con el propósito de ampliar el análisis de los temas del caso. En el transcurso de estas acciones, sus compañeros o su profesor podrían cuestionar los argumentos de una persona y la validez de las distintas opiniones que hayan sido expresadas. Estos cuestionamientos se deben hacer de forma constructiva, dado que su intención es ayudar a que todos quienes participen en el análisis del caso desarrollen sus habilidades para el análisis y la comunicación. Es importante que usted desarrolle estas habilidades porque le serán de gran utilidad cuando trabaje en organizaciones de todo tipo. Por lo común, los profesores pedirán que usted y sus compañeros sean originales e innovadores cuando presenten ideas y las desarrollen. Cuando ocurra una discusión individual es probable que, después de escuchar y pensar en las distintas aportaciones que hagan sus

compañeros y su docente, usted se forme una idea más compleja del caso. La experiencia en varias discusiones de casos, entre otras cosas, incrementará lo que usted ya sabe de las ventajas y las desventajas de los procesos para la toma de decisiones en grupo.

Su profesor y sus compañeros apreciarán los comentarios que ayuden a identificar problemas y sus soluciones. Para hacer aportaciones relevantes, usted tendrá que pensar de forma independiente y, tras discusiones fuera de clase con sus compañeros, podrá afinar sus ideas. Recomendamos que cuando aporte ideas en el proceso de análisis de un caso procure no usar expresiones como “pienso”, “creo” u “opino”. En cambio, trate de usar frases menos cargadas de emoción, como “mi análisis indica que...”. Esto subraya que ha adoptado una postura lógica para analizar el caso. Cuando se prepare para discutir un caso en clase, debe pensar en cómo usará los datos del caso para explicar su evaluación de la situación. Recuerde que sus compañeros y su profesor conocen los hechos básicos del caso. Además, es aconsejable que, antes de la discusión en clase, prepare notas sobre su análisis de los hechos del caso y después las utilice para explicar sus puntos de vista. Las notas efectivas indican a sus compañeros y al instructor que usted se ha preparado a conciencia para la discusión. Es más, las notas amplias y detalladas le evitarán tener que aprender de memoria los hechos y las cifras que necesitará para discutir debidamente un caso.

El proceso para analizar los casos antes descrito le servirá para prepararse correctamente a efecto de discutir un caso en clase. Este proceso lo llevará a considerar los puntos que requiere para identificar los problemas de la compañía analizada y para proponer las acciones estratégicas que la ayudarán a aumentar la probabilidad de registrar un desempeño mejor que el de sus rivales. En algunos casos, su profesor podría indicarle que prepare un análisis oral o escrito de un caso particular. Por lo general, esta tarea exigirá que estudiara y

analizara más a fondo el contenido del caso. A su discreción, el docente puede solicitar que los análisis orales o escritos sean realizados de manera individual o por equipos de tres o más personas. La información y los datos obtenidos después de seguir los seis pasos que presenta la tabla 1 son a menudo verdaderamente valiosos para preparar un análisis oral o escrito. Sin embargo, cuando usted prepare una presentación oral o escrita tenga muy en cuenta el marco general para presentar su información y sus datos. La sección siguiente aborda el tema de este marco.

Preparar una presentación oral o escrita del caso

La experiencia indica que para preparar una buena presentación oral o escrita se requiere de dos clases de razonamiento (para el análisis y para la síntesis) (véase la figura 1). En la etapa del análisis, usted debe analizar primero las cuestiones generales del entorno externo que afectan a la compañía. A continuación, su análisis del entorno tiene que concentrarse en la industria particular (o industrias, si se trata de una compañía diversificada) en la que opera la compañía. Por último, debe estudiar a las compañías contra las que ella compite. Al investigar los tres niveles del entorno externo (el general, el de la industria y el de los competidores) usted podrá identificar las amenazas y las oportunidades de la compañía. Después del análisis del entorno externo viene el análisis de

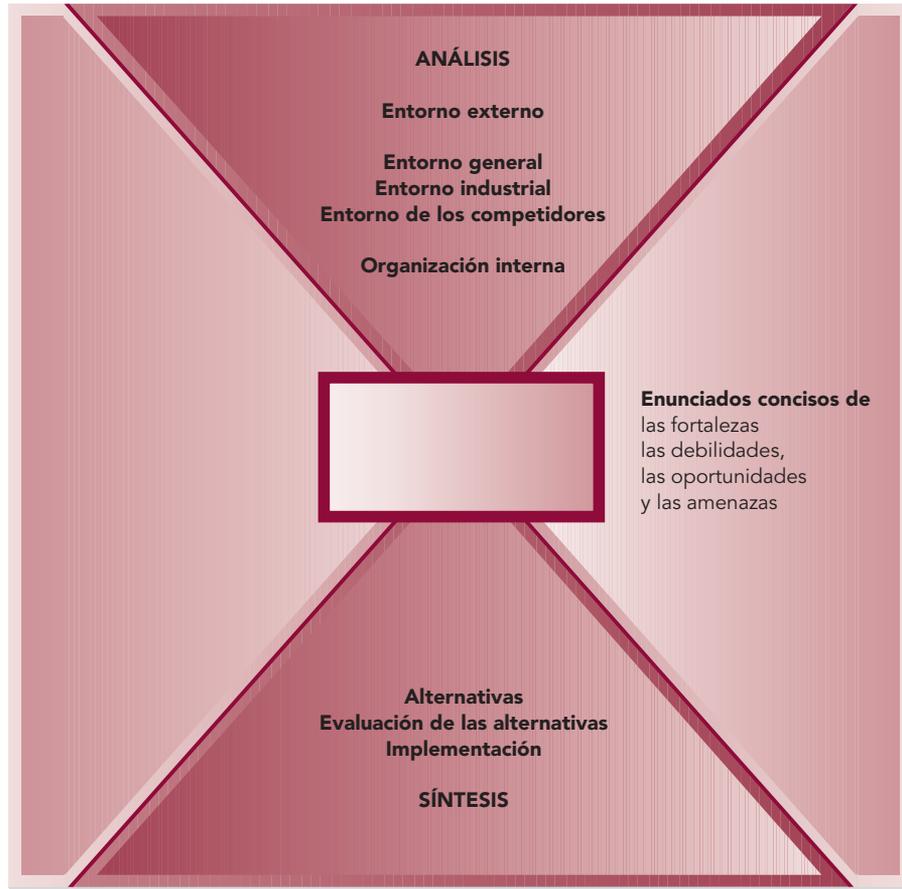
la organización interna de la compañía. Este análisis le proporcionará los datos que necesita para llevar al cabo esa identificación.

Como presenta la figura 1, después de dirigir su enfoque al análisis lo debe dirigir a la síntesis. Concretamente, usted necesita resumir la información que ha obtenido del análisis del entorno externo de la compañía y de su organización interna. Al preparar la síntesis de la información, puede plantear alternativas para resolver los problemas o los desafíos más importantes que afronte la compañía analizada. Una vez que haya identificado la mejor alternativa, a partir de una evaluación basada en criterios y metas previamente determinadas, debe explorar acciones para implementarla.

En la tabla 2 esbozamos las secciones que debe incluir una presentación oral o escrita: el perfil estratégico y el propósito del análisis del caso, el análisis de la situación, los enunciados de las fortalezas y las debilidades, al igual que de las amenazas y las oportunidades, así como la formulación e implementación de la estrategia. A continuación explicaremos estas secciones. Su conocimiento del contenido de los trece capítulos del libro le servirá de mucho porque el esquema general para la presentación oral o escrita que plantea la tabla 2 se basa en el conocimiento del proceso de la administración estratégica detallado en ellos. Tras la explicación de las partes de la tabla 2 incluimos algunos comentarios sobre el “proceso” que debe usar para presentar los resultados de su análisis del caso, sea de forma oral o escrita.

Tabla 1 Proceso efectivo para analizar un caso

Paso 1: Familiarizarse con el caso	<ul style="list-style-type: none"> a) En general; determinar quién, qué, cómo, dónde y cuándo (los hechos fundamentales del caso). b) En detalle; identificar los lugares, las personas, las actividades y los contextos de la situación. c) Reconocer el grado de certeza/incertidumbre de la información adquirida.
Paso 2: Reconocer los síntomas	<ul style="list-style-type: none"> a) Enumerar todos los indicadores (incluso los “problemas” enunciados) de que algo no es como se esperaba o deseaba. b) Comprobar que los síntomas no hayan sido tomados equivocadamente como el problema (los síntomas deben llevar a identificar el problema).
Paso 3: Identificar las metas	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificar las declaraciones críticas de las partes centrales (por ejemplo, personas, grupos, la unidad de trabajo, etcétera). b) Enumerar las metas de las partes centrales que existan o que razonablemente pueda inferir que existen.
Paso 4: Realizar el análisis	<ul style="list-style-type: none"> a) Decidir cuáles ideas, modelos y teorías parecen ser útiles. b) Aplicar a la situación estos instrumentos conceptuales. c) A medida que surja nueva información, volver a los pasos a) y b).
Paso 5: Hacer el diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificar predicamentos (inconsistencias en las metas). b) Identificar problemas (discrepancias entre las metas y el desempeño). c) Clasificar por orden de prioridad los predicamentos/problemas en razón de los tiempos, la importancia, etcétera.
Paso 6: Planear la acción	<ul style="list-style-type: none"> a) Especificar y clasificar por orden de prioridad los criterios empleados para elegir alternativas de acción. b) Descubrir o inventar alternativas de acción viables. c) Estudiar las consecuencias probables de las alternativas de acción. d) Elegir un curso de acción. e) Diseñar un plan/programa de implementación. f) Crear un plan para evaluar la acción que será implementada.

Figura 1 Tipos de pensamiento en la preparación del caso: Análisis y síntesis

Perfil estratégico y propósito del análisis del caso

El perfil estratégico le servirá para presentar de forma breve los hechos críticos del caso que han afectado el desempeño y la dirección estratégica históricos de la compañía analizada. En el perfil no debe repetir estos hechos, sino hacer comentarios que muestren por qué condujeron al enfoque particular de su análisis. La conclusión de esta sección debe subrayar este enfoque principal. Además, la sección debe plantear los supuestos más importantes respecto del caso que son el fundamento para su análisis.

Análisis de la situación

Como muestra la tabla 2, el entorno general es el punto de arranque para efectuar el análisis de la situación.

Análisis del entorno general. Su análisis del entorno general debe concentrarse en las tendencias de los siete segmentos del entorno general (véase la tabla 3). El capítulo 2 de su libro explica con más detenimiento muchos de los puntos de los siete segmentos que presenta la tabla 3. El objetivo que debe perseguir cuando evalúe estas tendencias es la posibilidad de *predecir* los segmentos que, en su opinión, tendrían una influencia más ostensible en su compa-

Tabla 2 Esquema general para una presentación oral o escrita

- I. Perfil estratégico y propósito del análisis del caso
- II. Análisis de la situación
 - A. Análisis del entorno general
 - B. Análisis de la industria
 - C. Análisis de los competidores
 - D. Análisis interno
- III. Identificar las oportunidades y las amenazas del entorno, así como las fortalezas y las debilidades de la compañía (análisis SWOT)
- IV. Formular la estrategia
 - A. Alternativas estratégicas
 - B. Evaluación de las alternativas
 - C. Selección de la alternativa
- V. Implementar la alternativa estratégica
 - A. Elementos de acción
 - B. Plan de acción

ñía en años próximos (por decir, entre tres y cinco) y que le servirán para explicar el razonamiento que sustenta esas predicciones.

Análisis de la industria. El modelo de cinco fuerzas de Porter es un instrumento muy útil para analizar la industria (o las industrias) en la que compite su compañía. En el capítulo 2 explicamos cómo utilizar este instrumento. En esta

Tabla 3 Ejemplo de las categorías del entorno general

<i>Tendencias tecnológicas</i>
■ La tecnología de la información seguirá volviéndose más barata y con aplicaciones más prácticas
■ La tecnología de las bases de datos permite organizar datos complejos y distribuir la información
■ La tecnología de las telecomunicaciones y las redes permiten transmitir de manera más rápida todas las fuentes de datos, incluso las de voz, las comunicaciones escritas y la información en video
■ El diseño y las tecnologías de producción computarizadas siguen facilitando la calidad y la flexibilidad
<i>Tendencias demográficas</i>
■ Cambios regionales en la población debidos a la migración
■ Cambios en la composición étnica de la población
■ Envejecimiento de la población
■ Envejecimiento de la generación del “baby boom”
<i>Tendencias económicas</i>
■ Tasas de interés
■ Tasas de inflación
■ Tasas de ahorro
■ Tipos de cambio
■ Déficits comerciales
■ Déficits presupuestales
<i>Tendencias políticas/jurídicas</i>
■ Aplicación de leyes antimonopolios
■ Cambios en la política fiscal
■ Leyes para la protección del ambiente
■ Grado de regulación/desregulación
■ Privatización de los monopolios estatales
■ Industrias paraestatales
<i>Tendencias socioculturales</i>
■ Incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo
■ Conciencia de las cuestiones relacionadas con la salud y la condición física
■ Preocupación por aliviar la pobreza
■ Preocupación por los clientes
<i>Tendencias globales</i>
■ Tipos de cambio de las divisas
■ Acuerdos de libre comercio
■ Déficits comerciales
<i>Tendencias del medio ambiente</i>
■ Medio ambiente sustentable
■ Responsabilidad social de las compañías
■ Energía renovable
■ Metas de cero desperdicios
■ Efecto de la producción de alimentos y energía en el ecosistema

parte de su análisis, usted debe determinar el atractivo de la industria (o segmento de una industria) en la que aquella compite. A medida que aumenta el atractivo, también incrementa la posibilidad de que su compañía pueda generar utilidades al emplear las estrategias que ha elegido. Después de evaluar el peso de las cinco fuerzas en relación con su compañía, debe hacer un juicio de opinión sobre el *grado* de atractividad de la industria en la que compite su compañía.

Análisis de los competidores. Las compañías también deben *analizar* a cada uno de sus competidores principales. Este análisis debe identificar las estrategias actuales de los

competidores, la intención estratégica, la misión estratégica, las capacidades, las competencias centrales y un perfil de respuesta a la competencia (véase el capítulo 2). Esta información es útil para que la compañía analizada formule una estrategia adecuada y para predecir las respuestas probables de los competidores. El apéndice I presenta una lista de las fuentes que puede utilizar a efecto de reunir información acerca de la industria y las compañías contra las que compite su compañía. Esta lista incluye un amplio abanico de publicaciones, como diarios, revistas, bibliografías, directorios de compañías, coeficientes de la industria, pronósticos, clasificaciones/calificaciones y otras estadísticas valiosas.

Análisis interno. Evaluar las fortalezas y las debilidades de una compañía por medio de un análisis de la cadena de valor facilita pasar del entorno externo a la organización interna. El análisis de las actividades de la cadena de valor y las funciones de apoyo de esta cadena ofrece oportunidades para comprender el modo en que las tendencias del entorno externo afectan las actividades específicas de una compañía. Este análisis ayuda a subrayar las fortalezas y las debilidades (véase el capítulo 3 para una explicación y uso de la cadena de valor).

Para efectos de preparar una presentación oral o escrita, es importante señalar que las fortalezas son recursos internos y capacidades que tienen potencial para ser competencias centrales. De otro lado, las debilidades son recursos internos y capacidades que tienen potencial para colocar a la compañía en situación de desventaja competitiva frente a sus rivales. Por lo tanto, algunos de los recursos y capacidades de la compañía son fortalezas; otras son debilidades.

Cuando evalúe las características internas de la compañía, es fundamental que analice las actividades funcionales en las que pone énfasis. Por ejemplo, si la estrategia de la compañía es principalmente impulsada por la tecnología, es importante evaluar las actividades de I+D. Si la estrategia está impulsada por el mercado, las actividades funcionales del marketing son de importancia sin igual. Si una compañía está pasando por dificultades en sus finanzas, los coeficientes financieros críticos deben ser objeto de una evaluación cuidadosa. De hecho, dada la importancia de la salud en las finanzas, la mayor parte de los casos requieren de un análisis financiero. El apéndice II enumera y define las operaciones de varias tasas financieras comunes. Incluye tablas que describen la rentabilidad, la liquidez, el apalancamiento, la actividad y los coeficientes de rendimiento de los accionistas. El liderazgo, la cultura organizacional, la estructura y los sistemas de control son otras características de las compañías que usted debe estudiar para comprender plenamente la parte “interna” de su compañía.

Identificar las oportunidades y las amenazas del entorno, así como las fortalezas y las debilidades de la compañía (análisis SWOT). El análisis de la situación dará por resultado que usted pueda identificar las fortalezas y las debilidades de la compañía, al igual que las amenazas y las oportunidades de su entorno. El siguiente paso requiere que usted *analice* estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para encontrar configuraciones que beneficien o perjudiquen los esfuerzos de su compañía para tener un buen rendimiento. Los analistas de casos y los estrategas organizacionales también buscan alinear las fortalezas de la compañía con sus oportunidades. Además, las fortalezas elegidas sirven para evitar que una amenaza ambiental grave afecte de forma negativa el desempeño de la compañía. El objetivo central de realizar un análisis SWOT es determinar cómo posicionar a la compañía de modo que pueda sacar provecho de las oportunidades, al mismo tiempo que evita o minimiza las amenazas del entorno. Los

resultados del análisis SWOT generan información valiosa para la elección de las estrategias de la compañía. En el análisis de un caso, la síntesis no debe poner un énfasis excesivo en los resultados obtenidos de sus actividades analíticas. Usted podría caer en la tentación de dedicar la mayor parte del análisis de su caso oral o escrito a los resultados de su análisis. Sin embargo, es importante que haga un esfuerzo similar por desarrollar y evaluar alternativas y por diseñar la implementación de la estrategia elegida.

Formular la estrategia: Alternativas estratégicas, evaluación de alternativas y selección de la alternativa. La generación de las alternativas suele ser uno de los pasos más difíciles al preparar una presentación oral o escrita. Lo común es generar tres o cuatro estrategias alternativas (en el caso de las alternativas para las estrategias al nivel de negocio, consulte el capítulo 4, y en el de las alternativas para las estrategias al nivel corporativo, consulte el capítulo 6). Cada una de las alternativas debe ser viable (es decir, debe alinear las fortalezas, las capacidades y, en especial, las competencias centrales de la compañía) y usted debe demostrar esa viabilidad. Además, debe demostrar la manera en que cada alternativa aprovecha la oportunidad del entorno o que evita/amortigua las amenazas del entorno. La generación de alternativas estudiadas con detenimiento requiere de la síntesis de los resultados de sus análisis y, en las presentaciones orales y escritas del caso, hace que sean más creíbles.

Una vez que haya generado alternativas sólidas, tendrá que evaluar el conjunto para elegir la mejor. La que elija debe ser defendible y proporcionar más beneficios que otras alternativas. Por lo tanto, es importante que ponga todo su empeño en la generación de las alternativas y su evaluación. Usted debe explicar por qué ha optado por una alternativa como la mejor y defender su elección.

Implementación de la alternativa estratégica: Elementos de acción y plan de acción. Después de elegir la estrategia más conveniente (es decir, la estrategia que ofrece mayor probabilidad de ayudar a su compañía en sus esfuerzos por obtener utilidades), debe dirigir su atención a las cuestiones de la implementación; una buena síntesis es fundamental para asegurarse de que ha considerado y evaluado todos los puntos críticos para ella. Algunos de los elementos que podría considerar son los cambios estructurales que se requieren para llevar al cabo la nueva estrategia. Además, quizá se requieran cambios en el liderazgo y nuevos controles o incentivos para implementar las acciones estratégicas. Las acciones para la implementación que recomiende deben ser explícitas y deben estar aclaradas a fondo. En ocasiones, una evaluación detenida de estas acciones podría indicarle que la estrategia no es tan favorable como supuso al principio. Una estrategia solo será buena si la compañía tiene una buena capacidad para implementarla.

Cuestiones del proceso. Debe comprobar si su fundamento lógico se sostiene a lo largo de toda la presentación oral o escrita. Por ejemplo, si su presentación plantea un propósito pero su análisis se concentra en cuestiones que no tienen nada que ver con ese propósito, será evidente que no hay una lógica consistente. De otro lado, sus alternativas deben surgir de la configuración de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que haya identificado con el análisis del entorno externo y la organización interna de su compañía.

Su presentación debe ser clara y tocar a conciencia todos los puntos para ser efectiva. La conciencia se entiende como la envergadura del análisis y las alternativas generadas. Es más, la claridad de los resultados del análisis, la elección de la

alternativa que represente la mejor estrategia y el diseño de las acciones para su implementación son fundamentales. Por ejemplo, su enunciado de las fortalezas y las debilidades debe surgir de forma lógica y clara de su análisis de la organización interna de la compañía.

Las presentaciones orales o escritas que exhiben una lógica consistente, un propósito claro estudiado a conciencia, análisis sólidos y recomendaciones viables (estrategia e implementación) son más efectivas y probablemente serán recibidas de manera más positiva por su profesor y sus compañeros. Es más, el simple hecho de desarrollar las habilidades que se necesitan para hacer estas presentaciones mejorará su futuro desempeño en el trabajo y éxito en su carrera.

Apéndice I Fuentes para el análisis de la industria y de los competidores

Sinopsis e índices	
Publicaciones periódicas	<i>ABI/Inform</i> <i>Business Periodicals Index</i> <i>InfoTrac Custom Journals</i> <i>InfoTrac Custom Newspapers</i> <i>InfoTrac OneFile</i> EBSCO Business Source Premiere Lexis/Nexis Academic <i>Public Affairs Information Service Bulletin (PAIS)</i> <i>Reader's Guide to Periodical Literature</i>
Diarios	<i>NewsBank-Foreign Broadcast Information</i> <i>NewsBank-Global NewsBank</i> <i>New York Times Index</i> <i>Wall Street Journal Index</i> <i>Wall Street Journal/Barron's Index</i> <i>Washington Post Index</i>
Bibliografías	<i>Encyclopedia of Business Information Sources</i>
Directorios	
Compañías en general	<i>America's Corporate Families and International Affiliates</i> <i>Hoover's Online: The Business Network</i> www.hoovers.com/free D&B Million Dollar Directory (bases de datos: http://www.dnbmdd.com) <i>Standard & Poor's Corporation Records</i> <i>Standard & Poor's Register of Corporations, Directors, and Executives</i> (http://www.netadvantage.standardandpoors.com para todo lo de <i>Standard & Poor's</i>) <i>Ward's Business Directory of Largest U.S. Companies</i>
Compañías internacionales	<i>America's Corporate Families and International Affiliates</i> <i>Business Asia</i> <i>Business China</i> <i>Business Eastern Europe</i> <i>Business Europe</i> <i>Business International</i> Business International Money Report <i>Business Latin America</i> <i>Directory of American Firms Operating in Foreign Countries</i> <i>Directory of Foreign Firms Operating in the United States</i> <i>Hoover's Handbook of World Business</i> <i>International Directory of Company Histories</i> <i>Mergent's International Manual</i> Mergent en línea (http://www.fisonline.com para "información financiera y de compañías conectadas con el mundo") <i>Who owns Whom</i>

(continúa)

Apéndice I (continúa) Fuentes para análisis de la industria y de los competidores

Sinopsis e índices	
Compañías fabricantes	<i>Thomas Register of American Manufacturers</i> U.S. Office of Management and Budget, Executive Office of the President, <i>Standard Industrial Classification Manual</i> <i>U.S. Manufacturer's Directory, Manufacturing & Distribution, USA</i>
Compañías privadas	<i>D&B Million Dollar Directory</i> <i>Ward's Business Directory of Largest U.S. Companies</i>
Compañías públicas	Informes anuales e informes 10-K <i>Disclosure</i> (informes de compañías) <i>Q-File</i> Registros y formas de la Securities and Exchange Commission (EDGAR) http://www.sec.gov/edgar.shtml <i>Mergent's Manuals:</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Mergent's Bank and Finance Manual</i> ■ <i>Mergent's Industrial Manual</i> ■ <i>Mergent's International Manual</i> ■ <i>Mergent's Municipal and Government Manual</i> ■ <i>Mergent's OTC Industrial Manual</i> ■ <i>Mergent's OTC Unlisted Manual</i> ■ <i>Mergent's Public Utility Manual</i> ■ <i>Mergent's Transportation Manual</i> Standard & Poor's Corporation, <i>Standard Corporation Descriptions:</i> http://www.netadvantage.standardandpoors.com <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Standard & Poor's Analyst Handbook</i> ■ <i>Standard & Poor's Industry Surveys</i> ■ <i>Standard & Poor's Statistical Service</i>
Compañías subsidiarias y filiales	<i>America's Corporate Families and International Affiliates</i> <i>Ward's Directory</i> <i>Who owns Whom</i> <i>Mergent's Industry Review</i> <i>Standard & Poor's Analyst's Handbook</i> <i>Standard & Poor's Industry Surveys</i> (dos volúmenes) U.S. Department of Commerce, <i>U.S. Industrial Outlook</i>
Razones de la industria	Dun & Bradstreet, <i>Industry Norms and Key Business Ratios</i> <i>RMA's Annual Statement Studies</i> <i>Troy Almanac of Business and Industrial Financial Ratios</i>
Pronósticos de la industria	International Trade Administration, <i>U.S. Industry & Trade Outlook</i>
Calificaciones y clasificaciones	Annual Report on American Industry en <i>Forbes Business Rankings Annual</i> <i>Mergent's Industry Review</i> http://www.worldcatlibraries.org <i>Standard & Poor's Industry Report Service</i> http://www.netadvantage.standardandpoors.com <i>Value Line Investment Survey</i> <i>Ward's Business Directory of Largest U.S. Companies</i>
Estadísticas	<i>American Statistics Index (ASI)</i> Bureau of the Census, U.S. Department of Commerce, <i>Economic Census Publications</i> Bureau of the Census, U.S. Department of Commerce, <i>Statistical Abstract of the United States</i> Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, <i>Survey of Current Business</i> Internal Revenue Service, U.S. Treasury Department, <i>Statistics of Income: Corporation Income Tax Returns</i> <i>Statistical Reference Index (SRI)</i>

Apéndice II Análisis financiero en los casos de estudio**Tabla A.1** Razones de la rentabilidad

Razón	Fórmula	Resultado
1. Rendimiento sobre el total de activos	$\frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Total de activo}}$ o $\frac{\text{Utilidad después de impuestos + intereses}}{\text{Total de activo}}$	El rendimiento neto sobre el total de inversiones de la compañía o El rendimiento sobre las inversiones de los acreedores y de los accionistas
2. Rendimiento sobre capital contable (o rendimiento sobre capital neto)	$\frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Total de capital contable}}$	La rentabilidad que obtiene la compañía del uso de las reservas de los accionistas
3. Rendimiento sobre acciones comunes	$\frac{\text{Utilidad después de impuestos} - \text{dividendos acciones preferentes}}{\text{Total de capital contable} - \text{valor par de acciones preferentes}}$	El rendimiento neto para las acciones comunes
4. Margen de utilidad operativa (rendimiento sobre ventas)	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos y de intereses}}{\text{Ventas}}$	La utilidad que obtiene la compañía de sus operaciones normales
5. Margen de utilidad neto (rendimiento neto sobre ventas)	$\frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Ventas}}$	La utilidad neta de la compañía como porcentaje del total de ventas

© Cengage Learning

Tabla A.2 Razones de liquidez

Razón	Fórmula	Resultado
1. Razón de liquidez	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	La capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones financieras actuales
2. Liquidez disponible (razón de la prueba del ácido)	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$	La capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones de corto plazo sin depender de la venta del inventario
3. Inventario a capital de trabajo neto	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Activo circulante} - \text{pasivo circulante}}$	El monto del capital de trabajo de la compañía atado al inventario

© Cengage Learning

Tabla A.3 Razones de apalancamiento

Razón	Fórmula	Significado
1. Deuda a activo	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$	Total de reservas tomadas a préstamo como porcentaje del activo total
2. Deuda a capital	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital contable}}$	Los fondos tomados a préstamo frente a los fondos aportados por los accionistas
3. Deuda de largo plazo a capital	$\frac{\text{Deuda de largo plazo}}{\text{Capital contable}}$	Apalancamiento utilizado por la compañía
4. Número de veces que se cubre el interés (o razón de cobertura)	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de cargos por intereses}}$	La capacidad de la compañía para cumplir con todos los pagos de intereses
5. Cobertura de cargos fijos	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses + obligaciones de arrendamiento}}{\text{Total de cargos por intereses + obligaciones de arrendamiento}}$	La capacidad de la compañía para cumplir con todas las obligaciones de intereses, incluso el pago de arrendamientos

© Cengage Learning

Tabla A.4 Razones de actividad

Razón	Fórmula	Significado
1. Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de productos terminados}}$	La efectividad de la compañía para emplear el inventario
2. Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$	La efectividad de la compañía para utilizar la planta y el equipo
3. Rotación del activo total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	La efectividad de la compañía para utilizar el activo total
4. Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	La cantidad de veces que la compañía ha cobrado el total de cuentas por cobrar durante el periodo contable
5. Periodo de cobranza promedio	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas}}$	El promedio de tiempo que la compañía debe esperar para cobrar los pagos después de las ventas

© Cengage Learning

Tabla A.5 Razones de rendimiento de los accionistas

Razón	Fórmula	Significado
1. Dividendo sobre acciones comunes	$\frac{\text{Dividendo anual por acción}}{\text{Precio actual de mercado por acción}}$	Medida del rendimiento para las acciones comunes en forma de dividendo
2. Razón de precio a utilidades	$\frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Utilidad por acción después de impuestos (neta)}}$	Indicador de la percepción que el mercado tiene de la compañía; por lo general las compañías que crecen más rápido o que presentan menor riesgo tienen una razón PU (precio-utilidad) más alta que las que crecen más lento o presentan más riesgo
3. Razón de pago de dividendos	$\frac{\text{Dividendos anuales por acción}}{\text{Utilidades por acción después de impuestos}}$	Indicador del dividendo pagado como porcentaje de la utilidad
4. Flujo de efectivo por acción	$\frac{\text{Utilidad después de impuestos + depreciación}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$	Medida del total de efectivo por acción a disposición para uso de la compañía

© Cengage Learning

Eli Erickson, Sarah Hassan, Amey Karnik, Jason Shin, Brian Turnley

Texas A&M University

Introducción e historia

Ally Bank es una subsidiaria de Ally Financial Inc. y ofrece a los clientes otro tipo de banco y de experiencia bancaria. A diferencia de los bancos tradicionales que tienen cientos de sucursales y miles de cajeros automáticos, Ally Bank solo tiene dos oficinas y no tiene cajeros automáticos. La compañía compensa su escasa presencia física con una central telefónica que recibe llamadas las 24 horas los siete días de la semana (24/7) y también con servicios inmediatos de banca en línea. Lo que se ahorra por no tener que pagar la renta de un número considerable de locales se lo transfiere al cliente en forma de tasas de interés competitivas sobre certificados de depósito (CD), así como fondos de ahorro, mercado de dinero y cuentas de cheques. Además, en lugar de contar con cajeros automáticos propios, aprovecha las redes de cajeros automáticos existentes y reembolsa a sus clientes los cargos correspondientes.

El nombre de Ally Bank es nuevo, pero la compañía no lo es. Ally Bank y su compañía matriz, Ally Financial Inc., fueron una ramificación de General Motors Acceptance Corporation (GMAC), constituida en 1919. GMAC funcionó como el principal proveedor de financiamiento para los automóviles que vendían las distribuidoras de General Motors. Conforme la demanda de automóviles fue creciendo, GMAC también lo hacía. Su éxito en el financiamiento de vehículos generó el capital que le permitió expandirse a otras áreas de productos, como los seguros, la banca directa, las hipotecas y el financiamiento comercial.

En el año 2006, General Motors se deshizo de GMAC para crear una entidad por separado. Si bien seguía siendo la fuente principal de financiamiento para las compras de vehículos de General Motors, el portafolio del banco y su exposición en varios mercados habían crecido mucho. Debido a su diversificación al mercado de las hipotecas de alto riesgo (también llamadas *subprime*), la debacle financiera de 2008 provocó una crisis de liquidez en GMAC y montó el escenario para la creación del Ally Bank.

La división bancaria de GMAC fue constituida en los últimos días de 2008, como parte de un acuerdo celebrado con la Reserva Federal a finales de ese año. El 24 de diciembre de 2008, GMAC se convirtió oficialmente en una compañía tenedora de acciones bancarias. Cinco días después, el 29 de diciembre, el Departamento del Tesoro de Estados Unidos anunció que invertiría en GMAC cinco mil millones de dólares de su Troubled Asset Relief Program (TARP) (Programa de Alivio de Activos en Problemas), para recibir a cambio acciones preferentes.¹ En mayo de 2009, el nombre de GMAC cambió oficialmente al de Ally Bank.² La idea de cambiar de nombre se debió a la inminente quiebra de General Motors y a la intención de poner distancia en la relación entre el banco y la compañía fabricante de automóviles.

Ally Bank está clasificado como banco directo,³ lo cual quiere decir que no cuenta con locales físicos. Esta forma de banca genera el beneficio de un ahorro de costos para él, así como oportunidades de inversión para los clientes. El banco realiza un ahorro en gastos fijos y puede optar por transferir ese ahorro a sus clientes pagándoles tasas de interés más altas. Ante la creciente comodidad que la tecnología de la web ofrece a los consumidores, la banca en línea podría ser la heredera lógica en la industria. Dado que solo ofrece servicios por internet, Ally Bank ha realizado desde su inicio ese ahorro de costos.

Ally Bank regresa su ahorro a los clientes de tres maneras. En primer lugar, ofrece un mejor servicio al cliente. La mayor parte de los bancos han automatizado sus sistemas para ahorrar dinero, pero Ally Bank se ha concentrado en brindar servicio al cliente las 24/7. Por cortesía, el tiempo de espera estimado para la llamada aparece en su sitio web, aliviando así las molestias asociadas a los servicios de banca por teléfono.

En segundo lugar, la mayor parte de los bancos aplican cargos por determinadas opciones, pero Ally Bank ofrece “las cosas gratis”, entre ellas: “banca por internet sin cargo por cuentas en línea, no requiere saldo mínimo para abrir una cuenta, avisos y notificaciones de cuenta sin costo, y avisos

gratuitos de ‘dinero dormido’” (anuncios que informan a los clientes de oportunidades para sus cuentas inactivas, o de ‘dinero dormido’, para que puedan ganar más intereses con un certificado de depósito, es decir, un CD).⁴

Una queja generalizada de los clientes respecto del sector bancario es que perciben que los bancos tratan de exprimir a los depositantes sacándoles todos los centavos posibles por medio de costos, comisiones y cargos ocultos. Como Ally Bank tiene únicamente presencia en línea, puede reducir esos costos al mínimo y prestar muchos servicios sin cargo alguno, no obstante que bancos similares cargan una comisión por ellos. En el caso de los servicios que sí cobra, el banco estipula claramente el tipo, el monto y la explicación de cada uno de los cargos. Por cuanto a las actividades de Ally en el renglón de los cheques, ofrece el ahorro de costos en servicios como número ilimitado de cheques girados, ningún pago mensual por mantener la cuenta, estados de saldo gratis y ninguna comisión por uso de cajeros automáticos.⁵ El banco considera que esta transparencia ayuda a crear la confianza, la satisfacción y la lealtad de los clientes.

El tercer modo que emplea Ally Bank para regresar a sus clientes lo que ahorra es pagando tasas de interés más altas sobre las cuentas que generan intereses. La compañía ofrece muchos servicios, como las cuentas de cheques, las de ahorro y las individuales de retiro (CRI). Por cuanto a la división de ahorro y CD, Ally Bank puede ofrecer tasas competitivas para estos últimos, CD sin penalizaciones y CD de “aumente su tasa”.⁶ Los clientes que depositan su dinero en el banco están muy interesados en obtener el rendimiento máximo sobre su dinero, porque las políticas de la Reserva Federal de Estados Unidos han provocado que las tasas de interés para las cuentas de cheques, las de ahorro y los depósitos relacionados con CD sean muy bajas. Para responder a ese interés, Ally Bank procura asegurarse de ofrecer tasas competitivas para las alternativas de ahorro y brindar opciones a las personas que no pueden esperar a que sus ahorros se acumulen hasta la fecha de vencimiento. Esta flexibilidad atrae a clientes de distintos niveles económicos, que tienen diferentes metas. Al ofrecer en su sitio web comparativos de tasas y comparaciones con las tasas de ahorro de otros bancos, Ally Bank también crea un grado de transparencia que no es frecuente en la industria bancaria. Por cuanto a las CRI, Ally Bank ofrece a sus clientes muchos beneficios adicionales, como la posibilidad de elevar sus tasas para CD particulares, intereses compuestos diarios y la “Garantía de Ally en cuanto a la Mejor Tasa en un plazo de Diez Días”, la cual otorga a los clientes el derecho de elegir, dentro los 10 días antes de la renovación de su CD, la tasa más alta.⁷ Estos vehículos de inversión atraen a clientes que valoran cada centavo de sus inversiones.

La calidad del servicio al cliente de Ally Bank, sus tasas competitivas, sus beneficios adicionales gratis y la transparencia de su modelo de negocios son el cimiento de su excelente fama: un activo que el banco desea utilizar como base para alcanzar y mantener una sólida posición competitiva.

Incertidumbre en la banca

El año 2012 presentaba un futuro incierto: la elección presidencial, la posible derogación de la Patient Protection and Affordable Care Act (Ley de Protección al Paciente y Servicios de Salud Asequibles), la expiración de los recortes fiscales de Bush, un elevado desempleo, el efecto de la creciente deuda federal, e incluso la apocalíptica profecía maya sobre el fin del mundo en diciembre contribuyeron a la incertidumbre que sentían los estadounidenses y tal vez también los ciudadanos de otros países del orbe. Con la salvedad de la profecía maya, todas esas cuestiones afectaron las decisiones que tomaron los líderes de las empresas y su manera de administrar estas. En especial, ellos tenían poco claro cómo serían las políticas fiscales y las normas gubernamentales futuras,⁸ lo cual explicaría por qué las compañías detuvieron las inversiones y guardaron su dinero⁹ hasta que pudieron evaluar con confianza el efecto futuro en sus inversiones. Asimismo, el desempleo se mantuvo muy alto, en alrededor de 8% o más,¹⁰ y el ingreso familiar cayó 6.7% de junio de 2009 a junio de 2011.¹¹ Además de estas estadísticas sombrías, la crisis de la deuda en Europa, la feroz competencia global y la mayor supervisión y regulación contribuyeron a un difícil entorno para los negocios, en especial para el sector financiero.

Situación de la industria bancaria

La gran recesión de 2008 cimbró los cimientos financieros de Estados Unidos. De septiembre de 2008¹² a abril de 2012, quebraron 420 bancos, y la recesión sigue teniendo repercusiones en el sector financiero y el de la vivienda. En especial, este fue el caso de Ally Bank, dado que el gobierno federal de ese país entregó 16 mil millones de dólares del TARP a su compañía matriz Ally Financial (entonces GMAC), dinero que la compañía todavía no ha reembolsado. Por otro lado, algunos de sus competidores, como Bank of America, Citigroup y Wells Fargo, ya han reembolsado los créditos de su rescate.¹³

Para comprender la industria en la que compite Ally Bank es preciso conocer primero las diferencias que existen entre las operaciones de la banca tradicional y la banca en línea. Aun cuando la mayor parte de los bancos tradicionales tienen presencia en línea y ofrecen diversos servicios por internet y banca móvil, los bancos que son estrictamente en línea no tienen una presencia física; es decir, no operan sucursales en locales físicos y emplean exclusivamente internet como canal de distribución para ofrecer sus productos y servicios a los clientes.

Según la American Bankers Association, la popularidad y el crecimiento de la banca en línea están registrando un aumento exponencial. En 2007, solo 23% de los clientes de bancos decía que el método bancario que preferían era por internet, y 35% prefería acudir a su sucursal local para realizar sus operaciones bancarias. Sin embargo, para 2011, 62% de los clientes prefería la banca en línea, mientras que solo 20% prefería los servicios obtenidos en una sucursal.¹⁴

El crecimiento de los bancos en línea no resulta nada extraño dadas sus ventajas frente a la banca tradicional. La banca por internet ofrece un grado de comodidad que los bancos con locales físicos no pueden ofrecer. Los bancos en línea —en los cuales los clientes pueden conocer sus saldos, pagar facturas y transferir fondos— están abiertos las 24 horas del día. Los clientes solo deben tener acceso a una computadora o a un aparato móvil y una conexión a internet. Además, como los bancos en línea no tienen los gastos fijos que contraen con los locales físicos de las sucursales, pueden ofrecer a los clientes mejores tasas para distintos productos financieros, entre ellos los CD, así como las cuentas de ahorro y las de cheques.

A pesar del rápido crecimiento de la banca en línea, ese sector no está exento de riesgos. En un banco tradicional, los cajeros, los gerentes de crédito y los gerentes de los bancos se esfuerzan deliberadamente para conocer mejor a sus clientes y para desarrollar una relación personal con ellos. De este modo, el banco procura establecer una relación con sus clientes por medio del contacto personal, brindándoles un servicio excelente e interesándose por conocer sus necesidades. La banca en línea es mucho menos personal y los clientes solo pueden hablar con un representante del banco si llaman a su central telefónica. El cliente que espera una relación estrecha con su banco no estará contento con la falta de servicio personal de un banco por internet. Además, la mayor parte de los bancos en línea no ofrecen tantos servicios financieros como los que brinda un banco tradicional. Por ejemplo, los bancos en línea no suelen otorgar créditos comerciales ni permiten realizar transacciones financieras internacionales complejas que requieren de una estrecha coordinación con los clientes.¹⁵

Dado que el negocio de los bancos es comprar y vender dinero, en la industria bancaria los proveedores son aquellos que suministran capital a los bancos; es decir, entre otros, los depositantes, otros bancos y la Reserva Federal.¹⁶ Es fundamental que los bancos tengan la capacidad de reunir capital cuando lo necesitan para cumplir la razón de reservas requerida y para pagar los retiros. Sin embargo, los proveedores de capital no son predominantemente unas cuantas entidades grandes; de hecho, un banco puede considerar muchas opciones cuando desea reunir capital. Por ejemplo, en Estados Unidos operan 6259 bancos comerciales¹⁷ y hay millones de depositantes individuales. Además, la tasa de los fondos federales corriente durante la última parte de 2012, o sea “la tasa de interés sobre el dinero que los bancos y otras instituciones de depósito se prestan entre sí”, fue apenas de 0.25% debido a las políticas de la Reserva Federal de Estados Unidos que imperaban a la sazón.¹⁸ Además, otros bancos tal vez compitan por hacerse de clientes, pero en su calidad de proveedores no plantean una amenaza creíble. En otras palabras, los bancos no negarían capital a Ally Bank para que lo usara como palanca o instrumento de negociación, y podrá acceder al capital que necesita, siempre y cuando acepte el crédito a la tasa marcada para los fondos federales.

Es interesante señalar que, en esta industria, los clientes pueden ser proveedores y también compradores. En su calidad de proveedores, proporcionan dinero a los bancos, pero también pueden ser compradores de servicios financieros, como servicios de cheques, cuentas de ahorro y CRI. Los depósitos representan la mayor parte de los ingresos de Ally Bank y significan una fuente de fondos para los préstamos para automóviles y las hipotecas que ofrece su compañía matriz, Ally Financial.¹⁹ La doble función de los clientes plantea algunas preguntas sumamente interesantes en cuanto al grado de poder que detentan, sea en lo individual o en lo colectivo. Dado lo anterior, Ally debe necesariamente dedicar tiempo a determinar su grado de poder frente al de los clientes, sea como clientes o como proveedores. Ally Bank también se interesa por la lealtad de su clientela; pero como institución de banca en línea, ¿qué puede hacer para generar esa lealtad de los clientes²⁰ e influir en la medida en que estos cambian sus cuentas de un prestador de servicios a otro?²¹

En la industria bancaria, los bancos vienen y van. Sin embargo, en 2010, en Estados Unidos solo se establecieron tres bancos nuevos, y en 2011 ninguno, hecho que no se había presentado desde 1984. Al parecer, un par de factores influyeron en la situación en esos dos años. En primer lugar, las condiciones que afrontaban los bancos aumentaron su dificultad para obtener ganancias. A su vez, es evidente que esa dificultad colocó más peso en los hombros de los líderes estratégicos individuales a la hora de seleccionar, y después implementar debidamente, una estrategia adecuada para el banco que dirigían. Además, ante el número considerable de bancos que quebraron, los inversionistas que deseaban poseer algún banco encontraron que adquirir uno que estaba pasando por dificultades financieras era más fácil que constituir uno nuevo.²² Sin embargo, queda en el aire la pregunta de qué sucederá en la industria bancaria cuando las condiciones económicas mejoren. ¿Ofrecerá más atractivo para otras entrantes cuando las condiciones mejoren? En tal caso, ¿qué condiciones generarían una industria más atractiva? Los líderes estratégicos de Ally siempre están pensando en estas cuestiones y procuran que sus análisis nunca dejen de estar actualizados.

Antes señalamos que Ally Bank ofrecía tres productos financieros básicos: cuentas de cheques, cuentas de ahorro y CD y CRI,²³ lo cual significa que el banco dependía de una cantidad de productos relativamente pequeña para generar ingresos y utilidades. Los líderes de Ally se preguntaban si habría productos sustitutos que pudiesen afectar el atractivo de esos productos que ya ofrecían a sus clientes. Si existieran productos sustitutos de los CD y de las cuentas de cheques y de ahorros, ¿cuáles serían? Y, en tal caso, ¿cómo debería afrontar Ally la posible amenaza que representarían esos sustitutos?

Ally Bank y sus competidores

En Estados Unidos hay más de seis mil bancos comerciales y, evidentemente, cada uno de ellos está interesado en superar a

sus rivales. Existen pruebas de que, durante la reciente crisis económica, “el efecto producido por la economía floja en las finanzas de los consumidores, en combinación con la crisis bancaria, dificulta mucho más que los bancos puedan atraer a clientes nuevos y realizar ventas cruzadas a los clientes existentes”. Además, el grado de consolidación que ha registrado la industria ha llevado a los bancos grandes a emprender campañas virales de marketing para atraer a clientes.²⁴ El magro crecimiento anual de 1.2% proyectado para los ingresos de la banca minorista de Estados Unidos hasta 2014²⁵ también ha afectado la índole de la competencia entre los bancos. Ally se preguntó cuál sería el significado exacto que ese pronóstico tendría para las prácticas y los patrones de su industria y también para las del propio banco. Y, por supuesto, los líderes estratégicos de Ally estaban muy preocupados por saber cómo podrían competir contra sus principales adversarios y por conocer las acciones que estos podrían emprender para competir contra Ally.

ING Direct. “La razón de ser de ING Direct es ayudarlo a ahorrar dinero. Desarrollamos en línea, por teléfono y por correo nuestras actividades. Por el camino directo. Estamos a la orden de nuestros clientes las 24/7”.²⁶ ING Direct, que originalmente fue parte de ING Group N.V. —una compañía holandesa de servicios financieros— fue adquirida por Capital One en febrero de 2012.²⁷ ING Direct es un banco en línea que tiene depósitos por 83 mil millones de dólares;²⁸ ofrece a sus clientes cuentas de cheques y de ahorro, préstamos para vivienda, CRI y cuentas empresariales. ING Direct es famosa por sus competitivas tasas de interés y sus comisiones bajas; en 2010, consumersearch.com calificó la Cuenta de Ahorro Naranja de ING como la “Mejor cuenta de ahorro en línea”.²⁹ A diferencia de la mayor parte de los bancos en línea que reembolsan el cargo de los cajeros automáticos, ING Direct solo ofrece el uso gratis en los cajeros automáticos de la Red de cajeros de Allpoint.³⁰ ING Direct no cuenta con sucursales en locales físicos, pero en fecha reciente abrió ING Direct Cafés en algunos mercados y, en estos, los clientes pueden tomar café y galletas mientras reciben información acerca de sus productos financieros.³¹ Los clientes de ING Direct están encantados con el servicio al cliente y las tasas competitivas, pero no piensan lo mismo de Capital One. El reto del banco para el futuro será aparentemente retener, por no decir que expandir, su base de clientes al mismo tiempo que conserva las ventajas competitivas que tenía antes de que lo adquiriera Capital One.³² Los encargados de dirigir Ally Bank se preguntan qué medidas podría tomar ING Direct para que sus clientes conserven la imagen positiva que tienen de la empresa.

United Services Automobile Association (USAA).

El enunciado de la misión de USAA dice: “Procurar la seguridad financiera de sus miembros, asociados y sus familias brindándoles un abanico completo de productos y servicios

financieros muy competitivos; para tal efecto, USAA pretende ser la opción preferida por la comunidad militar”.³³ USAA, con sede en San Antonio, Texas, es una compañía de servicios financieros que aparece en la lista de las 500 de la revista *Fortune*; la compañía ofrece a sus miembros servicios de banca, inversiones y seguros. Solo los miembros pueden adquirir los seguros de casa y de automóviles que ofrece la Asociación, y uno de los requisitos de afiliación es ser militar. Sin embargo, los servicios de inversión y de banca están a disposición de todo el mundo.³⁴ USAA es famosa por su excepcional servicio al cliente y por una cultura sólida y solidaria con los empleados; la Asociación ha obtenido muchos diplomas y premios, entre ellos el de “Campeón de servicio al cliente”, otorgado en 2011 por J. D. Power and Associates, y estar entre “Las 100 compañías mejores para trabajar” (2010-2012) de la revista *Fortune*. Además, en 2011, Forrester Research incluyó a USAA en su lista de las mejores compañías en el campo de los servicios bancarios.³⁵

El Banco Federal del Ahorro de USAA maneja depósitos por más de 46 600 millones de dólares³⁶ y ofrece cheques ilimitados sin cargo, reembolso de cargos de cajeros automáticos, y depósitos de cheques por medio de aplicaciones en móviles y en línea. Como líder en la tecnología bancaria, en el año 2009 USAA lanzó una característica muy popular llamada Deposit@Mobile, que permite a los clientes efectuar depósitos transmitiendo la foto de un cheque tomada con un teléfono inteligente o una tableta. El cliente puede usar de inmediato los depósitos efectuados con este método.³⁷ USAA ha tenido gran éxito dirigiéndose al nicho del mercado compuesto por los clientes militares afiliados, y con el transcurso de los años ha ido abriendo sus criterios de afiliación y ahora incluye a hijos, cónyuges y viudas(os) de militares, aunque hasta hoy se ha resistido a ofrecer la posibilidad de afiliación al público general.

Charles Schwab Bank. El Charles Schwab Bank, con domicilio en Reno, Nevada,³⁸ fue inaugurado en 2003 y es una subsidiaria de The Charles Schwab Corporation. El banco tiene depósitos por 60 800 millones de dólares³⁹ y ofrece cuentas de cheques y de ahorro, mercado de dinero, CD y préstamos para vivienda. También ofrece cheques ilimitados gratis, el pago gratuito de cuentas en línea y el reembolso ilimitado de cargos de cajeros automáticos.⁴⁰ Sin embargo, los clientes interesados en tener una cuenta de cheques con rendimientos elevados deben abrir una cuenta de valores correspondiente en Charles Schwab,⁴¹ la compañía matriz del banco. Se considera que el reto para el Charles Schwab Bank es encontrar la manera de atraer a clientes jóvenes nuevos, que saben muy poco de inversiones, y a aquellos que solo desean usar sus servicios bancarios.

Bank of Internet USA. Bank of Internet, constituido en julio de 2000 y con domicilio en San Diego, California, dice ser “el banco estadounidense por internet más antiguo y con-

fiable.⁴² Con depósitos por más de 1500 millones de dólares,⁴³ Bank of Internet ofrece cuentas de cheques y de ahorro, CD, hipotecas y banca a empresas. Aunque sus cargos por detener el pago y por depósitos devueltos son los más altos de entre los bancos comparados, el banco ofrece muchos servicios extra, como Popmoney (un servicio de transferencia de dinero por vía de correo electrónico o mensaje de texto), el pago gratis de cuentas, su herramienta FinanceWorks para preparar presupuestos y recompensas para la tarjeta de débito.⁴⁴ El banco es relativamente desconocido, pero se ha labrado un nicho en el mercado de “los préstamos multifamiliares y el crédito jumbo para vivienda.”⁴⁵ De hecho, las utilidades del banco registraron un impresionante crecimiento de 18% en el cuarto trimestre de 2011, en comparación con las del año anterior.⁴⁶ Para Bank of Internet el reto está en ser una marca más reconocible y ganarle mercado a los grandes jugadores (véase la figura 1 que presenta información adicional sobre los competidores de Ally).

El nacimiento de Ally Bank

La industria bancaria, cimbrada por la crisis financiera de 2008, necesitaba un ajuste mayor; era preciso reevaluar los activos, limitar las pérdidas cuantiosas, cambiar la imagen de la industria bancaria y, sobre todo, recuperar la confianza de los inversionistas. Como señalamos antes, en el caso de GMAC Bank lo anterior significó cambiar su nombre de marca al de Ally Bank. La nueva marca no solo implicó un cambio de nombre, sino también la creación de una nueva misión para alcanzar las metas del banco.

Figura 1 Comparación de cargos de los bancos

Tipo de cargo	Ally Bank	ING Direct	USAA	Charles Schwab	Bank of Internet
Inactividad en el mes	—	—	—	—	—
Fondos insuficientes	9.00	—	29.00	25.00	35.00
Detener pagos	15.00	25.00	29.00	—	35.00
Depósitos devueltos	7.50	9.00	5.00	5.00	10.00
Transferencias nacionales de fondos (al exterior)	20.00	—	20.00	25.00	35.00
Transferencias nacionales de fondos (al interior)	—	—	—	—	—
Cajeros automáticos de otros bancos	—	—	2.00*	—	—

*

Fuentes: www.mybanktracker.com; www.ingdirect.com; www.bankofinternet.com.

El rol de Ally Financial

La gráfica circular de la figura 2 presenta los intereses principales de Ally Financial Inc. en los negocios y la participación de los ingresos generados por cada uno de ellos en 2011.⁴⁷ Podemos observar que 65.7% de los ingresos de esta compañía fueron por concepto de los servicios globales para automóviles, lo cual indica que el negocio dominante fue el financiamiento de automóviles. Sin embargo, dado que menos de 70% de los ingresos provinieron de ese sector, también cabe decir que Ally Financial está claramente interesada en la posibilidad de generar ingresos de otra fuente, además de los de Servicios Globales para Automóviles.

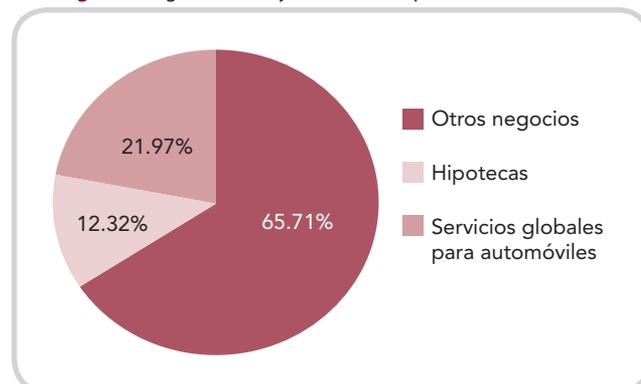
Sin embargo, Ally Financial generalmente sigue concentrada en brindar servicios financieros al minorista para la compra y el seguro de automóviles. Este enfoque permite que la compañía haga innovaciones en el sector del financiamiento para automóviles y que compita como la mejor de su industria. De hecho, obtuvo una serie de premios en reconocimiento a sus innovadores servicios de financiamiento para la compra de automóviles, entre ellos el “Dealer’s Choice Award”⁴⁸ otorgado por *Auto Dealers*.

El rol de Ally Bank

Por cuanto al carácter de sus operaciones de negocios, Ally Bank se compromete a brindar a sus clientes el mejor servicio a su alcance al costo más bajo posible. Para cumplir su compromiso, se asegura de que sus clientes reciban un grado de servicios personalizados que va más allá del que podrían recibir de otro banco cualquiera por internet, o incluso de un banco tradicional.

Ally Bank procura detectar y conocer a fondo las preferencias de los clientes como camino para determinar las medidas que tomará para competir contra sus rivales. Para tal efecto, la compañía estudia una serie de fuentes. Un ejemplo de estas es la encuesta realizada en 2010 por la American Banking Association, la cual reveló que 36% de los clientes de la banca al menudeo prefieren realizar sus transacciones en línea, en lugar de acudir al local de una sucursal.⁴⁹ Al

Figura 2 Ingresos de Ally Financial Inc. por fuente



Fuente: Ally Financial Inc. Form 10-K for fiscal year ended December 31, 2011.

establecerse como banco de servicios directos, Ally Bank permite que sus clientes realicen sus operaciones bancarias en línea, cuando y como lo requieran. Este modelo es diferente del de la banca tradicional, en cuyo caso los clientes tienen que realizar sus transacciones dentro de los horarios laborales del banco. Con los bancos directos, los clientes no solo pueden revisar los saldos de sus cuentas, sino también realizar depósitos y retiros de dinero conforme les convenga; se liberan además de las molestias de tener que ir y venir del banco. Ally Bank hace que el proceso resulte fácil porque ofrece a sus clientes un sitio web intuitivo. Sin embargo, los líderes estratégicos de Ally deben considerar “cuán único es su servicio en comparación con los que ofrecen sus competidores”.

Productos que ofrece Ally Bank

El servicio excepcional al cliente solo será una ventaja si está respaldado por un producto aceptable. Ally Bank procura ofrecer productos financieros a tasas superiores a las de sus rivales con locales físicos. La eliminación de esos locales ayuda a Ally Bank a reducir el costo de servir a los clientes, lo cual le permite ofrecer tasas más altas sobre sus productos financieros. En ocasiones, incluso podría ofrecer las tasas de interés más altas sobre los productos. Sin embargo, como Ally Financial recibió fondos del gobierno de Estados Unidos, sus tasas ahora son objeto de escrutinio muy estrecho por parte de sus competidores, que gritan “juego sucio” cuando Ally Bank ofrece tasas superiores a las del mercado. Ante esto, el Tesoro de Estados Unidos ha solicitado a la compañía que retire esas tasas del mercado a efecto de mantener una competitividad justa.⁵⁰

Ally Bank también elimina los cargos bancarios en la medida de lo posible. Al parecer, los clientes están satisfechos con Ally Bank en razón de que sus servicios son menos caros y sus cargos para las transacciones son más bajos. Estos cargos más bajos se pueden ver en todos los productos que ofrece.

Cuentas de cheques.⁵¹ A diferencia de muchos otros bancos, Ally Bank no requiere que sus clientes lleven un saldo mínimo ni cobra comisiones mensuales por mantener la cuenta. Tampoco aplica cargos por retirar dinero de un cajero automático cualquiera. Ally Bank permite girar un número ilimitado de cheques, lo cual es un incentivo para que los clientes abran y mantengan una cuenta en el banco. La figura 3 presenta una comparación de las tasas de interés para cuentas de cheques en algún momento de 2012.⁵²

Figura 3 Comparación de las tasas de interés para cuentas de cheques

Banco	Ally Bank	ING Direct	Bank of America	ETRADE
% rendimiento anual	0.40%*	0.20%†	0.05%†	0.05%†

Porcentaje anual correspondiente a California.

*Al 13/04/2012.

†Al 16/4/2012.

Fuente: www.mybanktracker.com.

Cuentas de ahorro.⁵³ Además de que su cuenta de ahorro es gratis, Ally Bank recibe gran cantidad de depósitos debido a que sus tasas de interés son muy competitivas. Las tasas de interés compuesto se calculan diariamente y los depósitos están garantizados por la FDIC. La figura 4 compara las tasas de interés para las cuentas de ahorro de Ally Bank en algún momento de 2012 con las de sus competidores.⁵⁴

Otros servicios y beneficios.⁵⁵ Algunos servicios más que ofrece Ally con la intención de satisfacer las necesidades de sus clientes son CD de gran rendimiento, CRI, cuentas de mercado de dinero, atención al cliente las 24/7, pago gratis de cuentas en línea, así como avisos y notificaciones gratis sobre las cuentas. Su sitio web tiene una aplicación localizadora de cajeros automáticos que ubica los de todos los bancos más próximos a la persona e indica si Ally Bank reintegra los cargos de cada una de esas ubicaciones.

La marca Ally Bank

“...si su banco no le permite hablar con una persona real las 24/7, usted necesita un aliado... Ally Bank: Nada de rodeos, pura sensatez”. Estas afirmaciones son parte de un anuncio de televisión creado por Ally Bank con el propósito de demostrar que la compañía cree en su fuerte compromiso de servir a sus clientes.⁵⁶ Otra afirmación, que aparece en su sitio web, capta la filosofía del banco: “Nuestros clientes están en el centro de todo lo que hacemos, incluso los tres principios que cimientan a nuestra compañía: Hablamos claro. Hacemos lo mejor para nuestros clientes. Evidentemente luchamos por ser mejores”.⁵⁷ ¿Pero qué significan estos principios?

Hablar claro. Muchos bancos tienen costos ocultos en la letra chica de sus contratos. Ally Bank decidió diferenciarse de ellos señalando con claridad a sus clientes que no ocultará ninguna transacción detrás de palabras confusas ni de la letra chica de sus contratos. Un artículo periodístico que hablaba de Ally Bank contenía la cita siguiente, usada por el banco para describirse:

*Somos un banco que concede el mismo valor a la integridad que a los depósitos. Un banco que siempre será franco y sincero y que rendirá cuentas. Sí, sincero. No hablaremos con verdades a medias, más o menos verdades ni verdades ocultas en la letra chica. Eso se debe a que no tenemos nada que ocultar. Siempre le hablaremos de las cosas tal y como son.*⁵⁸

Figura 4 Comparación de las tasas de interés para cuentas de ahorro

Banco	Ally Bank	HSBC Advance	ING Direct	Bank of America	Chase	Wells Fargo
% de rendimiento anual	0.84%	0.80%	0.80%	0.05%	0.01%	0.01%

El rendimiento anual presentado corresponde a California.

El rendimiento anual de los competidores exacto al 16/04/2012.

Fuente: www.mybanktracker.com.

Hacer lo correcto. Ally Bank dice “hacer lo correcto” para beneficio de sus clientes. Esto significa asesorarles en cuanto a las opciones óptimas para invertir. Lo anterior también implica planes financieros a la medida de cada uno de ellos. Ally Bank piensa que debe ganarse la lealtad de sus clientes; por lo tanto, lucha por disipar las preocupaciones de estos mediante la satisfacción de sus necesidades.

Luchar por ser mejor. Ally Bank lucha por agregar valor a las cuentas de su clientela en razón del diseño innovador de productos y servicios. Esto incluye brindar servicios financieros directos al menudeo y a la medida del cliente. Además, garantiza que un cliente que llame a un número de ayuda escuchará a una persona real del otro lado de la línea, y no la rutina automatizada que otros bancos acostumbran proporcionar a los clientes. Esta actitud está acorde con la fortaleza de Ally Financial en su excelente servicio en el terreno del financiamiento para automóviles. Lo anterior subraya que la importancia de la innovación es compartida por toda la marca Ally.

En resumen, la marca Ally Bank. Ally Bank ha aprovechado la experiencia y las innovaciones que Ally Financial ha ido reuniendo en los pasados 92 años. Esta cree que el diseño de servicios pioneros para productos financieros que agregan valor a las inversiones de los clientes es una compe-

tencia central. Sin embargo, ¿existen pruebas suficientes para apoyar esta idea? Una razón fundamental para concluir que esta competencia ha sido transferida a Ally Bank es que este se concentra en un grado muy alto en el servicio al cliente y en la posibilidad de que esta clase de servicio sea en verdad diferente del que ofrecen los competidores en la industria bancaria en línea y también en los bancos con locales físicos. El hecho de que Ally Bank comparta el ahorro de costos con sus clientes subraya la intención de ser un banco amigo de ellos. Sus enfoques competitivos le han servido para crear una sólida reputación de la marca y para conquistar la satisfacción y la lealtad de los clientes. Para ilustrar aun más su buena reputación, CNN Money nombró a Ally Bank uno de los “ocho bancos menos maléficos”.⁵⁹ Sin embargo, ¿esa reputación es bastante para el éxito en el largo plazo?, y ¿cuán imitables son las aparentes fuentes de las ventajas de Ally?

El liderazgo en Ally Bank

Los ejecutivos y los directores clave de Ally Bank acumulan en conjunto un total de más de 183 años de experiencia en la banca. Al principio, cuando se creó la compañía tenedora de bancos en diciembre de 2008, sus ejecutivos y directores provenían de GMAC. Desde aquellos años, ha contratado a muchos más ejecutivos y directores, que ahora provienen de diversas empresas, en particular de Bank of America (véase la figura 5).

Figura 5 Ejecutivos y directores

Nombramiento	Nombre	Compañía anterior	Años de experiencia en la banca	Fecha de ingreso a Ally Bank
Director General Ejecutivo de Ally, Presidente de Ally Financial Inc. (CEO)	Michael A. Carpenter	CitiGroup	25	2009
Presidente de Ally Financial Inc.	William F. Muir	General Motors	20	2008
Director General de Finanzas (CFE)	James N. Young	KPMG LLP	30	2008
Ejecutivo de Integración de Depósitos y Líneas de Negocios	Diane Morais	Bank of America	25	2008
Director General de Privacidad	Jana Laney	American Express	10	2011
Director de Finanzas	Aaron Blankenstein	Advanta Bank	14	2011
Director de Marketing de Préstamos para Vivienda-Propuesta de Valor para el Consumidor y Administración de Marca	Jessica Pate	Bank of America	6	2009
Gerente de Integración de Negocios	Ryan Pagan	Bank of America	10	2008
Director de Estrategia de Operaciones de Riesgo para la Empresa	Craig Houston	Capital One	13	2008
Gerente de Experiencia de los Clientes	Cindy Clear	Bank of America	12	2009
Director de Marketing de Préstamos para Vivienda	Shelley Riley	Bank of America	9	2009
Director de Marketing	Jason Moskal	Bank of America	9	2009

El hecho de que Ally Financial Inc. dependa tanto de los depósitos y de que el gobierno haya reconocido a Ally Bank ha generado la fertilización cruzada de los líderes. El equipo administrativo de la compañía trabajó muy de cerca con el equipo administrativo del banco para garantizar la alineación de sus metas. Desde 2008, el banco ha estado básicamente bajo la dirección de cuatro líderes:

Michael A. Carpenter, CEO de Ally Financial Inc.

Carpenter no es empleado directo del banco, pero es CEO de Ally Financial y, al final de cuentas, es el responsable de los resultados de Ally Bank. Su experiencia en la banca suma más de 27 años, desde 1986 cuando empezó su carrera de ejecutivo como vicepresidente ejecutivo de GE Capital Corporation y después, con el tiempo, llegó a ser presidente del consejo y CEO de Kidder, Peabody Group.⁶⁰ Tuvo que abandonar su puesto debido a un escándalo por fraude con la compraventa de bonos,⁶¹ pero más adelante fue nombrado CEO de Global Corporate & Investment Bank de Citigroup y presidente del consejo y CEO de Citigroup Alternative Investments.⁶² Ingresó al consejo de administración de Ally Financial Inc. en mayo de 2009 y fue nombrado CEO en noviembre de ese mismo año.⁶³ Por su primer mes y medio en el puesto de CEO, el Comité de Remuneración de Ejecutivos le confirió un sueldo de cerca de 1.2 millones de dólares y una cantidad de acciones restringidas.⁶⁴ Anualizado, eso habría significado un sueldo de 9.5 millones de dólares, cifra comparable a lo que ganan los ejecutivos de otros bancos. Sin embargo, como Ally Financial había recibido 17 300 millones de dólares del programa de rescate TARP de Estados Unidos en diciembre de 2008 y como la compañía no había reembolsado el dinero al gobierno, ese sueldo desató muchas polémicas.⁶⁵

William F. Muir, presidente de Ally Financial Inc.

Al igual que Carpenter, Muir opera en Ally Financial Inc. y es el responsable de las operaciones de financiamiento y servicios para automóviles de la compañía. También tiene un asiento en el Consejo de Administración de Ally Bank.⁶⁶ Muir es el líder natural para el grupo de automóviles, dado que ha trabajado en General Motors desde 1983 y en GMAC desde 1992.⁶⁷ Después de 27 años en la industria automovilística, anunció que tenía planes de retirarse en 2010, pero declaró que no se iría hasta que se encontrara a un sustituto idóneo.⁶⁸ Como no es fácil encontrar a sustitutos, él sigue en su puesto.

James N. Young, director ejecutivo de finanzas de Ally Bank. Young cuenta con más de 30 años de experiencia en la industria bancaria, los cuales incluyen 23 años en KPMG LLP, donde con el tiempo llegó a ser el socio encargado de la práctica bancaria en Chicago y del desarrollo de la práctica bancaria en la zona del occidente medio de Estados Unidos.⁶⁹ En 2005 fue contratado por Residential Capital, LLC (ResCap) para que supervisara su operación de

hipotecas. En aquel tiempo, ResCap era una subsidiaria de GMAC Bank, encargada de los préstamos hipotecarios y para vivienda. Ingresó a GMAC en 2008, cuando General Motors se desprendió de la compañía.

Diane Morais, ejecutiva de integración de depósitos y líneas de negocios. Con más de 25 años de experiencia en la banca, y pequeños periodos en CitiGroup y Bank of America, Morais ingresó al equipo de la dirección administrativa cuando Ally Bank fue creado.⁷⁰ Tomó posesión de su cargo actual en junio de 2011.⁷¹ Algunas de sus obligaciones básicas son conseguir más depositantes y conservar a los que ya existen. Los instrumentos principales que tiene a su disposición para tal efecto son la mezcla de productos, la optimización de los precios y la retroalimentación que proporcionan los clientes.⁷²

En abril de 2012, Ally Bank perdió a un líder muy importante cuando Vinoo Vijay, quien fuera director ejecutivo de marketing global de marcas y productos, aceptó un puesto similar en TD Bank.⁷³ Desde 2008, Vijay había sido el motor que impulsó el esfuerzo de la nueva marca de Ally Bank y su campaña de marketing. Él fue quien enfocó a la compañía en el lema de “crear un banco mejor” y quien la posicionó como una alternativa para la banca convencional.⁷⁴

Un banco que dice ser “su aliado” debe contar con empleados que brinden un servicio superior al promedio. Ally Bank piensa que la demostración de que ha formado a un *staff* superior al promedio está en los premios recibidos por servicio al cliente. Por ejemplo, el enfoque de Ally Bank dirigido a su clientela le ha hecho posibles al banco premios por su servicio al cliente, como el Forrester “Groundswell Award”⁷⁵ por su innovador uso de los medios sociales para conectarse con los clientes, así como el premio otorgado por Netbanker⁷⁶ al “Mejor de la web en 2011” por la experiencia de servicio que vive el cliente. Sin embargo, los resultados no son tan claros cuando se incluyen los comentarios y la retroalimentación que proporciona la comunidad de usuarios respecto de la satisfacción del cliente en sitios como MyBankTracker.com, donde Ally Bank solo obtuvo tres de las cinco estrellas posibles por el servicio al cliente.⁷⁷ ¿Qué nos dicen estos resultados mixtos respecto del verdadero grado de la calidad y la innovación asociadas al servicio al cliente de Ally Bank?

Estados financieros

Resultados financieros-Ally Financial Inc.

Si bien la historia de GMAC se remonta a 1919, los resultados financieros de Ally Financial Inc. se pueden seguir solo a partir de 2008 (véase la figura 6). La compañía ha dado resultados mixtos en años recientes (2009-2011), con una pérdida neta de 10 298 millones de dólares para 2009, una ganancia neta de 1 057 millones de dólares para 2010 y otra pérdida neta de 157 millones para 2011. En general, el desempeño financiero de la compañía se ha visto afectado de forma negativa por la exposición de ResCap al mercado de las hipotecas de alto

Figura 6 Estados financieros de Ally Financial Inc.

Estado de resultados anual estandarizado			
Fecha de presentación	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Moneda	Dólares E. U.	Dólares E. U.	Dólares E. U.
Estatus de auditoria	No certificada	No certificada	No certificada
Consolidado	Sí	Sí	Sí
Escala	Millones	Millones	Millones
Efectivo y equivalentes	13 035	11 670	14 788
Efectivo, equivalentes e inversiones a corto plazo	13 035	11 670	14 788
Cuentas por cobrar a corto plazo	663	882	1 172
Otros activos corrientes	5 905	4 215	3 000
Total de activos corrientes	19 603	16 767	18 960
Propiedades, planta y equipo, bruto	1 152	1 315	1 416
Depreciación acumulada	787	939	1 080
Propiedades, planta y equipo, neto	365	376	336
Cuentas por cobrar a largo plazo	1 342	879	899
Activos en venta a largo plazo	1 070	690	6 584
Inversiones a largo plazo	16 637	16 256	14 474
Activos intangibles	3 037	4 263	4 080
Activos diferidos a largo plazo	972	1 050	1 202
Otros activos	141 033	131 727	125 771
Total de activo		172 008	172 306
Cuentas por pagar y gastos devengados	3 414	3 687	3 315
Cuentas por pagar	1 178	1 267	1 275
Gastos devengados	2 236	2 420	2 040
Deuda circulante	7 680	7 508	10 292
Otros pasivos circulantes	51 193	43 465	34 657
Total de pasivo circulante	62 287	54 660	48 264
Deuda y arrendamientos largo plazo	92 794	86 612	88 021
Pasivos diferidos a largo plazo	2 687	3 501	4 250
Otros pasivos	6 920	6 746	10 932
Total de pasivo	164 688	151 519	151 467
Capital en acciones preferentes	6 940	6 972	12 180
Ingresos retenidos	(7 324)	(6 410)	(5 630)
Otros ingresos generales acumulados	87	259	460
Otro capital contable	19 668	19 668	13 829
Total de capital contable	19 371	20 489	20 839
Total de pasivo y capital contable	184 059	172 008	172 306

Figura 6 Estados financieros de Ally Financial Inc.

Estado de resultados anual estandarizado			
Fecha de presentación	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Moneda	Dólares E. U.	Dólares E. U.	Dólares E. U.
Estatus de auditoria	No certificada	No certificada	No certificada
Consolidado	Sí	Sí	Sí
Escala	Millones	Millones	Millones
Ingresos por ventas	2 251	3 035	2 140
Ingresos filiales	86	56	17
Otros ingresos	10 436	13 090	14 915
Total de ingresos	13 332	16 768	17 517
Costos directos	7 480	9 308	16 626
Utilidad bruta	5 852	7 460	891
Costos de administración y ventas	4 090	4 381	4 956
Depreciación y amortización	97	92	85
Gastos de reestructuración y reparación	51	80	63
Otros gastos operativos	1 547	1 728	2 746
Total de costos operativos indirectos	5 785	6 281	7 850
Ingresos operativos	67	1 179	(6 959)
Utilidades antes de impuestos	67	1 179	(6 959)
Impuestos	179	153	74
Operaciones discontinuadas	(45)	49	(3 265)
Utilidad neta	(157)	1 075	(10 298)

riesgo llamadas *subprime*. De hecho, su exposición total a este mercado de hipotecas ha obligado a la compañía a considerar la posibilidad de vender la empananada subsidiaria o de dejar que se declare en quiebra.⁷⁸

Como stakeholder mayoritario del banco, el gobierno de Estados Unidos tiene la preocupación de que Ally Financial podría estar subcapitalizado. En febrero de 2012, el Banco Central de Estados Unidos aplicó una prueba de estrés a los 19 bancos más grandes del país para determinar si aguantarían otra desaceleración económica. Ally Bank fue uno de los cuatro bancos que no pasaron la prueba. La prueba señaló que, para aguantar el golpe de otra crisis futura en la economía, la compañía tendría que reunir capital por una cantidad adicional 11 500 millones de dólares.⁷⁹

Los resultados de Ally Bank

Ally Bank no solo enfrenta los mismos problemas potenciales y los mismos desafíos estratégicos que su compañía matriz. En 2011, el total de activos del banco pasó de 70 mil millones de dólares a 85 mil millones, con un incremento de 21%, mientras que el ingreso neto aumentó de 900 millones de

Figura 6 Estados financieros de Ally Financial Inc.

Estado de resultados anual estandarizado			
Fecha de presentación	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Moneda	Dólares E. U.	Dólares E. U.	Dólares E. U.
Estatus de auditoria	No certificada	No certificada	No certificada
Consolidado	Sí	Sí	Sí
Escala	Millones	Millones	Millones
Ingreso neto	(157)	1075	(10 298)
Ingresos ajustados a efectivo	4804	10 470	3927
Cambio en capital de trabajo	300	602	2653
Otros flujos de efectivo de operaciones	546	(540)	(1414)
Flujo de efectivo de operaciones	5493	11 607	(5132)
Compra de inversiones	(19 377)	(24 116)	(21 148)
Venta de inversiones	19 197	22 399	14 680
Cambio de actividades del negocio	50	161	296
Otros flujos de efectivo de inversiones	(13 998)	(6011)	23 300
Flujo de efectivo de inversiones	(14 128)	(7567)	17 128
Cambio en deuda corto plazo	514	(3629)	(338)
Cambio en deuda largo plazo	4281	(10 528)	(30 814)
Cambio en capital contable			9997
Pago de dividendos	(819)	(1253)	(1592)
Otros flujos de efectivo de financiamiento	6074	7425	11 767
Flujo de efectivo de financiamiento	10 050	(7985)	(10 980)
Efecto por tasa de cambio	49	102	(602)
Cambio en el efectivo	1464	(3843)	414
Efectivo inicial	11 670	14 788	15 151
Efectivo al cierre	13 035	11 670	14 788
Depreciación y amortización (CF)	2713	4972	6100

Fuente: Mergent, 2012, *Ally Financial Inc. Company Report*, tomado de la base de datos en línea de Mergent.

dólares a 1200 millones, con un incremento de 35% (véase la figura 7). A partir del esfuerzo realizado por la nueva marca en 2009, Ally Bank ha podido incrementar el total de depósitos cada año. Tan solo en 2011 aumentó los depósitos en 5900 millones de dólares, lo cual representa un incremento de 27% para ese año.⁸⁰

En comparación con los resultados de los competidores, los de Ally Bank son impresionantes. Recuerde que el banco sólo tiene dos oficinas. Si comparamos el número de depósitos en razón del número de sucursales, entonces cada sucursal

Figura 7 Balance general y estado de pérdidas y utilidades de Ally Bank

Ally Bank 6985 Union Park Ctr Suite 43 Midvale, Utah 84047 FDIC Certificate #:57803 Bank Charter Class: NM			
Definición	Cifras en miles de dólares	Ally Bank Midvale, Utah 31/12/11	Ally Bank Midvale, Utah 31/12/10
Resumida toda la información			
Activos y pasivos			
1	Total de empleados (equivalente a tiempo completo)	1033	718
2	Total de activo	85 331 885	70 284 088
3	Efectivo y deuda pagadera por instituciones depositarias	3 647 173	3 065 704
4	Saldos que generan intereses	3 594 957	3 003 140
5	Valores	9 443 480	7 668 076
6	Fondos federales vendidos y contratos de recompra	0	0
7	Préstamos y arrendamientos netos	65 288 616	54 419 637
8	Pérdidas por préstamos permitidos	722 389	786 438
9	Activos de cuentas para intercambio	0	0
10	Inmuebles y activos fijos del banco	17	39
11	Otros bienes inmuebles propios	8269	7212
12	Capital de la marca y activos intangibles	1 286 061	1 746 222
13	Otros activos	5 658 269	3 377 198
14	Total de pasivos y capital contable	85 331 886	70 284 087
15	Total de pasivo	72 270 458	59 397 907
16	Total de depósitos	41 264 280	34 652 206
17	Depósitos que generan intereses	39 206 078	32 522 081
18	Depósitos en oficinas nacionales	41 264 280	34 652 206
19	% asegurado	93.01%	95.21%
20	Fondos federales comprados y contratos de recompra	0	0
21	Pasivos de intercambio	0	0
22	Otros fondos a crédito	30 454 692	23 850 518
23	Deuda subordinada	0	0
24	Otros pasivos	551 486	895 183
25	Total de capital contable	13 061 428	10 886 180

Fuente: www2.fdic.gov

Figura 7 Balance general y estado de pérdidas y utilidades de Ally Bank

Ally Bank 6985 Union Park Ctr Suite 43 Midvale, Utah 84047 FDIC Certificate #:57803 Bank Charter Class: NM			
Definición	Cifras en miles de dólares	Ally Bank	Ally Bank
		Midvale, Utah	Midvale, Utah
		31/12/11	31/12/10
Ingresos y egresos		(ejercicio a la fecha)	(ejercicio a la fecha)
1	Número de instituciones que reportan	1	1
2	Total de ingresos de intereses	3 148 994	2 572 966
3	Total de egresos de intereses	1 049 489	951 166
4	Ingreso neto de intereses	2 099 505	1 621 800
5	Previsión para pérdidas y pérdidas de arrendamientos	182 007	336 002
6	Total de ingresos ajenos a intereses	676 836	441 042
7	Actividades fiduciarias	0	0
8	Cargos por servicios a cuentas de depósitos	168	223
9	Ganancias y tarifas de cuentas comerciales	0	0
10	Ingresos adicionales ajenos a intereses	676 668	440 819
11	Total de egresos ajenos a intereses	1 357 349	906 381
12	Sueldos y salarios y prestaciones de empleados	114 023	74 638
13	Egresos para inmuebles y equipamiento	599	673
14	Egresos adicionales ajenos a intereses	1 242 727	831 070
15	Ingresos netos de operaciones antes de impuestos	1 236 985	820 459
16	Utilidades (pérdidas) valores	40 989	109 319
17	Impuestos sobre la renta aplicable	56 019	27 401
18	Ingresos antes de rubros extraordinarios	1 221 955	902 377
19	Ganancias netas extraordinarias	0	0
20	Ingresos netos atribuibles al banco	1 221 955	902 377

Fuente: www2.fdic.gov

de Ally Bank posee activos por 19 mil millones. En cambio, Bank of America, que cuenta con cerca de seis mil sucursales y un mil billones de dólares en depósitos, solo tendría 182 millones por sucursal (véase la figura 8).⁸¹

Además, los depósitos en Ally Bank han ido aumentando cada año durante los pasados tres años (2009-2011) y han pasado de 25 mil millones de dólares en 2009 a 38 mil millones en 2011. En comparación con sus competidores, Ally Bank presenta un crecimiento de 20% para cada año, mientras que ING presenta únicamente un promedio de 4.5% y USAA es constante (véase la figura 9).

El incremento de los depósitos bancarios se debe seguramente a distintas razones. En primer término, quizá refleje que las personas confían en Ally Bank y piensan que está ofreciendo un servicio bancario superior al promedio. También podría indicar que el banco está ofreciendo tasas superiores al promedio sobre los depósitos en las cuentas, como las de ahorro, los CD y las reservas del mercado de dinero. Por último, tal vez signifique que las personas se sienten cada vez más cómodas confiándole su dinero por medio del ciberespacio.

Inversionistas

Cuando se congelaron los mercados globales de crédito, GMAC Bank se encontró en dificultades. El banco, por medio de su subsidiaria ResCap, quedaba enormemente expuesto a la debacle de las hipotecas *subprime*, por lo cual se tuvo que convertir en una compañía tenedora de acciones de bancos a efecto de cumplir con los requisitos necesarios para poder recibir fondos de rescate del gobierno federal.⁸² A su vez, la posición financiera de GMAC estaba ocasionando problemas en la industria automovilística. A finales de 2008, la compañía “en ese tiempo, elevó tanto los requisitos crediticios para otorgar préstamos para autos que prácticamente eliminó el arrendamiento, y a eso se debe una fracción considerable de las ventas que no realizó GM dado que los clientes no pudieron obtener financiamiento”.⁸³ Este resultado llevó al gobierno de Estados Unidos a tomar cartas en el asunto y, mediante un convenio celebrado a finales de ese año, aceptó la solicitud de GMAC de convertirse en una compañía tenedora de acciones y aportó cinco mil millones de dólares de capital.⁸⁴ Desde aquella fecha, el gobierno de Estados Unidos ha tenido que incrementar su interés accionario en la compañía a 73.8%.

Tener al gobierno como accionista mayoritario ha sido muy difícil. En 2009, Ally Bank ofrecía la tasa de interés más alta del país sobre la cuentas de depósito. Esto atrajo a los depositantes, y el banco recibió más de veinte mil millones de dólares en activos de dinero nuevo. Sin embargo, los competidores se quejaron y declararon que Ally Bank estaba utilizando gratis los fondos del gobierno para trasladar el ahorro a sus depositantes.⁸⁵ Tras recibir una enorme cantidad de quejas, el gobierno intervino y no permitió que Ally Bank ofreciera tasas superiores al promedio.⁸⁶ El gobierno también intervino cuando mandó que se congelaran los sueldos de los directores administrativos.⁸⁷

Los desafíos: ¿qué hacer ahora?

Ally Bank y sus líderes tienen un camino difícil y lleno de retos por delante. Aun cuando ha registrado un incremento

Figura 8 Depósitos/sucursales

Compañía tenedora	Sucursales	Número de empleados	Depósitos totales	Dólares por sucursal	Dólares por empleado
Bank of America Corp.	5856	179 598	\$1 066 655 151.00	\$182 147.00	\$5939.
Wells Fargo & Co.	6386	224 477	793 617 901.00	124 275.00	3535.
JPMorgan Chase & Co.	5437	205 849	768 955 618.00	141 430.00	3736.
Citigroup Inc.	1064	193 044	320 158 438.00	300 901.00	1658.
US Bancorp	1064	62 529	198 455 053.00	63 222.00	3173.
Ally Bank	1064	1751	38 461 259.00	19 230 630.00	21 965.

Fuente: Top 50 Bank Holding companies by Total Domestic Deposits, *FDIC Summary of Deposits*, consultado el 24 de abril de 2012 en <http://www2.fdic.gov/sod/sodSumReport.asp?barItem=3&InfoAsOf=2011>.

Figura 9 Porcentaje de cambio en el total de depósitos

Nombre del banco	Total de depósitos en miles			% cambio	
	2011	2010	209	2011	2010
Ally Bank	\$38 461 259.00	\$31 887 653.00	\$25 422 496.00	20.6%	25.4%
ING Direct	82 106 986.00	77 431 828.00	74 837 532.00	6.0%	3.5%
USAA	43 839 346.00	37 296 300.00	31 820 600.00	17.5%	17.2%
Charles Schwab	50 239 169.00	43 875 975.00	31 172 608.00	14.5%	40.8%

Fuente: Top 50 Bank Holding Companies by Total Domestic Deposits, *FDIC Summary of Deposits*, consultado el 24 de abril de 2012 en <http://www2.fdic.gov/sod/sodSumReport.asp?barItem=3&InfoAsOf=2011>.

notable en sus depósitos al menudeo,⁸⁸ debe seguir esforzándose por deshacerse de la imagen que tiene de ser resultado del rescate bancario. El diluvio de anuncios por medio de comerciales, medios impresos y otros canales de distribución ha ayudado a Ally Bank a establecer de forma efectiva su nombre de marca. De hecho, 18 meses después de que se develara la marca nueva, el banco reportó que “40% del público meta de la institución financiera está familiarizado con la marca, 29% dice que sabe algo de la marca, y otro 27% dice que conoce la marca entre poco y medianamente”.⁸⁹ Más adelante, el Director General de Marketing de Ally comentó: “Nos sentimos muy contentos no solo por la forma en que ha prendido la marca, sino también por los atributos que esta representa”.⁹⁰

Sin embargo, a pesar de las reacciones positivas ante la nueva marca, sigue habiendo voces que se quejan de la participación del gobierno de Estados Unidos en Ally Bank; además, dada esta intervención, hay quienes piensan que el banco está operando en efecto con fondos del préstamo del gobierno. Si extendemos un poco más la esencia de este punto de vista y las quejas, también hay voces que dicen que todos los contribuyentes estadounidenses son “inversionistas involuntarios” de la compañía y que, por lo tanto, los mensajes publicitarios de Ally Bank son sumamente hipócritas.⁹¹ Al parecer, estas verdades subrayan la importancia de que Ally Bank encuentre un camino efectivo para seguir concentrándose en crear su marca y en brindar a los clientes una razón para ver más

allá de su origen y, en cambio, para que se concentren en el estupendo servicio al cliente. ¿Pero cómo lo podría hacer el banco? ¿Qué recursos y capacidades necesita para formar las competencias centrales que le permitirían servir mejor a los clientes y que ese fuera el fundamento para obtener un desempeño superior al de sus rivales?

Ally Bank también se debe preparar para lidiar con la incertidumbre que envuelve a la compañía matriz estancada: Ally Financial. La compañía todavía debe mucho dinero al Departamento del Tesoro de Estados Unidos y, a su vez, el Tesoro está empezando a ejercer presión. Se ha sugerido la posibilidad de una Oferta Pública Inicial (IPO por sus iniciales en inglés), pero existen demasiados factores que operan contra Ally Bank. Por ejemplo, la prueba de estrés de la Reserva Federal antes mencionada “descubrió que el colchón de capital de Ally para protegerse contra posibles pérdidas era uno de los más pequeños de entre los de las 19 prestamistas más grandes de Estados Unidos”.⁹² Además, ResCap, la subsidiaria de hipotecas de Ally, está al borde de la quiebra y en fecha reciente incumplió el pago de un bono por 20 millones de dólares.⁹³

Dado que la IPO, al parecer, no cabe dentro del cuadro, las otras dos alternativas que sugiere el Tesoro son la de dividir a Ally Financial en dos grandes operaciones, la del financiamiento de automóviles y la de los depósitos en línea (Ally Bank), o la de vender de plano a la compañía completa.⁹⁴ Mirando al futuro, los líderes de Ally Bank deberán ser flexibles y adaptarse a los cambios que esperan al banco. Dada la escasa rotación de

las personas que están en el nivel más alto, estará mejor preparado para lidiar con cualquier adversidad; sin embargo, es poco plausible que conserve a bordo a los líderes máximos y que, en caso necesario, atraiga a nuevo talento cuando su compañía matriz esté luchando. Mientras tanto, Ally Bank debe mantener satisfechos a sus clientes y llenarlos de confianza para que no dejen de tener fe en la compañía y se lleven sus depósitos

a otra parte. Todas estas medidas tendrán que ser tomadas en momentos cuando la realidad es que existe gran incertidumbre en el entorno externo. ¿Qué efecto puede esperar Ally Bank de las condiciones de su entorno externo? ¿Qué decir de los competidores? ¿Qué medidas podrían tomar los competidores en un esfuerzo por fortalecer su posición frente a la de Ally Bank en los terrenos donde este banco ha decidido competir?

NOTAS

- J. Henry, 2 de enero de 2009, GMAC Didn't Need Bank Status, After All, *CBSNews/CBS Interactive*, consultado el 22 de abril de 2012 en http://www.cbsnews.com/8301-505123_162-42940334/gmac-didnt-need-bank-status-after-all/.
- Our History, *Ally.com*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.ally.com/about/company-structure/history/index.html>.
- Interest Checking Account: Overview, *Ally.com*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.ally.com/bank/interest-checking-account/>.
- Banking with Ally: Overview, *Ally.com*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.ally.com/bank/online-banking/>.
- Interest Checking Account: Overview, *op. cit.*
- Savings & CDs, *Ally.com*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.ally.com/bank/savings/>.
- IRA Raise Your Rate Certificate of Deposit (CD): Overview, *Ally.com*, consultado el 20 de abril de 2012 en http://www.ally.com/bank/ira/raise-your-rate-cd/?INTCMPID=iraMenuPage_RYRCD_Nav.
- J. Sahadi, 19 de diciembre de 2011, Business Tax Breaks: Fate Uncertain. *CNNMoney*, consultado el 17 de abril de 2012 en http://money.cnn.com/2011/12/19/news/economy/business_tax_breaks/index.htm.
- B. Casselman y J. Lahart, 17 de septiembre de 2011, Companies Shun Investment, Orad Cash, *WSJ.com*, consultado el 17 de abril de 2012 en <http://online.wsj.com/article/SB1000142405311903927204576574720017009568.html>.
- Bureau of Labor Statistics: Databases, Tables & Calculators by Subject, *Bureau of Labor Statistics Data*, consultado el 17 de abril de 2012 en <http://data.bls.gov/timeseries/LNS14000000>.
- R. Pear, 9 de octubre de 2011, Recession Officially Over, U.S. Incomes Kept Falling, *Nytimes.com*, consultado el 17 de abril de 2012 en <http://www.nytimes.com/2011/10/10/us/recession-officially-over-us-incomes-kept-falling.html>.
- FDIC: Failed Bank List, *FDIC: Failed Bank List*, consultado el 17 de abril de 2012 en <http://www.fdic.gov/bank/individual/failed/banklist.html>.
- Bailout Recipients, 3 de abril de 2012, *Propublica.org*, consultado el 17 de abril de 2012 en <http://projects.propublica.org/bailout/list>.
- Press Room: ABA Survey: Popularity of Online Banking Explodes, 8 de septiembre de 2011, *Aba.com*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.aba.com/Press+Room/090811ConsumerPreferenceSurvey.htm>.
- M. Sanibel, 14 de abril de 2011, The Pros and Cons of Internet Banks, *Investopedia*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.investopedia.com/articles/pdf/11/benefits-and-drawbacks-of-internet-banks.asp>.
- M. Marquit, How Banks Make Money, *Depositaccounts.com*, consultado el 18 de abril de 2012 en <http://www.depositaccounts.com/blog/how-banks-make-money.html>.
- FDIC Key Statistics, 12 de abril de 2012, *FDIC.gov*, consultado el 18 de abril de 2012 en <http://www2.fdic.gov/IDASP/KeyStatistics.asp?date=4/12/2012&pDate=4/11/2012>.
- Fed Funds Rate, *Bankrate.com*, consultado el 18 de abril de 2012 en <http://www.bankrate.com/rates/interest-rates/federal-funds-rate.aspx>.
- Ally Financial Inc. Form 10-K for fiscal year ended December 31, 2011, *sec.gov*, consultado el 18 de abril de 2012 en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/40729/000004072912000011/gim2011123110k.htm>.
- S. Block, 18 de octubre de 2011, Some Things to Consider before Switching Your Bank, *USA Today*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.usatoday.com/money/perfi/columnist/block/story/2011-10-17/switching-banks/50806568/1>.
- R. Lieber, 24 de marzo de 2010, Switch Banks? You Might Find There's a Perk in It For You, *Nytimes.com*, consultado el 18 de abril de 2012 en <http://www.nytimes.com/2010/03/25/your-money/brokerage-and-bank-accounts/25BANK.html>.
- T. Alloway, 4 de marzo de 2012, First Year in Decades without New US Bank, *FT.com*, consultado el 17 de abril de 2012 en <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/df4c2dd8-63af-11e1-b85b-00144feabdco.html#axzz1sMOSXK06>.
- Products & Services, *Ally.com*, consultado el 18 de abril de 2012 en <http://www.ally.com/about/products-services/>.
- Competition for Banking Customers Intensifies Among Top U.S. Online Banks, 22 de enero de 2009, *ComScore Inc*, consultado el 19 de abril de 2012 en http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2009/1/Online_Banking_Competition.
- P. Hyde, A. Jain, S. Girolami y B. Landau, 2010, Capturing Growth in U. S. Retail Banking Building a Sustainable Right to Win, *Booz.com*, consultado el 19 de abril de 2012 en http://www.booz.com/media/uploads/Capturing_Growth_in_US_Retail_Banking.pdf.
- Who We Are-ING DIRECT Overview, *ING DIRECT.com*, consultado el 19 de abril de 2012 en <https://home.ingdirect.com/about-us>.
- D. Campbell, 15 de febrero de 2012, Capital One's \$9 Billion Acquisition of ING Direct USA Wins Fed's Approval, *Bloomberg*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.bloomberg.com/news/2012-02-14/capital-one-s-9-billion-acquisition-of-ing-direct-usa-wins-fed-s-approval.html>.
- ING DIRECT, *FDIC.gov*, consultado el 19 de abril de 2012 en fdic.gov.
- Online Banking: Reviews, agosto de 2010, *Consumersearch*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.consumersearch.com/online-banking>.
- Find a FREE Allpoint ATM Near You, *ING DIRECT.com*, consultado el 19 de abril de 2012 en https://secure.ingdirect.com/myaccount/INGDirect/atm_locate.vm.
- ING DIRECT Cafés, *ING DIRECT.com*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://cafes.ingdirect.com/>.
- M. Cole, 24 de febrero de 2012, Capital One's Next Challenge: Persuade ING Direct Customers to Stay, *Adage.com*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://adage.com/article/news/capital-s-challenge-retain-ing-direct-customers/232961/>.
- Corporate Overview, *USAA.com*, consultado el 19 de abril de 2012 en https://www.usaa.com/inet/pages/about_usaa_corporate_overview_main.
- Why Join USAA, *USAA.com*, consultado el 19 de abril de 2012 en https://www.usaa.com/inet/pages/why_choose_usaa_main?showtab=legacyPassDown.
- Awards and Rankings, *USAA.com*, consultado el 19 de abril de 2012 en https://www.usaa.com/inet/pages/about_usaa_corporate_overview_awards_and_rankings.

36. USAA, *FDIC.gov*, consultado el 19 de abril de 2012 en fdic.gov.
37. Deposit@Mobile, *USAA.com*, consultado el 19 de abril de 2012 en https://www.usaa.com/inet/pages/mobile_banking.dm.
38. Charles Schwab Bank, *About Schwab*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.aboutschwab.com/about/overview/schwab-bank/>.
39. Charles Schwab, *FDIC.gov*, consultado el 19 de abril de 2012 en fdic.gov.
40. Schwab Bank High Yield Investor Checking, *Consumersearch.com*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.consumersearch.com/online-bajing/schwab-bank-high-yield-investor-checking>.
41. Checking Account FAQs, *Charles Schwab Bank*, consultado el 19 de abril de 2012 en http://www.schwab.com/public/schwab/banking.lending/checking_account/checking_account_FAQs.
42. Why Bank of Internet USA, *BankofInternet.com*, consultado el 20 de abril de 2012 en https://www.bankofinternet.com/bofi/about/why_bank_of_internet.aspx.
43. Bank of Internet, *FDIC.gov*, consultado el 20 de abril de 2012 en fdic.gov.
44. E. Griffith, 8 de noviembre de 2011, Five Great Internet Banks, *PCMAG*, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://www.pcmag.com/article2/o,2817,2396006.00.asp>.
45. P. Maio, 1 de noviembre de 2010, BANKING: Bank of Internet finds growth in borrowers with mansions and apartments, *North County Times*, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://www.nctimes.com/business/6c1c9b68-76a6-5a30-820a-a01a40e6c7a1.html>.
46. P. Maio, 12 de agosto de 2011, BANKING: Bank of Internet USA see profit rise 18 percent in 4Q, *North County Times*, consultado el 21 de abril de 2012 en http://www.nctimes.com/news/local/del-mar/article_3342c61d-5633-5ad1-b91e-fee096c751ea.html.
47. Ally Financial Inc. Form 10-K for fiscal year ended December 31, 2011, *op. cit.*
48. Awards & Recognitions, *Ally.com*, consultado el 23 de abril de 2012 en <http://media.ally.com/index.php?s=59>.
49. Ally Bank Asks: Why Has Branchless Banking Become So Popular?, 29 de mayo de 2011, *Ally.com*, consultado el 23 de abril de 2012 en <http://community.ally.com/straight-tal/2011/05/ally-bank-asks-why-has-branchless-banking-become-so-popular/>.
50. FDIC Steps In to Keep Ally Bank's Interest Rates Cover, 16 de junio de 2009, *Consumerism Commentary*, consultado el 25 de abril de 2012 en <http://www.consumerismcommentary.com/fdic-steps-in-to-keep-all-banks-interest-rates-lower/>.
51. Interest Checking Account: Overview, *op. cit.*
52. *Ibid.*
53. Online Savings Account-Overview, *Ally.com*, consultado el 23 de abril de 2012 en <http://www.ally.com/bank/online-savings-account?INTCMPID=344694089>.
54. *Ibid.*
55. Banking with Ally-Overview, *op. cit.*
56. Ally Store-Our Commercial, *Ally.com*, consultado el 23 de abril de 2012 en <http://www.ally.com/about/ally-story/commercial.html>.
57. Ally Story-Who We Are, *Ally.com*, consultado el 23 de abril de 2012 en <http://www.ally.com/about/ally-story/our-difference.html>.
58. Bye Bye, GMAC: Will Ally Bank Work or Not?, 15 de mayo de 2009, *WSJ.com*, consultado el 23 de abril de 2012 en <http://blogs.wsj.com/deals/2009/05/15/bye-bye-gmac-will-ally-bank-work-or-not/>.
59. The 8 Least Evil Banks, *CNNMoney*, consultado el 23 de abril de 2012 en http://money.cnn.com/galleries/2011/pf/1101/gallery.least_evil_banks/index.html.
60. Leadership. Media Center: *Ally Financial Inc*, consultado el 18 de abril de 2012 en <http://media.ally.com/index.php?s=20>.
61. D. Fitzpatrick y D. Enrich, 18 de noviembre de 2009, GMAC Chief Ousted by Board, *WSJ.com*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://online.wsj.com/article/SB1001424052748704538404574540032497128084.html>.
62. M. Corkery, 16 de noviembre de 2009, The Nine Lives of GMACs New CEO Michael Carpenter, *WSJ.com*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://blogs.wsj.com/deals/2009/11/16/the-nine-lives-of-gmacs-new-ceo-michael-carpenter/>.
63. GMAC Names Michael A. Carpenter Chief Executive Officer; Will Lead Next Phase of Renewal, 16 de noviembre de 2009, *PR Newswire*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.prnewswire.com/news-releases/gmac-names-michael-a-carpenter-chief-executive-officer-will-lead-next-phase-of-renewal-70219362.html>.
64. GMAC's Chief Gets Payout Comparable to Glankfein's, 20 de marzo de 2010, *DealBook-New York Times*, consultado el 17 de abril de 2012 en <http://dealbook.nytimes.com/2010/03/02/gmacs-chief-gets-payout-comparable-to-blankfeins/>.
65. D. Campbell, 2 de marzo de 2010, GMAC's Carpenter Gets Pay Package Rivaling Blankfein, *Bloomberg*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive>.
66. Leadership, *op. cit.*
67. GMAC Financial Services Statement on the Retirement of William Muir, 12 de abril de 2010, *Ally-Media Center*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://media.ally.com/index.php?s=43>.
68. William Muir to Retire from GMAC Next Year, *Autoevolution News*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.autoevolution.com/news/william-muir-to-retire-from-gmac-next-year-19166.htm>.
69. Leadership, *op. cit.*
70. D. Morais, *LinkedIn*, consultado el 18 de abril de 2012 en <http://www.linkedin.com/pub/diane-morais/a/768/957>.
71. Leadership, *op. cit.*
72. *Ibid.*
73. TD Bank Names Vinoo Vijay Chief Marketing Officer, 12 de abril de 2012, *TD Bank News Releases*, consultado el 20 de abril de 2012 en <https://mediarrom.tdbank.com/index.php?s=30369&item=126854>.
74. Ally Executive Takes Marketing Post At TD Bank, 16 de abril de 2012, *CMO.com*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.cmo.com/people/ally-executive-takes-marketing-post-td-bank>.
75. Ally Bank Wins Award for Online Consumer Engagement, 10 de octubre de 2011, *PRNewswire*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://photos.prnewswire.com/prnh/20110609/DE171777LOGO-c>.
76. Ally Bank Wins Best of the Web for Customer Service Innovation, 28 de abril de 2011, *Ally Straight Talk*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://community.ally.com/straight-talk/2011/04/ally-bank-wins-best-of-the-web-for-customer-service-innovation/>.
77. Ally Bank Review, *MyBankTracker*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.mybanktracker.com/Ally-Bank/Reviews>.
78. D. Campbell, 13 de abril de 2012, Ally's ResCap Loan May Precede Bankruptcy, *Fitch Says, BloombergBusinessweek*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.businessweek.com/news/2012-04-13/ally-s-rescap-loan-may-precede-bankruptcy-fitch-says>.
79. GMAC (now Ally Financial), *ProPublica*, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://projects.propublica.org/bailout/entities/236gmac>.
80. W. Staley, 2 de abril de 2012, Ally Q4 Earnings: Deposits Grow Amid Mortgage Woes, *MyBankTracker.com*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.mybanktracker.com/bank-news/2012/02/03/ally-q4-earnings-strong-deposit-grow-amid-mortgage-woes/>.
81. Top 50 Bank Holding Companies by Total Domestic Deposits, *FDIC Summary of Deposits*, consultado el 24 de abril de 2012 en <http://www2.fdic.gov/sod/sodSumReport.asp?baritem=3&infoAsOf=2011>.
82. D. Snow, 17 de diciembre de 2008, Cerberus Indirectly Linked to Madoff Scandal, *Private Equity International*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.privateequityonline.com/Article.aspx?article=33204>.
83. T. Smith, 10 de diciembre de 2008, Cerberus Capital Management: CHRYSLER LLC & GMAC BANKRUPTCY!, *Zimbio*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.zimbio.com/Cerberus+Capital+Management/articles/52/Cerberus+Capital+Management+CHRYSLER+LLC+GMAC>.
84. GMAC Gets \$5 Billion in TARP Funds, 30 de diciembre de 2008, *Atlanta Business Chronicle*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.bizjournals.com/atlanta/stories/2008/12/29/daily20.html>.
85. E. Yingling, 27 de mayo de 2009, GMAC setter 52709, *Scribd*, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://www.scribd.com/doc/16024825/GMACletter52709>.

86. D. Fitzpatrick, 2 de noviembre de 2009, U. S. Turns Screws on Bailed-Out GMAC, *The Wall Street Journal*, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://online.wsj.com/article/SB125712736353621959.html>.
87. Treasury Freezes Pay for CEOs at Ally Financial, GM, AIG, 6 de abril de 2012, *Yahoo! Finance*, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://finance.yahoo.com/news/treasury-freezes-pay-ceos-ally-172309205.html>.
88. Ally Financial Inc. Form 10-K for fiscal year ended December 31, 2011, *op. cit.*
89. If Advertising Doesn't Work, Then Why Is 'Ally' a Household Word?, 12 de noviembre de 2010, *The Financial Brand: Marketing Insights for Banks & Credit Unions*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://thefinancialbrand.com/15653/ally-bank-proves-advertising-works/>.
90. Ally Bank's CMO Ignites Rebranding, 1 de enero de 2011, *Direct Marketing News*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.dmnews.com/ally-banks-cmo-ignites-rebranding/article/193145/>.
91. Ally Bank's Straight Talk Is Crooked, 17 de marzo de 2011, *SmartMoney*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.smartmoney.com/Invest/stocks/ally-banks-straight-talk-is-crooked.130374728021/>.
92. Treasury Said to Want Ally Sale with IPO Seen Unlikely, 20 de marzo de 2012, *Bloomberg*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.bloomberg.com/news/2012-03-26/treasury-said-to-want-ally-sale-with-ipo-seen-unlikely.html>.
93. Ally's ResCap Misses \$20M Bond Payment Due Today, 17 de abril de 2012, *WSJ*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://blogs.wsj.com/deals/2012/04/17/allys-rescap-misses-20m-bond-payment-due-today/?KEYWORDS=ally+bank>.
94. U.S. Treasury Said to Want Ally Financial Sale, Not IPO, 26 de marzo de 2012, *InvestorPlace*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.investorplace.com/2012/03/u-s-treasury-said-to-want-ally-financial-sale-not-ipo/>.

CASO 2

AstraZeneca: transformar cómo las medicinas nuevas llegan a los pacientes¹

David Brennan inició su carrera en el campo de las ventas y, en el año 2006, había llegado al puesto de CEO de AstraZeneca UK Limited (AZN), una compañía biofarmacéutica internacional con sede en Londres. Como Brennan había estado en la línea del frente con los médicos, le apasionaba el tema de cómo hacer llegar los medicamentos nuevos a los pacientes. Él necesitaría esa experiencia porque la industria se estaba transformando y a continuación habría menos protección para las patentes, más competencia de los fármacos genéricos, reglas más estrictas del gobierno y menos productividad en la IyD. Por lo mismo, desde el principio atacó todas las áreas de la cadena de valor de AZN, desde el descubrimiento y el desarrollo de fármacos, hasta su producción y comercialización. ¿La estrategia? Crear un conducto que transportara nuevos medicamentos de patente lo bastante singulares como para proporcionar un beneficio diferente a los pacientes, que permitiera el crecimiento global de la empresa, agilizar la organización e incrementara su eficiencia, y creara una cultura de valor, creatividad y colaboración.

La receta no era fácil, pero lo bueno fue que, para 2012, la estrategia de Brennan ya se había anotado algunos éxitos notables con el lanzamiento de seis productos nuevos, una actividad creciente en los mercados emergentes, una reestructuración organizacional que había realizado un ahorro anual de 1600 millones de dólares, y una encuesta anual de los empleados (FOCUS) que resultó en que estos demostraban mayor compromiso y liderazgo. Sin embargo, lo malo era que no se habían agotado las dificultades debido a una serie de productos clave que no llegaban al mercado, la expiración de patentes de varias medicinas importantes y un entorno económico que seguía tambaleándose. Todo esto significaba una presión que estaba llevando los ingresos a la baja y ponía en peligro la capacidad de la compañía para reabastecer el conducto con proyectos novedosos. La estrategia significaba

luchar frente a frente con las competidoras y llegar antes que ellas al mercado, en particular, en el ámbito relativamente nuevo de los medicamentos biofarmacéuticos; enfrentarse a las marcas genéricas y atraer y retener a la gente más brillante del campo. Todo ello en un momento cuando el crecimiento de las ventas estaba próximo a ser el más bajo en 25 años.² Sin embargo, la verdadera dificultad estaba en que incluso, suponiendo que AZN desarrollara un promedio de dos productos nuevos al año, menos de la tercera parte de los medicamentos comercializados llegarían a tener un éxito arrollador.

El centro del tiro para que AZN pudiera realizar sus metas estratégicas estaba claramente en la capacidad de la función de IyD para presentar resultados. De hecho, Brennan dijo en una entrevista que los equipos de IyD de la compañía se habían quedado rezagados y afirmó: “Quiero ver que nuestra organización de investigación y desarrollo entregue resultados de forma sostenida y consistente, y por eso le hemos fijado una meta”.

En las conferencias con los accionistas y las reuniones con analistas, Brennan empleaba frases como la de una IyD que tuviera un desempeño de *categoría mundial* y la de una empresa biofarmacéutica *impulsada por el motor de la innovación*. ¿La compañía podría proporcionar de forma sostenible y consistente una serie de productos nuevos a costo más bajo, pero probablemente contando con menos personal? ¿Cómo podría la compañía lanzar al mercado un promedio de dos productos nuevos cada año? ¿En cuáles áreas de IyD debería invertir y cómo sería la transformación de esta IyD?

La industria farmacéutica

Según algunos cálculos, el mercado mundial de los productos farmacéuticos tenía un valor de 754 mil millones de dólares en 2010, en tanto que los mercados establecidos estaban

Este caso fue preparado por Gerry Yemen, jefe de investigación, y Scott A. Snell, profesor de Administración de empresas en la cátedra E. Thayer Bigelow. Fue preparado como base para una discusión en clase, y no para ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa. Copyright © 2012 de University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, Virginia. Todos los derechos reservados. Si desea solicitar copias envíe un e-mail a sales@dardenbusinesspublishing.com. Se prohíbe toda reproducción, almacenamiento recuperable, uso en una hoja de cálculo o transmisión de esta publicación, sea de forma electrónica, mecánica, fotocopiada, grabada o de otro medio cualquiera, salvo previa autorización de la Darden School Foundation.

registrando un crecimiento promedio de 3.2%, y los emergentes, uno de 13.8%.³ Sin embargo, tras 40 años de haber sido una industria estable y previsible, ahora se había iniciado una transformación radical. Algunas de las amenazas para los ingresos eran una competencia mucho mayor, proyectos en desarrollo mucho más lentos, expiraciones de patentes y pérdida de negocios a manos de las medicinas genéricas. Los asuntos relacionados con la seguridad de los fármacos provocaban mala prensa, lo cual disminuía la confianza de los consumidores. Los costos elevados de las medicinas de patente alimentaban más la molestia de los consumidores, así como la inclinación de los HMO (Health Maintenance Organizations) a cubrir los medicamentos genéricos, en lugar de los de marca, y la aceptación de los pacientes de esos productos sustitutos. Las autoridades reguladoras requerían más datos acerca de la seguridad y eso significaba costos más altos porque era preciso destinar recursos adicionales para realizar más estudios sobre ella. Además, la Food and Drug Administration (FDA) y otros organismos reguladores estaban autorizando menos productos (véase la figura 1), lo cual significaba que tardaban más tiempo para llegar al mercado.

Tradicionalmente, el alma de la industria farmacéutica había sido la IyD; las compañías más exitosas habían sido las que ofrecían las medicinas más efectivas. Para ello, se requería un grado enormemente sofisticado de conocimiento de la biología humana y la química, así como una curiosidad instintiva y la capacidad para plantear hipótesis en cuanto a las causas de las enfermedades. Una medicina tomaba entre 10 y 15 años en llegar al mercado y requería de un equipo multidisciplinario de científicos y médicos clínicos talentosos, además de una inversión superior a 1300 millones de dólares.⁴

Según algunos cálculos, la industria gastó 45700 millones de dólares en el desarrollo de fármacos en el año 2009.⁵ De hecho, la probabilidad de éxito era más bien poca, pero cuando un fármaco recién lanzado llegaba a todas las farmacias y anaqueles de los médicos, los márgenes de utilidad eran significativos. Las compañías trabajaban al mismo tiempo en varias medicinas, empleando las utilidades de los productos existentes para financiar la IyD de otros fármacos y

componentes, pero sin garantía alguna de éxito. Bryan Rye, el analista de acciones de compañías de biotecnología comentó: “No necesariamente se ha debido a la poca productividad de sus proyectos en desarrollo, sino a que las grandes farmacéuticas no han tenido fármacos de vanguardia que generen grandes márgenes”.⁶ AstraZeneca, al igual que sus competidores, tenía que encontrar la manera de descubrir, desarrollar, producir y comercializar los medicamentos a mayor velocidad y a menor costo, pero manteniendo la calidad.

Presión de la industria

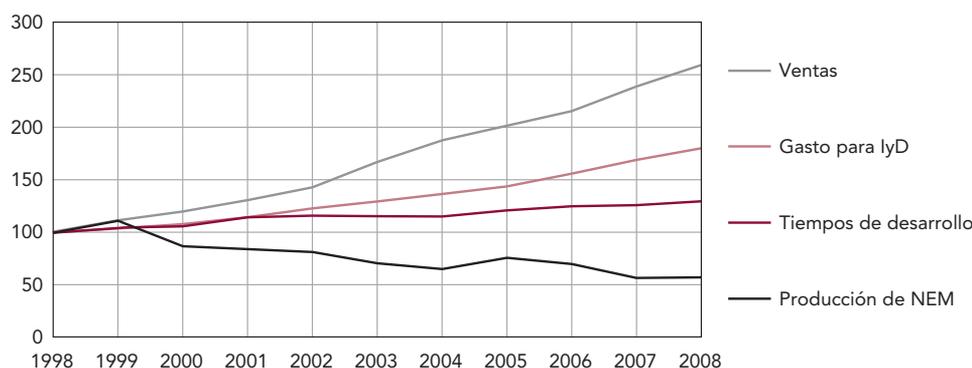
Investigación y desarrollo

En esencia, el desarrollo de nuevos fármacos implicaba identificar compuestos moleculares (de moléculas grandes o pequeñas), estudiar su efectividad (en tubos de ensayo y muchas veces en animales), observar el tiempo que el sistema humano tardaba en absorberlos y detectar los efectos secundarios. Este proceso iba eliminando a casi todos los candidatos para un desarrollo posterior. Sin embargo, si todo salía bien y un candidato lucía lo bastante promisorio como para seguir adelante, pasaba a la etapa de las pruebas clínicas en humanos. Empero, antes de que se probara en humanos, debía ser presentado a la FDA como fármaco nuevo en etapa de investigación.

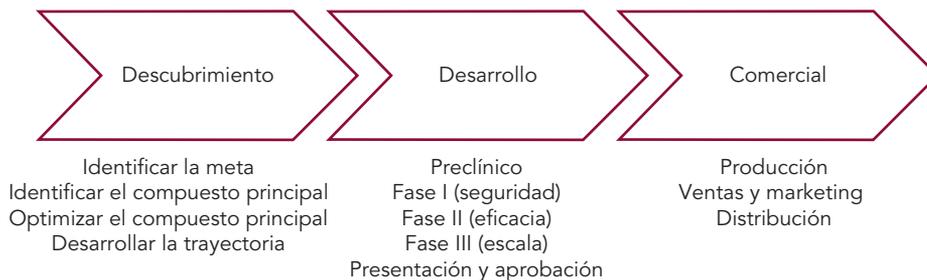
El ciclo de tiempo del descubrimiento y el desarrollo de un fármaco era un campo crucial de interés estratégico; es decir, reducir el tiempo necesario para llevar a un compuesto nuevo promisorio desde la exploración y el descubrimiento hasta las pruebas clínicas (con animales y después humanos) para establecer la dosis óptima y la forma de presentación. (La figura 2 presenta la cadena de valor).

Llegar al punto de colocar un medicamento en el mercado era todo un reto. Solo alrededor de 5% de los fármacos experimentales que llegaban a la fase de desarrollo serían aprobados de hecho como medicinas nuevas.⁷ Anders Ekblom, VP de Desarrollo Global de Medicinas de AZN explicó: “Dos grandes desafíos que enfrenta la industria entera son elevar el índice de éxitos y reducir el tiempo necesario para desarrollar una medicina”.

Figura 1 Ventas globales, gasto para IyD, tiempos de desarrollo y de producción de nuevas entidades médicas (NEM), 1998-2008 (porcentajes, indexado a 1998)



Fuente de los datos: AstraZeneca.

Figura 2 Presentación simplificada de la cadena de valor de las grandes farmacéuticas

Fuentes de datos: 2008, AstraZeneca Q4 media presentation annual results, (utilizado con autorización); Stine Jessen Haakonsson, 2008, The Changing Governance Structures of the Global Pharmaceutical Value Chain, *Competition & Change*, 13(1) 2009: 85.

Patentes y genéricos

Por lo general, una compañía solicita una patente para una medicina en potencia cuando está en la fase de investigación. Al tenor de las normas de la Organización Mundial de Comercio, la vida de la patente de un producto farmacéutico dura 20 años, contados a partir del momento de la solicitud. La compañía dedicaba alrededor de la mitad de esos 20 años al desarrollo y las pruebas de los medicamentos, y solo le quedaba el resto de esos años para gozar de su exclusividad en la comercialización. Cuando la patente expiraba, se acababa su exclusividad en el mercado, y cualquier empresa podía solicitar a la FDA permiso para fabricar y vender una versión genérica del producto, siempre y cuando tuviera los mismos ingredientes, potencia y uso, y que fuese fabricada sujeta a las normas de la FDA.

El hecho de que la expiración de las patentes fuera inevitable condujo a las compañías farmacéuticas a buscar caminos para limitar la competencia de los productos genéricos. Algunas intentaron “dar una vida indefinida” a sus productos interponiendo demandas para preservar o prolongar la vida de una patente o solicitando nuevas patentes para formas diferentes de compuestos del medicamento. A su vez, los fabricantes de productos genéricos buscaron caminos para invalidar las acciones anteriores. Debido a la expiración de patentes, la industria perdía ventas por miles de millones de dólares cada año. Según cálculos de investigadores, estimaron que entre 2010 y 2014, las pérdidas acumuladas de las ventas perdidas sumarán 142 mil millones de dólares.⁸ (Seroquel IR de AZN, un medicamento para la esquizofrenia que expiraría en 2012, vendió 4900 millones de dólares en 2009).

Reforma de la seguridad social

En la primavera de 2010, el presidente Obama suscribió la Patient Protection and Affordable Care Act (Ley de Protección a los Pacientes y Servicios Médicos Asequibles), la cual reformaba el sistema de la seguridad social. La mayor parte de las previsiones de la ley entrarían en vigor en 2014. No obstante las reservas y las preocupaciones que los representantes de las compañías farmacéuticas tenían sobre la reforma federal de la seguridad social, a la larga, la industria se vería beneficiada porque la cobertura se extendería a unos

30 millones de clientes potenciales más para las farmacéuticas. Esa era la noticia buena.

La característica menos atractiva era la referente al conjunto de medidas para controlar los costos que contenía el plan federal para la seguridad social y que, a la larga, probablemente crearía problemas con los precios que marcaría la industria. El temor era que este plan de reforma pudiera preferir los productos de bajo costo de los fabricantes de medicinas genéricas, en lugar de los de marca. Los concededores de la industria pronosticaron que la ley llevaría a las fuerzas de ventas de las grandes farmacéuticas a desviar su enfoque de las ventas directas para dirigirlo a los minoristas⁹ y a optar por incluir a clientes más variados, como los encargados de las adquisiciones del gobierno, los cuales probablemente buscarían influir en los legisladores respecto de las medicinas de patente.¹⁰

Viraje a los productos biofarmacéuticos

Durante años, las grandes farmacéuticas se habían concentrado principalmente en los compuestos químicos, o en los productos farmacéuticos de moléculas pequeñas, como fundamento para descubrir medicamentos nuevos. Los laboratorios Roche fueron los primeros en dirigirse hacia la biotecnología cuando, en 1990, se convirtieron en el accionista mayoritario de Genentech. Los productos farmacéuticos, de manufactura biológica o de grandes moléculas, se derivaban de células vivas y, por lo tanto, su desarrollo y producción eran más costosos que los de los fármacos de moléculas pequeñas. Es más, representaban un campo científico diferente: los productos biológicos eran medicinas fabricadas a partir de azúcares, proteínas, ácidos nucleicos e incluso células y tejidos, todos ellos extraídos de fuentes naturales, generalmente por vía de tecnología recombinante de ADN. Una ventaja clara de los productos biológicos estaba en que, a diferencia de los fármacos tradicionales de moléculas pequeñas, era menos probable que los anticuerpos *monoclonales*¹¹ se “volvieron genéricos” cuando expiraran sus patentes, porque el proceso para fabricar productos biotecnológicos era más complejo y difícil de copiar.

Desde el punto de vista de la eficacia, los productos biotecnológicos ofrecían la promesa de tratar males

crónicos y terminales, en particular en cardiología, dermatología, gastroenterología, oncología, neurología y traumatología. Johnson & Johnson, Wyeth y Abbott Laboratories siguieron el ejemplo de Roche y fueron de las primeras en invertir en tecnología de anticuerpos y en otros campos de la biotecnología.¹² Otras se asociaron con compañías de biotecnología, pero las adquisiciones representaba una situación nueva.

La ley de reforma de la seguridad social de Estados Unidos otorgaba a los medicamentos biotecnológicos nuevos, protegidos por una patente, 12 años de exclusividad en el mercado.¹³ La industria farmacéutica entera obtenía alrededor de 20% de sus ingresos de los productos biotecnológicos.¹⁴ Un analista estimó que, para 2014, alrededor de la mitad de los 100 medicamentos más vendidos, con frecuencia calificados como medicamentos “con ventas arrolladoras”, serían productos de biotecnología.¹⁵ De hecho, los investigadores de S&P estimaron que, en 2010, los productos biotecnológicos constituían alrededor de la tercera parte de los nuevos compuestos de proyectos innovadores.¹⁶

La competitividad

La competitividad global generaba una rivalidad intensa en la industria, y una compañía nunca estaba lejos de otras en la pantalla del radar. Algunos de los competidores principales de AZN eran GlaxoSmithKline (GSK), Merck & Co (MRK) y Novartis (NVS) (véase el gráfico 1 que presenta el margen bruto, la razón financiera y el análisis SWOT). Cada compañía competía, al mismo tiempo que AZN, en una serie de países y en distintos campos terapéuticos seleccionados (véase el gráfico 2 que presenta el gasto para IyD y los reportes de proyectos novedosos). Los datos mostraron que algunas de las empresas estaban respondiendo a las presiones por medio de la diversificación, persiguiendo la escala o innovando (véase la figura 3 que presenta la revisión de AZN respecto de sus grupos estratégicos).

Dados los desafíos que enfrentaba la industria, AZN revisó a fondo su estrategia con el propósito de estudiar cuáles eran los motores clave en el presente y para el futuro. Revisó las tendencias centrales de la seguridad social así como las oportunidades para la industria hasta el año 2020.

AstraZeneca: de la A a la Z

Con ventas superiores a 33 mil millones de dólares para 2010 e ingresos antes de impuestos del orden de 11 mil millones de dólares, AZN era una de las grandes compañías farmacéuticas más importantes del mundo. (El gráfico 3 presenta datos financieros). La compañía se especializaba en los campos de la medicina cardiovascular, gastrointestinal, inflamatoria y respiratoria, oncológica, infecciosa y en la neurociencia. Simon King, VP de Recursos Humanos de IyD declaró: “A mediados de la década de 1990, AZN tenía muchas medicinas nuevas que fueron todo un éxito de ventas”. Sus productos más conocidos eran Arimidex (cáncer), Crestor (cardiovascular), Nexium (enfermedades gastrointestinales), Seroquel

Gráfico 1 Margen bruto, análisis de la razón financiera Du Pont y análisis SWOT -2010

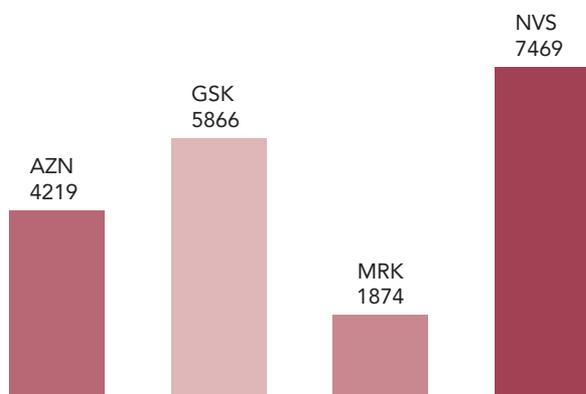
Compañía	Porcentaje del margen bruto	Análisis de la razón financiera de DuPont				
		Rendimiento sobre ventas (ROS)	Rotación de activos	Rendimiento sobre activos (ROA)	Apalancamiento financiero	Rendimiento sobre capital (ROE)
Astra-Zeneca	82.68	22.7	0.65	14.8	27.5	41.1
Glaxo SmithKline	74.91	19	0.73	14.1	56.5	64.4
Merck	76.50	47	0.39	16.2	18.6	33.2
Novartis	72.85	19	0.52	9.7	12.3	15.6
Industria	73.57					

Fuentes de datos: Yahoo! Finance, Standard & Poor's y Fool.com.

Análisis SWOT			
AZN		MRK	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Presencia geográfica extendida	Poca confianza de los inversionistas	Presencia geográfica extendida	Demandas judiciales por responsabilidad de producto de Vioxx
Portafolio de productos diversificado	Actuaciones judiciales	Portafolio de productos diversificado	Poca confianza de los inversionistas
Oportunidades	Amenazas	Oportunidades	Amenazas
Contratos y colaboraciones estratégicos	Reglamentos gubernamentales estrictos	Contratos y colaboraciones	Fin de protección de patentes
Conducto robusto de proyectos de productos	Resultados inciertos de IyD	Adquisiciones estratégicas	Entorno competitivo
GSK		NVS	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Red global de suministros y producción	Poca confianza de los inversionistas	Sólido desempeño financiero	Limitada posición de liquidez
Capacidades de IyD enfocadas	Reclamaciones por infracción de patentes	Margen de operaciones en expansión	Actuaciones judiciales
Oportunidades	Amenazas	Oportunidades	Amenazas
Indicaciones de potencial de mercado meta	Resultados inciertos de IyD	Cambios en demografía	Interrupciones en suministro de materias primas
Potencial de mercado de oncología	Aumento general de contrabando de fármacos	Mercados emergentes	Consolidación de distribuidores estadounidenses

Fuentes de datos: Global Data Financial Strategic Analysis Reviews, agosto-septiembre de 2010.

Gráfico 2 Gasto para IyD en 2010 (en millones de dólares) (AstraZeneca, GlaxoSmithKline, Merck, Novartis)



Fuente de datos: MedTrack Industry Statistics, <http://www.medtrack.com/research/lstats.asp>.

Reporte de conducto de proyectos de productos para 2010 (número de productos)				
	AZN	GSK	MRK	NVS
Desconocido/investigación	25	26	19	16
Preclínica	23	32	28	14
Fase I Estudio clínico	61	77	71	33
Fase II Estudio clínico	100	148	100	125
Fase III Estudio clínico	18	67	37	60
Aprobación pendiente	8	10	19	14
Aprobados	2	7		5
En el mercado	110	604	318	411
Descontinuados	353	536	334	319
Fallidos	4	18	6	11

Fuentes de datos: Life Science Analytics, Pipeline Reports, mayo a septiembre de 2010.

(esquizofrenia y trastorno bipolar) y Symbicort (asma y enfermedad pulmonar obstructiva crónica). En 2010, la compañía manejaba 10 medicinas que tenían éxito arrollador, con ventas superiores a mil millones de dólares cada una de ellas, y operaba en más de 100 países. AZN tenía capacidad de IyD en todo el mundo, con centros en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Suecia, Francia, Japón, China e India, los cuales sumaban más de 12 500 empleados (véase la figura 4).

Formulación de la estrategia

Los ejecutivos de AZN estudiaron varias opciones estratégicas diferentes, entre otras la de diversificarse a los productos médicos de consumo, a los de salud y a otros similares, pero al final de cuentas sus decisiones volvieron a concentrarse en unos cuantos hechos de la industria. Las necesidades médicas sin satisfacer no eran muchas y el mercado para las grandes

Gráfico 3 Estado de pérdidas y utilidades (en millones de dólares)

	2007	2008	2009	2010
Ventas netas	29 559	31 601	32 804	33 269
Costo de bienes vendidos	6 419	6 598	5 775	6 389
Utilidad bruta	23 140	25 003	27 029	26 880
Ventas, generales y administrativos	10 134	10 894	11 227	10 376
Investigación y desarrollo	5 089	5 013	4 341	4 219
Depreciación/amortización	0	84	79	59
Gastos netos (ingresos) de intereses operativos				
Gastos (ingresos) extraordinarios	543	578	557	1 561
Otros gastos operativos, total	(528)	(592)	(502)	(829)
Gastos de operación	21 465	22 457	21 261	21 775
Ingresos netos operativos	8 094	9 144	11 543	11 494
Egresos de intereses				
Ingresos antes de impuestos	7 983	8 681	10 807	10 977
Impuesto sobre la renta	2 388	2 580	3 286	2 924
Utilidad neta	5 595	6 101	7 521	8 053

(continúa en la sig. pág.)

farmacéuticas era saludable; por lo cual llegaron a la conclusión de que lo más conveniente sería permanecer ahí. Brennan comentó: “La estrategia de nuestra compañía es ser un negocio dentro del campo de la biofarmacéutica, impulsado por la innovación que cumpla con nuestro propósito de marcar la diferencia más significativa para la salud de los pacientes por medio de estupendas medicinas”, (véase la figura 5). La conclusión tomada con base en la revisión a fondo de la estrategia fue que seguía existiendo demanda para medicinas diferenciadas que cubrieran necesidades médicas sin satisfacer y que AZN debería seguir operando como una compañía biofarmacéutica impulsada por la innovación, integrada globalmente, en lugar de diversificarse.

Para la decisión de concentrarse en la innovación por vía de la IyD, el equipo de liderazgo alineó la estrategia de la compañía con las capacidades de la empresa. El equipo reconoció plenamente los riesgos de la concentración y que algunos competidores estaban optando por un camino de mayor diversificación, pero decidió que la constitución de sociedades y las adquisiciones realizadas en el exterior podrían mitigar los riesgos. AZN optó por tres estrategias: asociarse con otras compañías para codesarrollar compuestos, adquirir el compuesto cuando estuviese en la fase de exploración, o comprar a una compañía completa.

Gráfico 3 (continuación) Consolidado neto a largo plazo (en millones de dólares)

	2007	2008	2009	2010
Activo				
Efectivo	5867	4286	9918	11 068
Cuentas netas por cobrar	8224	9161	1 0584	9961
Inventario	2119	1636	1750	1682
Otros activos circulantes	786	786	1508	2420
Activo circulante	16 996	15 869	23 760	25 131
Propiedad, planta y equipo, neto	16 835	14 614	15 168	15 583
Depreciación acumulada	(8537)	(7571)	(7861)	(8626)
Capital del nombre	9884	9874	9889	9871
Inversiones a largo plazo	182	156	184	211
Activos intangibles	11 467	12 323	12 226	12 158
Cargos de activos a largo plazo diferidos	1161	1685	1554	1799
Total de activo	47 988	46 950	54 920	56 127
Total de pasivo				
Cuentas por pagar	1983	1940	2316	2257
Gastos devengados	2606	2249	2715	2620
Pagarés/deuda de corto plazo	4280	993	1926	125
Otros pasivos circulantes	6349	8233	10 683	11 785
Pasivos corrientes	15 218	13 415	17 640	16 787
Deuda de largo plazo	10 876	10 855	9137	9097
Total de deuda	15 156	11 848	11 063	9222
Impuestos sobre la renta diferidos	4119	3126	3247	3145
Interés minoritario	137	148	161	197
Otros pasivos	2860	3494	4075	3688
Total de pasivo	33 210	31 038	34 260	32 914
Capital social				
Acciones comunes	364	362	363	352
Utilidades retenidas	12 526	13 504	18 117	20 189
Capital adicional pagado	1888	2046	2180	2672
Capital social	14 778	15 912	20 660	23 213

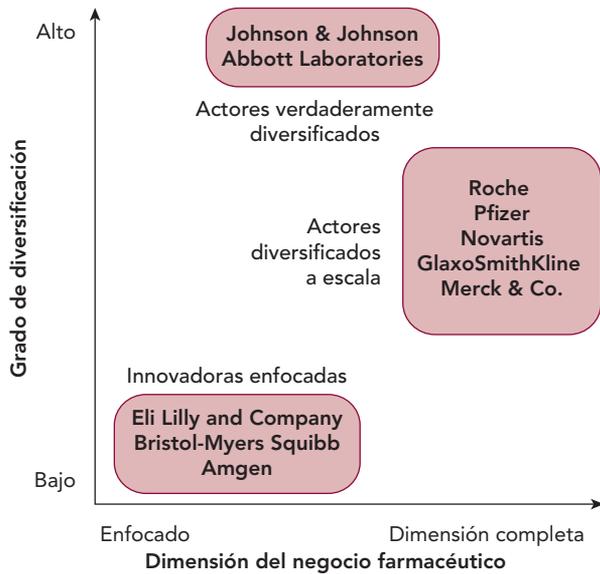
(continúa)

Gráfico 3 (continuación) Flujos de efectivo de AstraZeneca (en millones de dólares)

	2007	2008	2009	2010
Ingreso neto	7983	8681	10 807	10 977
Actividades operativas, flujos de efectivo de o para depreciación	1856	2620	2087	2741
Partidas no monetarias	1,012	550	536	54
Cambios en capital de trabajo	(3341)	(3109)	(1691)	(3092)
Total flujo de efectivo de actividades operativas	7510	8742	11 739	10 680
Actividades de inversión, flujos de efectivo de o para gastos de capital	(1679)	(4039)	(1586)	(2181)
Otros flujos de efectivo de actividades de inversión	(13 208)	(143)	(890)	(159)
Total de flujos de efectivo de actividades de inversión	(14 887)	(3896)	(2476)	(2340)
Actividades de financiamiento, flujos de efectivo de o para pago de dividendos	(2641)	(2739)	(2977)	(3361)
Emisión (retiro) de acciones	(3952)	(451)	135	(2 110)
Emisión (retiro) de deuda	12 644	(3172)	(787)	(1749)
Total de flujos de efectivo de actividades de financiamiento	6051	(6362)	(3629)	(7220)
Efecto de modificaciones en tipos de cambio	64	(88)	71	33
Cambio en el efectivo y equivalentes de efectivo	(1262)	(1604)	5705	1153

Fuente de datos: Google Finance.

Figura 3 Estrategia de AZN entre competidores



Fuente: Adaptado de AstraZeneca. Usado con autorización.

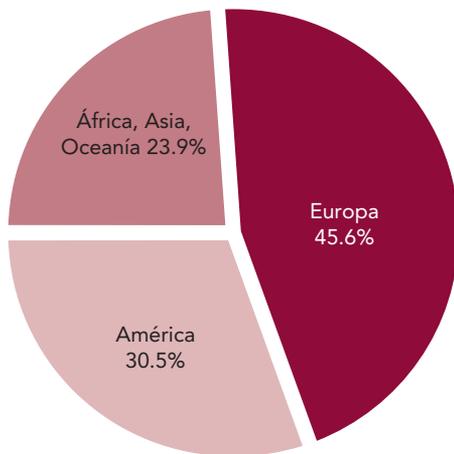
AstraZeneca

Ganadora en I+D
Concentrada en la innovación biofarmacéutica

Compite a escala global
en todas las geografías y con moléculas grandes y pequeñas

Impulsa la excelencia en las operaciones
para tener mejor desempeño que nuestros competidores

Figura 4 Empleados de AZN por zona geográfica



Fuente de datos: AstraZeneca 20-F, 28 de abril de 2011.

Para tal efecto, AstraZeneca ya había gastado mil cien millones de dólares en la compra de Cambridge Antibody Technology (CAT), una compañía en la que, en 2006, había tenido un interés de 19.2%. Un año después, AstraZeneca pagó 15 600 millones de dólares por la adquisición de MedImmune, una de las empresas de biotecnología totalmente integrada más grande del mundo. Las dos subsidiarias quedaron unidas bajo el nombre de MedImmune. Con esas adquisiciones, AstraZeneca apostó gran parte de su crecimiento futuro a los productos biotecnológicos, anticipando que representarían 25% del desarrollo de productos en el futuro. Esta meta estaba acorde con los pronósticos de que, en la industria entera, los productos farmacéuticos de moléculas grandes constituirían el grueso del crecimiento de las ventas para finales de esa década. En enero de 2008, Brennan declaró: “Ahora tenemos

Figura 5 Estrategia de la compañía

AstraZeneca

es una compañía biofarmacéutica integrada, impulsada por la innovación, que cumple nuestro propósito de “marcar la diferencia más significativa para la salud de los pacientes en razón de sus magníficas medicinas”

Fuente: AstraZeneca. Usado con autorización.

uno de los conductos de proyectos de productos biotecnológicos más grandes del mundo y, entre las farmacéuticas grandes, hemos colocado a AstraZeneca como líder en el terreno de la biotecnología. La retroalimentación que recibimos fue que [la gente está] impresionada por la calidad de las personas, la profundidad y la amplitud de las plataformas de tecnología y un conducto que contiene más de 100 proyectos.”¹⁷

Implementación de la estrategia: transformar la I+D

Ante la pregunta de qué consideraba que se requeriría para satisfacer de forma efectiva a los accionistas de AZN, Brennan repuso:

Yo diría que se requerirá de la investigación y el desarrollo... Tenemos que descubrir y desarrollar fármacos y que encontrar la manera de hacerlos llegar al mercado de forma efectiva

y adecuada. Todo lo demás sería aferrarnos simplemente a la existencia... Para poder triunfar será preciso que el desempeño de nuestra IyD registre un pronunciado cambio.¹⁸

Brennan desafió a su organización para que, en promedio, lanzara al mercado dos medicinas valiosas por año. Así, sería preciso que la empresa transformara su organización de IyD a efecto de generar un desempeño de categoría mundial.

En 2010, la compañía puso en marcha una estrategia nueva basada en cuatro pilares. En primer término, la compañía tuvo que invertir en la creación de capacidades en una ciencia emergente que fueran líderes en la industria. En segundo, tuvo que instituir una cultura de liderazgo valiente, innovación y colaboración. En tercero, tuvo que establecer un modelo de operaciones más efectivo, eficiente y flexible para la IyD. En cuarto, tuvo que racionalizar la línea de productos a efecto de crear un portafolio más enfocado, con la cual AZN pudiera “jugar para ganar” en el campo de las enfermedades con mayor necesidad de cobertura.

Capacidades líderes en la industria

El equipo de ejecutivos empezó por buscar en el exterior un modelo o marco que otras compañías hubiesen utilizado con el propósito de usarlo en AZN como benchmark para las capacidades que necesitaba para la IyD. King explicó: “Descubrimos que no existía, por lo cual nos pusimos a trabajar e identificamos 21 capacidades que consideramos que eran las necesarias para manejar una función de IyD exitosa”. De entre esa lista de 21 capacidades, el equipo identificó cuatro que eran necesarias para que AZN mejorara —y que eran imprescindibles para verdaderamente ser de categoría mundial— y se diferenciara en la industria (véase la figura 6).

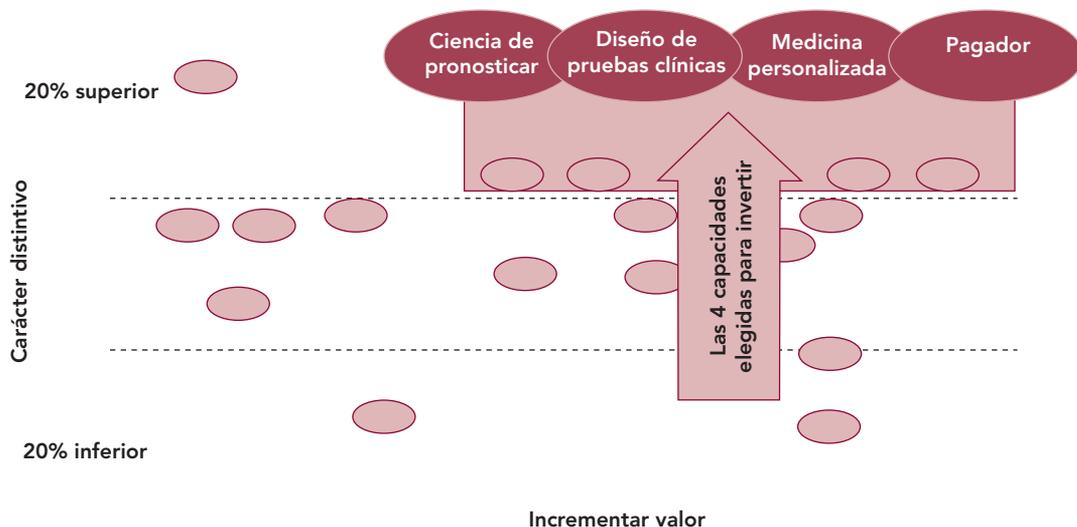
La primera se refería a la *ciencia de pronosticar*; es decir, a estudiar maneras en que los datos y el conocimiento de

investigaciones anteriores podrían ayudar a los científicos a diseñar y a dirigir la etapa siguiente, a lo largo de todo el proceso de IyD. Siete grupos de científicos y expertos se habían encargado de analizar diferentes capacidades, como DMPK (metabolismo de los fármacos y farmacocinética) con el propósito de crear modelos de lo que podría suceder con un compuesto o un fármaco cuando la prueba llegara a la fase de las pruebas en humanos. También fueron formados grupos de expertos que se encargaron de crear instrumentos (modelos estadísticos) para compartir información muy compleja, la cual después sería compartida hacia arriba y hacia abajo de la organización, y *entre* grupos que se encontraban en diferentes fases de los proyectos.

La segunda capacidad fue la referente a los *servicios médicos personalizados*; es decir, el uso de exámenes de diagnóstico, como los análisis de sangre, para indicar si un producto funcionaría para un paciente dado. En el caso de algunas enfermedades, como el cáncer pulmonar, un fármaco particular podría funcionar para algunos pacientes, pero no para otros. Cuando se comprenden los biomarcadores que indican enfermedades particulares en pacientes es posible identificar a aquellos que responderán de forma más efectiva a fármacos específicos (es decir, ese fármaco sería bueno para pacientes que tienen esa proteína específica en la sangre). Se efectuó un reclutamiento de expertos de fama mundial en el terreno diagnóstico y se formó un equipo de 100 personas encargadas de profundizar más en subgrupos de pacientes, afinar el proceso y desarrollar sistemas que permitieran compartir la información entre todas partes.

La tercera capacidad fue la relacionada con el *diseño de estudios clínicos*; es decir, aplicar pruebas clínicas para comprobar, en la medida de lo posible, si el compuesto funcionaba y si era seguro. Si el fármaco en cuestión pasaba la etapa preclínica y las pruebas de la fase I, podía avanzar a la fase II

Figura 6 Ejemplo de matriz utilizada para analizar las capacidades fundamentales de IyD



Fuente: Adaptado de AstraZeneca. Usado con autorización.

(entre 10 y 200 pacientes), y si funcionaba con ellos, avanzaba a su desarrollo en la última fase; esto es, a los estudios clínicos de la fase III, las cuales quizás implicarían a miles de pacientes. King explicó: “No nos diferenciábamos en este campo y estaba claro que ahí había espacio para mejorar”. AZN instituyó un enfoque estándar de disciplina para los estudios clínicos y creó una sola base de datos, llamada *Design Workbench*, que permitía que los médicos/clínicos tuvieran acceso a estudios clínicos anteriores y también a las mejores prácticas y a protocolos para el diseño de los estudios clínicos nuevos. Se enseñó a cada uno de los médicos y estadísticos como debían ingresar la información de una misma manera para que pudiera ser catalogada y extraída con facilidad.

La cuarta capacidad fue la referente a *obtener información acerca del paciente y del pagador en un tiempo pasado*. Si AZN identificaba cuáles tratamientos estarían dispuestos los pagadores a financiar en el futuro y qué información del fármaco necesitaban conocer las autoridades reguladoras, entonces sabría lo que podría esperar cuando ese fármaco llegara al mercado. Todo quedaría enlazado cuando se volviera a exponer la información ante IyD para que decidiera con qué ciencia y en cuáles enfermedades trabajaría. Para alcanzar esa meta, AZN formó un grupo de más de 30 especialistas que colaboraron con expertos del interior y del exterior a efecto de compartir y estudiar datos del *mundo real* (registros médicos sobre la duración de la hospitalización, la cantidad de reingresos, el costo de los servicios; las solicitudes de información, y las encuestas contestadas por pacientes) que permitieran ponderar el costo del fármaco y determinar quién estaría dispuesto a pagar por el mismo. El equipo creó una base de datos para incluir sus hallazgos y para compartir la información a lo largo y a lo ancho de AZN.

Las cuatro capacidades estaban sustentadas en la idea de que un mejor diseño clínico, un mayor conocimiento de la enfermedad y un fármaco potencial, personalizado y obteniendo información de los clientes y los pacientes desde el principio ayudaría a IyD de AZN a alcanzar el estatus de categoría mundial. El equipo de IyD proyectaba invertir entre 200 y 300 millones de dólares en un periodo de entre tres a cinco años para mejorar estas capacidades. La meta era proporcionar medicinas de vanguardia más valiosas a los pacientes y, al mismo tiempo, disminuir el tiempo del ciclo, lo cual aumentaría la probabilidad de éxito y disminuiría los costos.

Cultura de liderazgo valiente, innovación y colaboración

Si bien el equipo de líderes de Brennan nunca había considerado que el cambio de cultura fuese una prioridad estratégica, su opinión no tardó en cambiar (véase la figura 8). Según explicó King:

Nuestra gran prioridad es una cultura de liderazgo valiente, innovación y colaboración. Las cosas no empezaron en ese punto, pero cuando lo analizamos, vimos los avances en la ciencia, un mundo que cambia a gran velocidad en términos de política, demografía y economía, una industria cambiante y un proceso regulador cambiante. Todo eso nos indicó que las compañías que triunfarán serán aquellas que cuenten con los líderes más inteligentes, que tengan el mejor juicio, que sean capaces de mirar al futuro y de tomar decisiones así como poder inspirar que otros les sigan. Por lo tanto, en lugar de que fuera nuestra estrategia de personal, se convirtió en la gran prioridad de nuestra estrategia de IyD.

Figura 7 Tres áreas del cambio de cultura



Liderazgo valiente

Líderes que alimentan una visión inspiradora y motivadora, que dedican tiempo a involucrar, desarrollar y delegar atribuciones a su gente.



Innovación y creatividad

Crear formas innovadoras a fin de trabajar, así como nuevas ideas para descubrir y desarrollar medicinas diferenciadas que marquen una diferencia para los pacientes.



Colaboración

Inspira y conectar a las personas de modo que colaboren activamente, sin fronteras, con el propósito de compartir conocimiento y experiencia para beneficio de nuestros clientes.

Para actuar al respecto, la compañía aplicó a mil empleados una encuesta sobre la cultura, y a continuación realizó 130 entrevistas. La retroalimentación de los empleados fue muy clara: deseaban tener un liderazgo más inspirador, que las mediciones no se centraran en tantos detalles y que la cultura apoyara la valentía de los individuos.

Un cuadro nuevo de líderes de IyD fue nombrado para que se encargara de abordar estas cuestiones, con Martin Mackay, que provenía de Pfizer, como presidente de IyD, y con Mene Pangalos, también proveniente de Pfizer, como jefe de la nueva función de Medicinas Innovadoras. Mackay, Pangalos y King, junto con Anders Ekblom (jefe de Desarrollo de Medicinas Globales y Bahija Jallal jefe de Medimmune R&D) analizaron a todos los líderes internos actuales y también a los mejores líderes que había en el exterior. El resultado fue el reclutamiento, para IyD, de 50 nuevos ejecutivos provenientes del exterior, y la asignación del mejor talento interno a roles de liderazgo de nivel alto. Mackay explicó: “Queremos líderes que tengan excelente visión estratégica y puedan inspirar a que otros les sigan, que tengan un juicio técnico sólido y un buen récord de pista tratándose de llevar con éxito fármacos al mercado, que estén auténticamente interesados en desarrollar a las personas.” King agregó:

Cada uno de los líderes asignados a estos roles ha pasado por una rigurosa evaluación, la cual involucró una evaluación externa, que duró cuatro horas, de sus capacidades para el liderazgo, una evaluación externa de sus capacidades profesionales que duró tres horas, y una evaluación interna de su visión estratégica, juicio técnico y pasión por desarrollar a las

personas. Cada candidato también se reunió con stakeholders clave, inclusive con David Brennan.

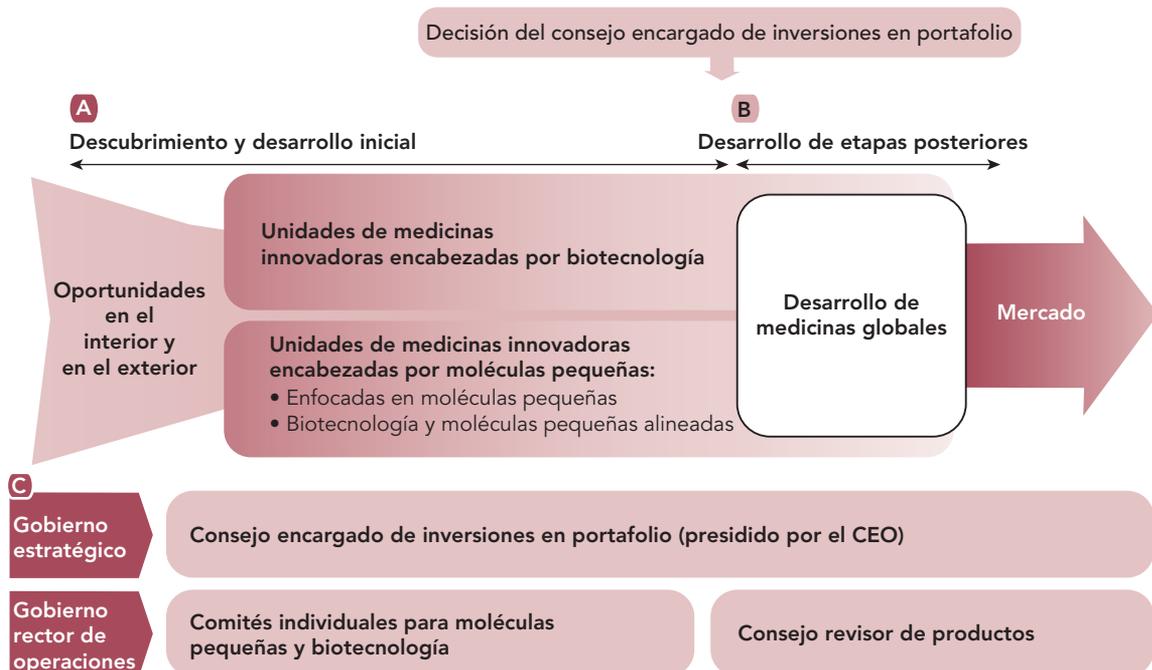
Lo anterior envió la clara señal de que una función de IyD transformada requería de un equipo de líderes de esta área transformado. Se organizaron eventos inaugurales para cada uno de los equipos de liderazgo de alto nivel de IyD y todos ellos visitaron, colectivamente, a algunas compañías de fuera de la industria (93 compañías en 2010-2011; desde hospitales clave hasta Apple, Google, 3M y Pixar), los cuales a su regreso compartieron lo que habían aprendido acerca de los clientes y los empleados.

Por último, con el propósito de crear la cultura, se efectuó una inversión para desarrollar a todos los empleados de IyD en las conductas de *aprendiz* (apertura a ideas nuevas) y de *actor* (aceptación activa de responsabilidad personal, a diferencia de la conducta de *víctima* con la cual la persona piensa que las cosas suceden solas), así como eventos creativos en cada plaza para estimular la innovación y garantizar que el rumbo estratégico había quedado plenamente asimilado.

El modelo de la operación de IyD

Además de cambiar la cultura, el equipo de IyD también tuvo que cambiar su modelo de operación; es decir, la estructura, el proceso y las formas de trabajar para mejorar la efectividad y la flexibilidad (véase la figura 8). Mackay mencionó: “Lo que estábamos diciendo era: volvamos a la buena ciencia, a colaborar y a compartir”.

Figura 8 Nuevo modelo de operación



Fuente: Adaptado de AstraZeneca. Usado con autorización.

El gobierno rector de IyD era un punto que merecía detenerse en él. Se creó un consejo encargado de las inversiones en portafolio (CIC) para que evaluara y supervisara las oportunidades de inversiones en todos los campos de enfermedad y sus modalidades. Presidido por Brennan, el CIC también incluía al CFO Simon Lowth y a Mackay. La visión del equipo se dirigía a las inversiones estratégicas, a un plazo de tres años, en oportunidades para proyectos internos y externos que competían entre sí para obtener fondos para su desarrollo.

Además del CIC, se formó el Consejo Revisor de Productos, encargado de vigilar el claro progreso de los productos de fármacos que se encontraban en la última etapa. Se conformaron comités de operación independientes para la primera fase, con el propósito de llevar adelante más pronto los productos en el conducto de proyectos. A efecto de garantizar que los compuestos con mayor probabilidad de convertirse en medicinas fueran elegidos y avanzaran, fueron revisados los 200 proyectos de cinco años anteriores que estaban en el portafolio, con base en una serie de criterios rigurosos y consistentes:

- ¿La enfermedad meta era la correcta?
- ¿Recibía la exposición adecuada en el tejido correcto?
- ¿La población de pacientes era la correcta?
- ¿El fármaco era seguro?
- ¿Proporcionaba valor al paciente?

La estructura organizacional también fue rediseñada en torno a *Unidades de Medicinas Innovadoras* (iMed), cuya meta era descubrir nuevos fármacos y entregar medicinas en potencia. Las ocho iMed entregaron estas medicinas a un solo grupo de *Desarrollo de Medicinas Global*, el cual era el encargado de desarrollarlas para su aprobación y lanzamiento. Este diseño de organización combinaba de un lado a los grupos de innovación, de investigación y del desarrollo iniciales, que se movían con rapidez, con una sola función global sumamente eficiente del otro lado, la cual era la encargada de desarrollar la medicina para todos los mercados del mundo. La meta era tener agilidad local, pero también eficiencia global.

También fueron creados equipos globales de productos con el propósito de garantizar que cada medicina avanzara sin tropiezos por el conducto de los proyectos de productos, dado que contaba con un equipo dedicado encargado del diseño y de encabezar su desarrollo, pero que al mismo tiempo tenía acceso a otros equipos que contaban con habilidades que se podrían necesitar en cada etapa.

Para mejorar la productividad y la posibilidad de compartir información se integraron instrumentos importantes para los científicos de toda la empresa, y los equipos adoptaron la práctica de, una vez terminado el proyecto, darse un tiempo para la reflexión, así como analizar y compartir información. Esto también incluía compartirla con todos los equipos de descubrimiento. En lugar de apresurarse de un proyecto a otro, los equipos se tomaban tiempo para estudiar, aprender y pensar en formas creativas o alternativas de cambiar las cosas.

Las mediciones se simplificaron con el propósito de proporcionar un rumbo estratégico claro, de varias que existían

basadas en el volumen de proyectos en el conducto quedaron solo dos: los compuestos en curso de desarrollo (DT) que parecían promisorios y la aprobación de nuevas entidades médicas (NME) para los pacientes.

Portafolio focalizado

La transformación de IyD se concentraba en aquello que la empresa haría de manera diferente, pero también se debía concentrar en lo que definitivamente no haría. Según muchos ejecutivos de AZN, Pharma había crecido más allá de lo que podía producir. Para desarrollar un portafolio mejor enfocado, el equipo de líderes la revisó a fondo para determinar el grado de atractivo de cada campo de enfermedad. Eklblom señaló:

Sin embargo, debemos tomar algunas decisiones difíciles para escoger aquellas enfermedades que consideramos que nos ofrecen la mayor posibilidad de triunfar. Hago la analogía de esta situación con lo que sucede en un camino. Cuando el tránsito está atascado, si se suman más automóviles, el movimiento simplemente se hará incluso más lento. Si se salen algunos automóviles, el tráfico fluirá de repente con agilidad. En Pharma, era cuestión de asegurarse de que la cartera contuviese los proyectos adecuados, de un tamaño que les permitiera avanzar con rapidez.

Se aplicaron cuatro criterios para calificar el atractivo de cada campo terapéutico del portafolio:

- Prevalencia: la población afectada por la enfermedad.
- Posibilidad de descubrimiento: los riesgos asociados a las metas identificadas y las capacidades científicas.
- Posibilidad de desarrollo: el grado de riesgo asociado al diseño de la prueba, el número de pacientes y el entorno regulador.
- Disposición futura a pagar: basada en el nivel de una necesidad no cubierta, la intensidad de la competencia, los precios y el acceso al mercado que se anticipaba.

El equipo tomó varias decisiones, como la de incrementar o, cuando menos, mantener la inversión en los campos que eran sumamente atractivos, de mantenerla también en puntos clave para campos de mediano atractivo y de disminuir la inversión o de salir del todo de los que tenían poco atractivo. El resultado fue que la compañía salió de 25% de los campos de enfermedades. Después de la revisión de todos ellos, cada uno de los proyectos también fue revisado con detenimiento y 30% del portafolio de proyectos iniciales fueron suspendidos.

Simplificar la huella geográfica y reducir la base de costos

El último elemento del cambio de estrategia consistió en simplificar la huella geográfica, optando por una organización más pequeña y menos compleja (véase la figura 9). Esta organización más sencilla significó que se cerraron cinco plazas, evitando costos por más de mil millones de dólares al año, y con una reducción neta de 1800 personas de IyD.

Figura 9 Huella geográfica

Fuente: Adaptado de AstraZeneca. Usado con autorización.

El futuro de AstraZeneca

El crecimiento de AstraZeneca, encabezado por productos con ventas record, había funcionado bien, generando ventas robustas para el periodo de 1999 a 2011, con ingresos que se incrementaron de 15 mil millones de dólares a 33 mil millones, y con una tasa de crecimiento anual compuesta de 15%. El portafolio había empezado a entregar un promedio de dos medicinas nuevas al año desde 2008 (véase el gráfico 5). Además, se habían concertado importantes negocios para fortalecer el portafolio:

- Olaparib (un tratamiento novedoso contra el cáncer)
- Ceftaroline (una cefalosporina de siguiente generación contra infecciones bacterianas)
- Avibactam (un inhibidor de beta lactamasa que permite que los antibióticos funcionen en el caso de cepas resistentes de bacterias)
- NKTR-118 (un tratamiento novedoso de constipación por opioides)
- TC-5214 (un tratamiento contra la depresión)
- Fostamatinib (un tratamiento contra la artritis reumatoide)
- Tremelimumab (un tratamiento novedoso contra el cáncer)

Estos éxitos se vieron contrarrestados por el fracaso de cinco productos en su última etapa: Zactima (contra el cáncer), Recentin (contra el cáncer), Zibotentan (contra el cáncer), Certriad (para bajar el colesterol) y Motavizumab (contra males respiratorios). Además, los productos Olaparib y TC-5214 que habían solicitado licencia, no superaron sus metas clínicas en los estudios de la fase III.

No obstante las decepciones, la implementación de la estrategia alcanzó o superó todos los objetivos originales.

Se había instituido un nuevo liderazgo; había 52 nuevos ejecutivos provenientes de 22 compañías, y la cultura se estaba dirigiendo hacia una mayor asunción de responsabilidad y aprendizaje; además, las encuestas de la compañía arrojaron una calificación de 83% para el “compromiso del personal”. La función de IyD había sido reestructurada totalmente, en ella las iMed se concentraban en descubrir las nuevos fármacos y en administrar su avance hasta el final de la fase II, y Desarrollo de Medicinas Global se encargaba de administrar el avance hasta el portafolio de productos que estaban en la última etapa, en espera de ser aprobados para su posterior lanzamiento a los mercados de todo el mundo.

Se habían instituido un gobierno y mediciones para evaluar los resultados fundamentales generados por IyD, y el sistema de administración del desempeño y los premios se habían alineado de modo que apoyaban los logros. Se crearon capacidades, donde más de 60% (elección de fármacos después de su candidatura) del portafolio empleaba un enfoque de atención médica personalizada, y 90% de los proyectos utilizaba evidencia del mundo real. Más de 40 proyectos empleaban el enfoque de ciencia para pronosticar y hacían uso de los nuevos instrumentos (por ejemplo, el sistema Design Workbench) para diseñar e interpretar las pruebas clínicas. Estos métodos habían sido proporcionados a más del 80% de los equipos de los proyectos clínicos. El equipo redujo el portafolio en 17% para asegurar que solo avanzaran los proyectos que serían competitivos y que se considerara que ofrecían la mayor posibilidad de tener éxito. Además, se habían revisado 200 proyectos y aplicado cinco criterios de éxito (las 5 R) para hacer la revisión de cada uno de los proyectos. Por último, la huella de IyD se había simplificado enormemente con el cierre de nueve plazas y una reducción de más de 40% de los metros cuadrados de instalaciones. El número de personas en IyD se redujo en más de tres mil empleados de tiempo completo y se alcanzaron las metas de los ahorros anuales.

Gráfico 4 Socios de AZN 2010

Nombre	Tipo de sociedad	Ruta del sector concentrada en la jerarquía
Astellas Pharma	Distribución	Biofarmacéuticos
Par Pharmaceutical	Distribución, licencia externa	Biofarmacéuticos
Rigel Pharmaceuticals	Licencia interna	Biofarmacéuticos
Merck	Licencia interna Joint venture, marketing, licencia externa	Biofarmacéuticos
Bristol Myers Squibb	Colaboración en investigación, proveedor	Biofarmacéuticos
Targacept	Licencia interna, marketing, colaboración en investigación, proveedor	Biofarmacéuticos
Neurología	Array BioPharma Licencia interna, colaboración en investigación, proveedor	Biofarmacéuticos, oncología
Dynavax Technologies	Licencia interna, colaboración en investigación, proveedor	Biofarmacéuticos
Pozen	Licencia interna, colaboración en investigación, proveedor	Biofarmacéuticos, neurología
Cubist Pharmaceuticals	Licencia interna, proveedor	Biofarmacéuticos, enfermedades infecciosas
Takeda Pharmaceutical	Licencia interna, proveedor	Biofarmacéuticos
Forest Laboratories	Oferta de productos integrados, colaboración en investigación	Biofarmacéuticos, neurología
Salix Pharmaceuticals	Marketing	Biofarmacéuticos, digestión
Abbott	Marketing, licencia externa, colaboración en investigación	Biofarmacéuticos
GlaxoSmithKline	Licencia externa, colaboración en investigación	Biofarmacéuticos
Cephalon	N/A	Biofarmacéuticos
Crucell N.V.	N/A	Biofarmacéuticos, enfermedades infecciosas
Dyax	N/A	Biofarmacéuticos

(continúa)

Gráfico 4 (continuación) Socios de AZN 2010

Nombre	Tipo de sociedad	Ruta del sector concentrada en la jerarquía
Infinity Pharmaceuticals	N/D	Biofarmacéuticos, oncología
Nektar Therapeutics	N/D	Servicios biomédicos en <i>outsourcing</i>
Palatin Technologies	N/D	Biofarmacéuticos, cardiovascular
PDL BioPharma	N/D	Servicios de descubrimiento, anticuerpos
Regeneron Pharmaceuticals	N/D	Biofarmacéuticos
Seattle Genetics	N/D	Biofarmacéuticos, oncología
SkyePharma	N/D	Servicios biomédicos en <i>outsourcing</i> , entrega de fármacos, tecnología
The Medicines Company	N/D	Biofarmacéuticos, cirugía, cardiovascular
Theravance	N/D	Biofarmacéuticos
Xoma	N/D	Biofarmacéuticos
Ranbaxy	Distribución	N/D
BTG	Licencia interna, proveedor	N/D
Dainippon Sumitomo Pharma	Licencia interna, proveedor	N/D
Shionogi	Licencia interna, proveedor	N/D
Dako	Oferta de productos integrados	N/D
Silence Therapeutics	Marketing, colaboración en investigación	N/D
Argenta Discovery	Colaboración en investigación	N/D
CrystalGenomics	Colaboración en investigación	N/D
Jubilant Organosys	Colaboración en investigación	N/D
NIAID	Colaboración en investigación	N/D
Psychogenics	Colaboración en investigación	N/D
Universidad de Virginia	Colaboración en investigación	N/D
Avalon Pharmaceuticals	Colaboración en investigación	N/D

Fuente de datos: Mergent Horizon.

Gráfico 5 Medicinas nuevas, 2008-2011

Producto	Función
Onglyza	Para tratamiento de la diabetes
Vacuna contra la influenza H1N1	Protección contra una cepa nueva de virus de la influenza
Kombiglyze	Combinación de Metformin y Onglyza para el tratamiento de la diabetes
Vimovo	Para tratamiento de dolor osteoartítico
Brilinta	Nuevo parámetro de atención al síndrome coronario agudo
Caprelsa	Para tratamiento contra cáncer medular de tiroides

Fuente de datos: AstraZeneca.

Sin embargo, quedaban en el aire muchas preguntas. ¿El portafolio seguiría entregando resultados? ¿Qué tanto podrían los productos nuevos demorar la expiración de patentes? ¿Se podría sostener el buen desempeño del conducto de proyectos novedosos? ¿Bastaría con los cambios que se habían aplicado?

NOTAS

- Este caso está basado en trabajo de campo. Toda la información y las citas, salvo que se indique lo contrario, han sido tomadas de conversaciones del autor del caso con diversos representantes de la compañía.
- Herman Saftlas, 2009, *Industry Surveys, Healthcare: Pharmaceuticals*, *Standard & Poor's Industry Surveys*, Nueva York, McGraw-Hill: 12.
- Informe anual de AstraZeneca, 2010: 10.
- Matthew Harper, *The Truly Staggering Cost of Inventing New Drugs*, *Forbes*, consultado el 13 de abril de 2012 en <http://www.forbes.com/sites/matthewherper/2012/02/10/the-truly-staggering-cost-of-inventing-new-drugs/>.
- Saftlas, *op. cit.*: 21
- Lisa M. Jarvis, 12 de junio de 2006, *The Lure of Biologics*, *Chemical and Engineering News*: 22
- Saftlas, *ibid.*: 22.
- Saftlas, *ibid.*: 5.
- Las visitas a los consultorios médicos fueron llamadas "detalles".
- Andrew Tolva, 22 de marzo de 2010, *US Healthcare Reform Has Arrived. Now What?*, sitio web Eye for Pharma, consultado el 14 de octubre de 2010 en <http://social.eyeforpharma.com/uncategorised/us-healthcare-reform-has-arrived-now-what>.
- Anticuerpos producidos por un solo clon de células.
- Jarvis, *op. cit.*
- 111th Congreso of the United States, *The Patient Protection and Affordable Care Act*, H.R. 3590: 689.
- Saftlas, *op. cit.*: 4.
- EP Vantage, *Biotech Set to Dominate Drug Industry Growth*, consultado el 30 de septiembre de 2010 en <http://www.evaluatepharma.com/Universal/View.aspx?type=Story&id=188700&IsEPVantage=yes>.
- Saftlas, p. 4.
- AstraZeneca Q4 2007 earnings call transcript, 31 de enero de 2008, consultado el 19 de septiembre de 2011 en http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-9758004/Q4-2007-AstraZeneca-PLC-Earnings.html.
- Matthew Gwyther, abril de 2008, *How to Survive Complexity*, *Management Today*: 37.

CASO 3

Avon

Kristen Arndt, Danny Baum, Arunkishore Ramgopal, Propser Nwokocha

Texas A&M University

Introducción

Avon Products, Inc. es la compañía más grande del mundo en el ramo de las ventas directas; vende sus productos de belleza, accesorios de moda y productos para el hogar a mujeres de más de 100 países por medio de unas 6.4 millones de representantes de ventas independientes en activo.¹ Alguna vez gozó de un colosal éxito y fue la empresa de productos de belleza líder en el mundo, pero ahora está pasando por múltiples dificultades. Ante esa situación, en diciembre de 2011, Avon Products, Inc. anunció que Andrea Jung, CEO y Presidenta Ejecutiva del Consejo, abandonaría su puesto tan pronto como se encontrara a un sustituto. La caída de más de 50% en el precio de las acciones de Avon había empezado desde dos años antes de este anuncio. La compañía también enfrentaba la acusación formal de soborno en algunas de sus operaciones en el exterior y había en curso una investigación de la SEC para averiguar si un directivo de la compañía había revelado información confidencial a un analista.² Era del todo evidente que quienquiera que sustituyera a Andrea Jung se encontraría ante muchos desafíos.

La historia

David H. McConnell, un vendedor ambulante de libros, descubrió que las mujeres mostraban mucho más interés por las muestras de perfume gratis que les entregaba que por los libros que pretendía venderles. Esto le llevó a crear en 1886 The California Perfume Company, la cual más adelante adoptaría el nombre de Avon Products, Inc. A sabiendas de que muchas mujeres permanecían en casa mientras sus esposos estaban fuera trabajando, y con la idea de que ellas se podrían relacionar con otras mujeres y formar una red para la comercialización y la venta de sus productos, McConnell tomó la decisión de ofrecerles una comisión por vender sus productos. En esencia, estaba brindando a esas mujeres la oportunidad de crear y administrar sus propios negocios de ventas directas. Con esa simple idea, la llamada “Compañía para la mujer” inició su camino en la venta de productos de belleza ayudando a mujeres de todo el mundo.³

Según dice Avoncompany.com, las ventas directas de Avon “conectaron a mujeres que estaban aisladas de todo lo demás e inmersas en la vida del hogar, y ellas formaron lo que la compañía llama ‘la red social original’”. Gracias a Avon, las mujeres podían probar y comprar productos de belleza sin tener que viajar muchos kilómetros para llegar hasta el almacén o la farmacia más cercanos. Con este enfoque de relaciones personales, las ventas de Avon fueron avanzando de un millón de dólares en 1920 a mil millones de dólares en 1972 y a 10 mil millones de dólares en 2008.⁴

Cuando un número creciente de mujeres se integraron a los centros de trabajo tradicionales, Avon fue haciendo algunos ajustes. En la década de 1970, la compañía produjo un folleto que presentaba sus productos y que se podía dejar atorado en las puertas de las casas. En 1986, además de vender en las casas, Avon empezó a vender en el interior de los centros de trabajo. A principios de la década de 1990, las representantes podían ganar dinero no solo de las ventas, sino también mediante el reclutamiento y la capacitación de otras representantes. Poco tiempo después, Avon agregó el acceso a internet a las herramientas disponibles para las representantes.⁵

Para comercializar su marca, Avon ha trabajado a lo largo de su historia con mujeres y hombres famosos. A principios de la década de 1940, los productos de Avon eran recomendados por Rosalind Russell, Loretta Young, Claudette Colbert, Joe DiMaggio y Jimmy Stewart. Algunos de los famosos que han respaldado la marca en fecha más reciente son Fergie, Salma Hayek, Zoe Saldana, Ashley Green y Patrick Dempsey, Cher, Billy Dee Williams y Catherine Deneuve comercializan fragancias por vía de Avon, y Reese Witherspoon es el Embajador Global de la compañía.⁶

Productos y marcas

Los productos de Avon abarcan cosméticos, cremas para la piel, fragancias, joyerías y productos de aseo personal y para el cabello. Además, Avon tiene varias marcas. mark es una marca que incluye prendas de vestir, accesorios, perfumes y sombras de colores dirigidas a la generación joven. Liz Earle

es una línea para el cuidado de la piel que utiliza ingredientes activos naturales. Desde 2010, Avon es dueña de Silpada, la compañía de joyería de plata para fiestas más grande del mundo y la que está creciendo a mayor velocidad. Avon también ofrece productos dirigidos a las madres que recién han tenido un bebé, entre ellos juguetes, productos para el baño y ropa para bebés, así como “imprescindibles” para la belleza y accesorios para las mamás.⁷ La compañía dirige la mayor parte de sus productos a las mujeres, pero también ofrece algunos para hombres, como un gel de baño y una fragancia respaldada por Derek Jeter.

Visión, misión y valores

Visión: “Ser la compañía que mejor conoce y satisface las necesidades de productos, servicios y realización personal de las mujeres de todo el orbe”.

Misión: Las aspiraciones de Avon están expresadas en una lista de seis puntos que la compañía lucha por realizar:

- Ser líder mundial en el campo de la belleza
- Ser la marca que las mujeres prefieren comprar
- Ser una compañía de primera en las ventas directas
- Ser una de las compañías “más admiradas”
- Ser un “mejor lugar para trabajar”
- Tener la base más amplia dedicada a las causas de las mujeres.⁸

Valores: David McConnell, el fundador, pensaba que era bueno proporcionar un entorno “familiar” y solidario, e incluso llegó a elegir el nombre de “Álbum de familia” para el boletín interno de la compañía.⁹ Avon se sigue concentrando en los cinco valores y los siete principios rectores que él instituyó. Los valores son confianza, respeto, fe, humildad e integridad, mientras que los principios son: ganar [dinero], servir a las familias proporcionándoles productos de gran calidad,

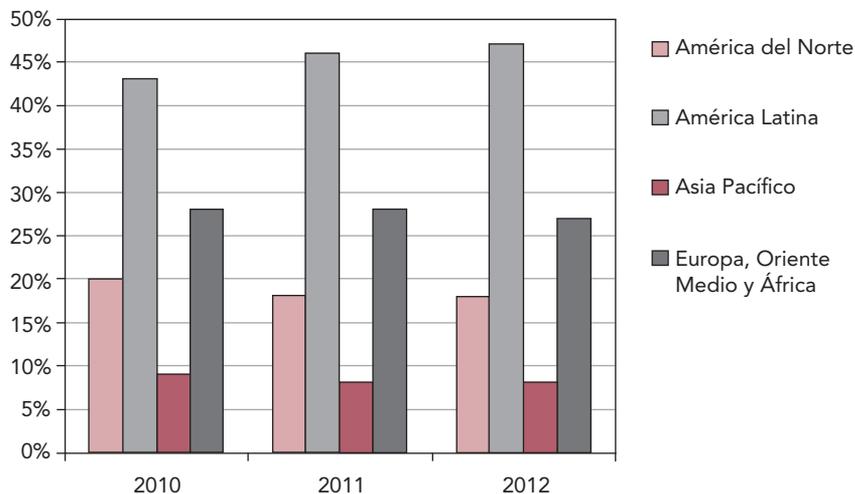
brindar servicio excelente, reconocer el trabajo de los empleados y los representantes, compartir los premios con otros, cumplir las obligaciones de la compañía como ciudadana, y mantener y cuidar el espíritu amistoso de Avon.¹⁰

Fuera de la compañía

Avon Products, Inc. es una empresa global. Según la compañía: “Las operaciones internacionales se llevan a cabo principalmente por medio de las subsidiarias que hay en 64 países y territorios fuera de Estados Unidos. Además de esos 64, los productos son distribuidos en otros 42 países y territorios”.¹¹ Avon genera fuera de Estados Unidos 83% de sus ingresos consolidados (véase la figura 1). La crisis financiera de 2008 generó mayor desempleo, apretó los mercados de crédito y provocó la quiebra de instituciones financieras, y todo ello tuvo un efecto negativo en la economía mundial. Por lo tanto, los consumidores tenían menos dinero disponible para gastar en “artículos prescindibles, como los productos de belleza y otros relacionados”, lo cual afectó de forma negativa las ventas de los productos de Avon. En el ejercicio fiscal de 2012, las dificultades de la compañía no habían terminado porque los consumidores seguían lidiando, entre otras cosas, con los incrementos “en los recortes de empleos, los cierres, las quiebras, el menor acceso a crédito y el desplome de los precios de las viviendas”.¹²

Dado que Avon realiza en el ámbito internacional 83% de sus ventas consolidadas, las fluctuaciones en los tipos de cambio representan un enorme riesgo para la compañía. La mayor parte de las operaciones internacionales de Avon usan la moneda en circulación del país en cuestión. Por lo tanto, los tipos de cambio de las divisas tienen un efecto considerable en los ingresos, los activos, el flujo de efectivo y la posición financiera de la compañía. Para mitigar el riesgo de las fluctuaciones cambiarias, la empresa “aplica estrategias de cobertura

Figura 1 Distribución geográfica de las ventas



Fuente: Registros AVP 10-K aplicables obtenidos de <http://www.sec.gov/cgi-bin/browse-edgar?action=getcompany&CIK=0000008868&owner=exclude&count=40&hidefilings=0>.

de divisas y de administración de riesgos con el propósito de reducir su exposición a las fluctuaciones en los ingresos y los flujos monetarios”.¹³

Además de las fluctuaciones de las divisas, Avon es vulnerable a las políticas públicas de los países donde opera. Sobre todo, enfrenta restricciones para las transferencias de dinero en Venezuela, dado que el gobierno de ese país implementó el control de cambios en 2003 y lo ha ido intensificando desde entonces. Hoy en día, la subsidiaria de Avon en Venezuela no puede cambiar la moneda circulante en el país por dólares de Estados Unidos por vía del gobierno. Por lo tanto, la compañía se ha visto obligada a utilizar a un tercero para cambiar la moneda, lo cual significa un incremento de costos para obtener los productos importados que necesita para la producción.

Por último, Avon inició en 2008 una auditoría interna para investigar su cumplimiento con la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) (Ley de las prácticas corruptas en el exterior) y leyes estadounidenses y extranjeras correspondientes, en específico con las de China. En octubre de 2011, la Securities and Exchange Commission (SEC) de Estados Unidos requirió a Avon que le presentara sus documentos financieros y solicitó una investigación oficial para saber si la compañía había infringido la FCPA.¹⁴ Según el *New York Times*, “los honorarios de abogados y los costos de asesores externos que realizaron la investigación sumaron un total de 59 millones de dólares en 2009, y de 95 millones en 2010”.¹⁵ Se ha calculado que Avon gastará un total de 250 millones en la investigación interna, cifra que no incluye las multas que quizá deba pagar. El Departamento de Justicia y la SEC confiarán en los resultados de la investigación interna de Avon para dictar su resolución.¹⁶ Avon ya ha contraído una pérdida financiera muy cuantiosa por esta investigación y corre el peligro de que las autoridades determinen que hubo violación.

Frentes de la competitividad

Avon compite en Estados Unidos y en los mercados internacionales. Además de competir con sus productos, se enfrenta a otras compañías con sus estrategias de ventas directas, internet y canales minoristas de los mercados masivos. Según explica la compañía: “En el canal de las ventas directas competimos en el ámbito regional, muchas veces país por país, contra nuestros adversarios en las ventas directas”.¹⁷ Varias empresas que venden de forma directa, entre otras Mary Kay y Arbonne, ofrecen líneas de productos similares a las de Avon y tienen operaciones internacionales que compiten con esta en todo el orbe. Además de Mary Kay y Arbonne, Avon rivaliza con otras compañías del campo de los productos para la belleza con un modelo que depende en gran medida del éxito de sus representantes. Avon ofrece las mejores oportunidades para ganar dinero con el propósito de asegurarse de que sigue contratando a representantes de calidad para competir con otras compañías que hacen ventas directas. Avon piensa que sus representantes son tan esenciales para ella como el desarrollo de productos innovadores. En esencia, Avon compite

en dos frentes: primero, en el reclutamiento de representantes de calidad, y, después, en el de la venta de productos de belleza de calidad.

“En el contexto general de la industria de los Productos de Consumo (PC), Avon compite contra algunas compañías de perfumes y cosméticos muy grandes y conocidas, como L’Oréal y P&G, que fabrican y venden líneas de productos muy amplias por medio de distintas clases de establecimientos minoristas”.¹⁸ En la industria de los productos de belleza existe mucha competitividad. Compañías como L’Oréal y P&G generan un volumen de ventas mayor que el de sus competidoras, incluida Avon, y también cuentan con portafolios más grandes de recursos.

El segmento de los productos de belleza de las actividades comerciales de Avon genera la mayor parte de sus ingresos. En 2010, el negocio de la belleza generó 73% del total de sus ingresos.¹⁹ Además de competir con fuertes adversarios dentro de la industria, Avon también compite en el sector de los accesorios de moda y de los artículos para el hogar. Según explica Avon: “compite en el sector de los regalos, los productos de decoración y los accesorios de moda en todo el mundo”.²⁰ Por lo general, las competidoras en el sector de los accesorios de moda y los artículos para el hogar operan en “establecimientos minoristas, principalmente en tiendas departamentales, de regalos y especializadas, así como en compañías del campo de las ventas por correo que se especializan en estos productos”.²¹

Competidoras en las ventas directas

Mary Kay

Mary Kay Ash se retiró de las ventas directas a principios de 1963, después de una carrera de 25 años. Cuando se retiró, quería escribir un libro sobre los caminos que podían seguir las mujeres para tener éxito en un mundo empresarial dominado por hombres. Tras preparar dos listas de lo que hacía bien la compañía donde trabajaba y lo que, en su opinión, podría hacer mejor, Ash se dio cuenta de que había desarrollado un plan de negocios magnífico. El 13 de septiembre de 1963 creó Mary Kay Cosmetics en Dallas Texas. Su lema “Una mujer sí puede” sigue inspirando a empleadas y clientes por igual. La meta de Mary Kay era “hacer que todo el mundo se sintiera importante”.²² El camino que siguió la compañía para alcanzar esa meta fue fundar la filosofía de esta en una regla de oro.¹ La visión de Mary Kay era fortalecer la posición de las mujeres brindándoles la posibilidad de alcanzar el éxito personal y el económico.

Mary Kay fue todo un éxito desde el principio. La compañía estaba fundada en el modelo de las ventas directas, con asesoras de marketing independientes que vendían sus productos. Esta fue su fuente de ingresos principal. En 1969, Mary Kay otorgó los primeros Cadillac rosa (a la fecha ha entregado más de 19 mil)²³ a las Directoras Independientes

¹ “Haz por otras lo que te gustaría que ellas hicieran por tí”.

de Ventas que alcanzaron los cinco primeros lugares de ventas.²⁴ Para 1973, la fuerza de ventas en total pasaba de 20 mil representantes.²⁵ En 1976, Mary Kay se inscribió en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE). Con una compra apalancada, en 1985 la compañía regresó como una empresa familiar privada. Hoy en día, la compañía genera ventas por más de 2500 millones de dólares y cuenta con una fuerza de ventas de más de dos millones de personas, de las cuales 1.7 millones están en Estados Unidos.²⁶ Mary Kay ocupa el sexto lugar entre las compañías de ventas directas más grandes del mundo y tiene cerca de 5% del mercado del sector de los productos de belleza y el cuidado de la piel, el cual tiene un valor aproximado de 53 700 millones de dólares.²⁷

Arbonne

Arbonne fue constituida en 1975 por Petter Morck en Suiza. Morck trabajó con un equipo de bioquímicos, biólogos y especialistas en herbolaria para desarrollar productos puros, seguros y beneficiosos para el cuidado de la piel y la salud personal. Arbonne expandió sus ventas a Estados Unidos en 1980. La empresa solo vende sus productos por medio de asesores independientes.²⁸ En la actualidad hay 365 600 asesores en Estados Unidos.²⁹ Hoy en día, la compañía maneja más de 200 productos, entre ellos cosméticos, productos para nutrición y para bajar de peso, y productos de aromaterapia. En la actualidad esos productos se venden en Estados Unidos, Canadá, Australia y el Reino Unido.³⁰

Arbonne es una compañía privada y, por lo tanto, el acceso a sus datos financieros es limitado. No obstante, la compañía matriz de Arbonne, Natural Products Group, solicitó la declaratoria de huelga al tenor del Capítulo 11 en enero de 2010. El balance general consolidado de Natural Products Group al 30 de noviembre de 2009 reportaba activos del orden de 286 millones de dólares y pasivos del orden de 804 millones. Al término de ese mismo ejercicio fiscal, Arbonne reportaba ingresos por 378 millones de dólares, lo que significaba una participación de mercado de 0.704%.³¹ No obstante las dificultades financieras que afrontaba esta compañía matriz, la revista *M&A Advisor Magazine* la calificó como “El cambio corporativo más importante del año” en la categoría de mercado de clase media alta. Según decía la publicación *Investment Weekly News*, Natural Products Group preparó el plan de reestructuración que dio por resultado una reducción de 80% en la deuda, un balance general más sólido y una flexibilidad financiera que le permitirá desarrollar productos futuros e invertir en Arbonne.³²

Líderes en el sector de los productos de belleza

L'Oréal

L'Oréal es la compañía líder en el sector de los cosméticos y productos de belleza. En 1909, Eugène Schueller fundó la empresa que se convertiría en L'Oréal Group. El señor

Schueller se tituló de ingeniero químico en la Escuela Nacional Superior de Química de Francia —École Nationale Supérieure de Chimie de Paris— en 1904. La compañía tuvo su origen en uno de los primeros tintes para el cabello, mismo que Schueller formuló, produjo y vendió a las peluquerías de París. La empresa creció cuando él invirtió en la escuela de tintes para el cabello en la Rue du Louvre de París, estrechamente ligada al éxito de sus productos entre los peluqueros. No obstante las condiciones externas que entonces imponía la guerra, el éxito de L'Oréal se extendió más allá de Francia, a Italia, Austria y Estados Unidos.³³

Hoy en día, la compañía tiene 39% del mercado total del sector de los productos para la belleza. L'Oréal opera en más de 130 países y produce más de 35 marcas de productos dentro de cuatro segmentos. Los ingresos de L'Oréal pasan de 22 500 millones de euros. Su ambición es “conquistar a otros mil millones más de consumidores en el mundo mediante la creación de productos cosméticos que satisfagan sus diversas necesidades de belleza”.³⁴ Esta empresa es diferente de Avon porque comercializa sus productos por medio de vendedores minoristas tradicionales. No obstante, como sucede en el caso de Avon, L'Oréal tiene un amplio abanico de proveedores que deben cumplir con las normas de calidad de la compañía. Dado que crea productos que satisfacen las demandas de los mercados locales, L'Oréal ha ido ganando una participación cada vez más grande del mercado mundial. Para alcanzar su meta de conquistar a mil millones más de consumidores, la compañía está invirtiendo en nuevos centros de producción y distribución, incrementando con ello su ventaja sobre todas las demás del sector de los productos de belleza.

Procter & Gamble Co. (P&G)

P&G tuvo un origen curioso que parte del momento en que dos inmigrantes se conocieron. William Procter nació en 1801 en Inglaterra, donde trabajaba como aprendiz en una tienda general “haciendo velas” y emigró con su familia a Estados Unidos. Cuando llegó a Cincinnati, entró a trabajar en un banco, pero decidió fabricar y vender velas para tener un ingreso extra. James Gamble nació en 1803 en Irlanda y emigró de ahí con su familia en 1819. Durante la travesía, Gamble se enfermó de gravedad y sus padres decidieron bajar a tierra en Cincinnati. Cuando cumplió 18 años, él entró a trabajar como aprendiz de un fabricante de jabón. Los dos hombres jamás se habrían conocido si no se hubiesen casado con las hermanas Olivia y Elizabeth Norris. Como ellos dos competían con frecuencia por obtener las mismas materias primas, su suegro les sugirió que crearan una joint venture y así constituyeron P&G el 31 de octubre de 1837.³⁵

Tras 172 años de actividades comerciales, P&G sigue siendo líder en su sector. Opera en más de 180 países y sus productos llegan a más de 4600 millones de personas de las 7 mil millones que habitan el planeta. En 2012, sus ingresos brutos sumaron un total de 83 mil millones de dólares, de los cuales cerca de 13 mil millones fueron ingresos netos. Su segmento de la belleza incluye las marcas icónicas Cover Girl, Max

Factor y Olay, así como DDF y SK-II —dos sistemas completos para el cuidado de la piel— y la línea de maquillaje Dolce & Gabbana. Este segmento generó ingresos por 20 300 millones de dólares en 2012 y colocó a P&G en segundo lugar después de L'Oréal, con una participación de mercado de 37.8%. El éxito de P&G es resultado de la dedicación de la compañía a su propósito y sus valores centrales. El propósito de P&G es “ofrecer productos y servicios de marca de valor y calidad superiores que mejoren la vida de los consumidores de todo el mundo, y de las generaciones presentes y las futuras”.³⁶ En 2013, A.G. Lafley, ex CEO de P&G, regresó a dirigir la compañía a petición del consejo de administración. Se esperaba que cambiara la estructura organizacional de la empresa. Más concretamente, lo primero que se esperaba era que las dos unidades de negocios globales de la compañía (Belleza y aseo personal, así como Artículos para el hogar) fueran reestructuradas en forma de cuatro sectores.

Los negocios con los proveedores

Los proveedores pueden afectar directamente el potencial de utilidades de una compañía; si los de Avon bajaran la calidad o elevaran el costo de sus productos, la rentabilidad de la empresa podría verse afectada. Avon depende de numerosos proveedores para obtener las materias primas para sus productos —concretamente, aceites esenciales, productos químicos, recipientes y componentes de los empaques—, pero fabrica y empaqa internamente casi todos sus productos de belleza. Compra la mayor parte de los productos del segmento de artículos para el hogar y accesorios de moda a diversos terceros que son sus proveedores. Según el informe anual de Avon: “Si perdemos un proveedor cualquiera, ello no tendría un efecto material en nuestra capacidad para proveernos de las materias primas para los productos de belleza o las categorías de productos de artículos de moda y para el hogar”.³⁷

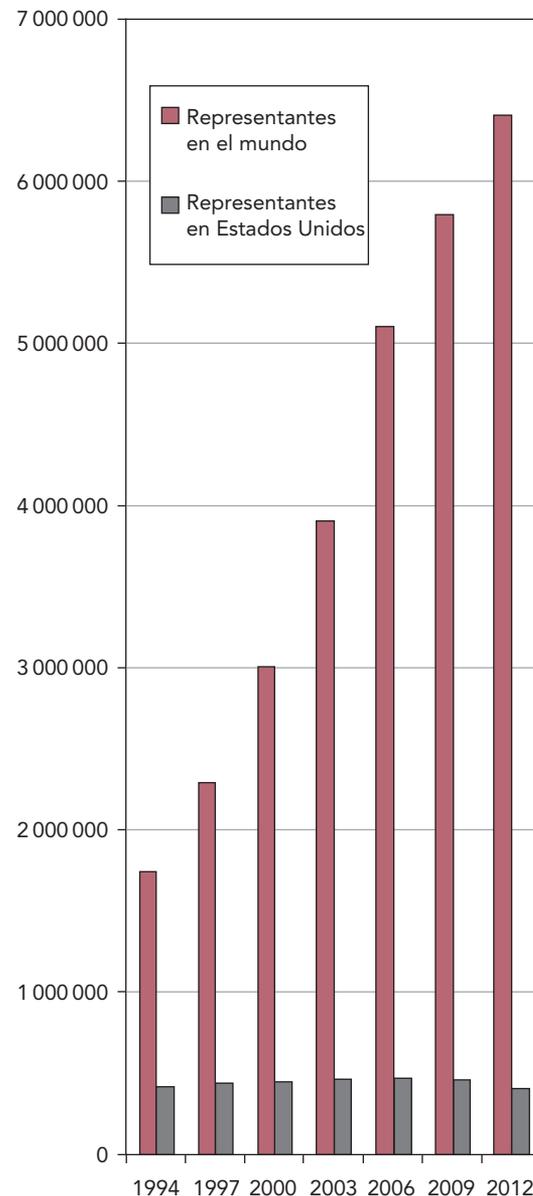
En el año 2006, Avon puso en marcha su Iniciativa para un Suministro Estratégico. “Al tenor de esta iniciativa, la compañía cambiará su estrategia de adquisiciones orientándola hacia los proveedores globales, en lugar de la actual que está más orientada a lo local y a los componentes”.³⁸ Además, en 2009 Avon empezó a implementar un sistema de Planeación de los Recursos de la Empresa (ERP por sus iniciales en inglés) de cobertura mundial. La meta del sistema ERP es incrementar la eficiencia de la cadena de suministro de Avon y reducir los costos.³⁹ Iniciativas como las mencionadas permitirán a Avon absorber los costos crecientes de sus proveedores sin trasladarlos a los consumidores.

La venta de productos a los consumidores

Las compañías procuran encontrar el enfoque más conveniente, y posiblemente único, que puedan usar para vender sus productos a los clientes.⁴⁰ Este es precisamente el

caso de Avon. De hecho, la compañía emplea alrededor de 6.4 millones de representantes independientes en activo en todo el mundo con el propósito de ofrecer a sus clientes acceso a una experiencia personalizada de compra, de persona a persona, que diferencia a los productos de Avon en un mercado donde existe mucha competitividad. Consciente de que en los medios populares es calificada de poco atractiva, de estar representada por mujeres de mediana edad en las zonas rurales de Estados Unidos, y de una disminución de las representantes en activo en ese país (véase la figura 2), Avon empezó a tratar de convencer, “a lo que llama ‘la mujer

Figura 2 Representantes de Avon



Fuente: Registros AVP 10-K aplicables de la SEC recuperados de <http://www.sec.gov/cgi-bin/browse-edgar?action=getcompany&CIK=000008868&owner=exclude&count=40&hidefilings=0>.

más lista', de sus productos de sus marcas más costosas". Avon piensa que esas mujeres leen las etiquetas y, como tratan de ahorrar dinero donde y cuando pueden", llegarán a la conclusión de que los productos de Avon son de calidad comparable a los de sus competidoras, pero que están a su alcance a un precio más bajo.⁴¹

La decisión de cómo competir

Competir todos los días

Como dijimos antes, Avon aspira a ofrecer, por un camino único, productos de calidad que satisfagan las necesidades de las mujeres. Avon diferencia sus productos en razón de su carácter innovador y del canal de distribución que emplea para venderlos. La mayor personalización que va de la mano con las ventas directas crea la lealtad de los clientes.

Sin lugar a dudas, el éxito de Avon depende de sus representantes de ventas. El cimiento que sirvió para construir la compañía depende de la capacidad de esta para proporcionar éxitos personales y económicos a sus representantes. Por lo tanto, ha realizado diversas inversiones destinadas a reclutar y retener a personal de gran calidad. La "Propuesta de Valor de las Representantes (RVP por sus iniciales en inglés) es un ejemplo de esas inversiones. La RVP es un amplio proyecto en internet, desarrollado por Avon, que ofrece "oportunidades de vanguardia para la capacitación en línea" con el propósito de que las representantes puedan ampliar sus actividades comerciales en línea. El RVP es un incentivo para las representantes potenciales y además tiene la capacidad de convertirse en una ventaja competitiva para Avon frente a sus rivales que también utilizan el modelo de las ventas directas.

Además del modelo de las ventas directas, Avon se esfuerza por incrementar la competitividad de su marca "concentrándose de forma sostenida en la nueva tecnología y en la innovación de productos con el propósito de ser la primera en vender productos que proporcionan beneficios visibles a los consumidores".⁴² De hecho, Avon ha destinado un monto de ingresos cada vez mayor a la investigación y desarrollo en años recientes. Por ejemplo, en 2011, la compañía asignó 77.7 millones de dólares a esta área, en comparación con una asignación de 72.6 millones de dólares en 2010, y de 65.4 millones en 2009.⁴³

Otros enfoques para competir

El enfoque de Avon de la competitividad diaria le permite concentrarse en unas cuantas tareas específicas. A su vez, esta concentración genera oportunidades para que la compañía adquiera experiencia muy valiosa cuando busca la manera de ofrecer a sus consumidores la satisfacción máxima de sus necesidades. Además, su manera de competir le permite generar economías de escala y utilizar sus recursos de forma más eficiente. Avon genera economías de escala en razón de la organización de sus instalaciones para la producción, la distribución y la administración. Como señalamos antes, a partir

de 2005 Avon inició la instalación de un sistema ERP en todo el mundo, la cual se irá realizando en varias fases y a lo largo de varios años.⁴⁴ El sistema ERP tiene el propósito de mejorar la eficiencia de los procesos de la cadena de suministro y las transacciones financieras. Avon empezó por implementar el sistema ERP en sus instalaciones fabriles de Europa, en las operaciones de ventas directas más grandes de Avon en ese continente y en Estados Unidos. Estas ubicaciones formaban parte de una iniciativa piloto; con el tiempo, Avon incorporará el sistema ERP a todas las regiones. También pretende estudiar las fortalezas y las debilidades del sistema ERP y después implementar los cambios cuando se inicie en otros países. En 2011, Avon expandió a Brasil el módulo de la cadena de suministro del ERP. Como sucede con cualquier iniciativa nueva, existe una curva de aprendizaje, y los efectos de esta se dejaron ver en que la rentabilidad de Brasil bajó en el segundo semestre de ese año. A pesar de los reveses iniciales, Avon piensa que el sistema ERP generará beneficios a largo plazo, no solo para la compañía sino también para las personas que reciben sus productos.⁴⁵

La competitividad global

Avon vende productos estandarizados a países y regiones del mundo entero. Esta orientación hacia la estandarización de los productos y las ventas facilita los esfuerzos de la compañía por generar economías de escala en todas sus operaciones. Sin embargo, dado este enfoque, las culturas y las tendencias locales casi no influyen en las líneas de productos que Avon desarrolla y vende. En el futuro, la empresa podría dirigir su atención a determinar si la identificación y la satisfacción de las necesidades únicas que pudieran existir para sus productos en distintas culturas, países y regiones podrían crear más valor para los clientes.

Fusiones y adquisiciones

Según la forma 10-K de Avon para 2010, la compañía destinó 828 millones de dólares a las adquisiciones de Silpada, vendedor de joyería de plata hecha a mano, y de Liz Earle, una compañía inglesa de productos para el cuidado de la piel. Silpada tenía el mismo modelo de ventas directas que Avon y también valores centrales similares.⁴⁶ En los términos de la adquisición se establecía que Silpada seguiría siendo un negocio independiente y que el cofundador y el equipo de la dirección administrativa seguirían dirigiendo la compañía.⁴⁷ A diferencia de Avon y Silpada, Liz Earle no aplicaba el modelo de las ventas directas,⁴⁸ y en cambio generaba sus ventas en tiendas o por teléfono. Como en el caso de Silpada, Liz Earle seguiría siendo una unidad de negocios independiente y sus fundadores continuarían administrando la compañía.⁴⁹

Avon pensaba que estas adquisiciones generarían varios beneficios. Las dos compañías contaban con clientelas bien establecidas, Avon se diversificaba más y los dos negocios le harían posible aprender nuevas capacidades. Sin embargo, la ventaja más importante es la que representa una mayor diversificación. Con frecuencia, las compañías no se diversifican

debido al riesgo que implica desarrollar nuevas líneas de productos. Dado que no sería fácil que Avon desarrollara productos para mercados que desconoce, la adquisición de empresas como Silpada y Liz Earle sirve para mitigar ese riesgo y coloca a Avon en posición de obtener más utilidades en el futuro. Sin embargo, cambia el enfoque de Avon basado en su competencia central de las ventas directas e incrementa más su línea de productos, lo cual es motivo de queja de muchas representantes de ventas.

Líderes estratégicos

“La visión es volver a llevar a Avon al lugar de una marca icónica de los productos de belleza y a nuestra posición de líder mundial en las ventas directas y continuar asegurando que cumplimos con nuestra misión de dotar de más poder a las mujeres. En términos del plan, en realidad es cuestión de impulsar el crecimiento, obteniendo las plataformas de crecimiento correctas, así como simplificar nuestras actividades y hacerlas mucho más eficientes, y con ello eliminar costos para, al final de cuentas, crear capacidades y fortalezas organizacionales para el futuro. En realidad, se trata de esas tres áreas”. —Sheri McCoy, CEO, Avon Products.⁵⁰

Sherilyn McCoy dejó su puesto de vicepresidenta de Johnson & Johnson para unirse a Avon en abril de 2012 como su CEO. El consejo de administración de Avon decidió que, cuando menos al principio, la CEO anterior, Andrea Jung, estuviera ahí para apoyarla al inicio de su trabajo como principal líder estratégica de Avon. Otras compañías han establecido esta clase de arreglo entre un nuevo CEO y el anterior. Sin embargo, no se sabía qué tantos beneficios generaría este arreglo para McCoy ni si crearía valor para Avon. Sin embargo, queda claro que Jung apoya a McCoy, toda vez que ella dijo que McCoy tiene “... un historial de alcanzar buenos resultados y de lograr el cambio en unidades de operaciones sumamente diversas con líneas de productos, clientes, canales de distribución y modelos de negocios sumamente variados”.⁵¹

Sherilyn S. McCoy, CEO y directora

Sheri S. McCoy es CEO y directora de Avon Products. Tiene un grado de licenciatura otorgado por Dartmouth, un grado de maestría otorgado por Princeton y un grado de maestría en administración otorgado por la Universidad de Rutgers.

Antes de ingresar a Avon, McCoy había trabajado durante 30 años en Johnson & Johnson. Fue vicepresidenta del comité ejecutivo del negocio de productos de consumo y farmacéuticos. Tiene experiencia en el manejo y el liderazgo de un negocio importante, dado que el negocio de los productos de consumo y farmacéuticos aporta 60% de los ingresos de Johnson & Johnson. También tiene experiencia en reinventar una organización por vía de la reestructuración y la integración, dado que eso fue lo que hizo con su segmento en esta compañía.

Andrea Jung, asesora en jefe

Andrea Jung ha sido asesora en jefe de Avon Products Inc. desde el 1 de enero de 2013. Jung se tituló con mención honorífica en Princeton University y fue CEO de Avon de noviembre de 1999 a mayo de 2012. Ella formuló y aplicó todas las estrategias de crecimiento a largo plazo de Avon, desarrolló oportunidades para que las mujeres de todo el mundo ganaran más dinero y definió a Avon como un vendedor directo de productos de belleza de primera. Fue presidenta de Avon de enero de 1998 a enero de 2001, y CEO de julio de 1998 a noviembre de 1999. Fue VP ejecutiva de Avon desde marzo de 1997, y presidenta de Marketing Global de julio de 1996 a 1997.⁵²

Patricia Pérez-Ayala, VP senior y directora general de marketing

Patricia Pérez-Ayala es VP senior y directora general de marketing de Avon, así como miembro del comité ejecutivo de la compañía. Obtuvo su grado de licenciatura en administración de empresas en la Escuela de Administración de Boston College.

Pérez-Ayala ingresó a P&G hace más de veinte años y ha ocupado distintos puestos en la compañía. En fecha más reciente, en P&G fue GM y VP para Europa del Este, manejando una de las regiones más grandes de la compañía. Antes de eso, fue VP de FemCare North America. Su dedicación y experiencia en marketing en América del Norte y en América Latina son perfectas para encajar bien en Avon. En esta empresa, es la encargada de la administración global y el marketing de la marca Avon, lo cual incluye datos analíticos de los consumidores, marketing comercial y digital, estrategia para categorías de productos y ejecución. También supervisa la IyD de Avon y la integración de Liz Earle.⁵³

Información financiera

En 2011, los ingresos generales de Avon habían caído 60% y la compañía tenía poco flujo de efectivo (véanse las figuras 3 y 4).⁵⁴ De hecho, en 2010 los flujos de efectivo fueron negativos, principalmente debido a la adquisición de Silpada.⁵⁵ La acusación de corrupción en Asia, los problemas de distribución en Brasil y la disminución de ventas en América del Norte afectaron incluso más el desempeño financiero de la compañía. No obstante, a 10 meses de que asumió su puesto, la CEO McCoy tenía ciertamente una idea de la visión, la misión y el rumbo estratégico de Avon. Después de visitar a las representantes del mundo entero en un recorrido para familiarizarse con todos los aspectos de la compañía y su modelo de ventas directas, McCoy puso manos a la obra y preparó un plan para una reestructuración mayor que incluía eliminar 1500 empleos, salir de Vietnam y Corea del Sur, y apretarse el cinturón en alrededor de 400 millones de dólares. El plan también incluía el compromiso de invertir 200 millones de dólares “para actualizar sus sistemas de información, adoptar medios digitales y sociales

Figura 3 Estados de ingresos consolidados

Cifras en millones de dólares, menos datos de las acciones, salvo que se especifique lo contrario					
	Ejercicio fiscal				
	al 31 de diciembre de 2012		al 31 de diciembre de 2011		al 31 de diciembre de 2010
Ventas netas	\$10 546.10		\$11 112		\$10 731.30
Otros ingresos	171		179.6		131.5
Total de ingresos	10 717.10		11 291.60		10 862.80
Costos, gastos y varios:					
Costo de ventas	4 169.30		4 148.60		4 041.30
Gastos en ventas, generales y administrativos	5 980		6 025.40		5 748.40
Afectación del nombre de la marca y activos intangibles	253		263		0
Utilidad operativa	314.8		854.6		1 073.10
Pago intereses	104.3		92.9		87.1
Ingresos por intereses	-15.1		-16.5		-14
Otros gastos netos	7		35.6		54.6
Total de otros gastos	96.2		112		127.7
Ingreso por operaciones existentes, antes de impuestos	218.6		742.6		945.4
Impuesto sobre la renta	256.8		216.2		350.2
Ingreso (pérdida) de operaciones existentes, neto de impuestos	-38.2		526.4		595.2
Operaciones descontinuadas, neto de impuestos	0		-8.6		14.1
Ingreso (pérdida) neto	-38.2		517.8		609.3
Utilidad neta atribuible a la participación no controlada	-4.3		-4.2		-3
Neto (pérdida) atribuible a Avon	(\$42.50)		\$513.60		\$606.30
Ingresos (pérdidas) por acción:					
Básicos de operaciones existentes	(\$0.10)		\$1.20		\$1.37
Básicos de operaciones descontinuadas	\$0		(\$0.02)		\$0.04
Básicos atribuibles a Avon	(\$0.10)		\$1.18		\$1.40
Diluidos de operaciones continuas	(\$0.10)		\$1.20		\$1.36
Diluidos de operaciones descontinuadas					
Diluidos atribuibles a Avon	\$0		(\$0.02)		\$0.03
Promedio ponderado de acciones en circulación:	(\$0.10)		\$1.18		\$1.39
Básico	431.9		430.5		428.8
Diluido	431.9		432.1		431.4

[1] Otros ingresos incluye principalmente pagos por manejo y envío y por procesamiento de pedidos cobrados a las representantes.

[2] Además de los rubros anteriores que afectan la utilidad operativa, el ingreso (pérdida) de las operaciones existentes durante 2012 fue afectado por un beneficio de \$23.8 para otros gastos, neto en 2012, debido a que se liberó una provisión en el cuarto trimestre asociada al costo excesivo de la compra de dólares de Estados Unidos en Venezuela al tipo del mercado controlado en comparación con el tipo de cambio oficial. Esta provisión fue liberada cuando Avon capitalizó los pasivos entre compañías correspondientes.

[3] El ingreso (pérdida) de las operaciones existentes, neto de impuestos durante 2012, fue afectado por una provisión adicional de \$168.3 para impuestos sobre la renta. En el cuarto trimestre de 2012 se determinó que la compañía podría repatriar efectivo del exterior para cumplir ciertas necesidades internas de financiamiento. Por lo tanto, no estamos declarando que los ingresos no distribuidos de las subsidiarias extranjeras sean reinvertidos indefinidamente.

[4] La suma de los montos por acción para los trimestres no necesariamente es igual a la del año porque los cálculos fueron realizados de forma independiente.

Fuente: Avon Products In. Sec.gov. http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=8868&accession_number=000008868-13-000016&xbrl_type=v#.

Figura 4 Balances generales consolidados

Cifras en millones de dólares salvo que se especifique otra cosa	Al 31 de diciembre de 2012	Al 31 de diciembre de 2011
Activo circulante		
Efectivo, inclusive equivalente de efectivo de \$762.9 y \$623.7	\$1209.60	\$1245.10
Cuentas por cobrar (menos descuentos por \$161.4 y \$174.5)	751.9	761.5
Inventarios	1135.40	1161.30
Gastos prepagados y otros	832	930.9
Total de activo circulante	3928.90	4098.80
Propiedad, planta y equipo, al costo		
Terrenos	66.6	65.4
Edificios y modificaciones	1165.90	1150.40
Equipamiento	1479.30	1493
Propiedad, planta y equipamiento, al costo	2711.80	2708.80
Menor depreciación acumulada	-1161.60	-1137.30
Inmuebles, planta y equipamiento, neto, total	1550.20	1571.50
Capital de la marca	374.9	473.1
Otros activos intangibles, neto	120.3	279.9
Otros activos	1408.20	1311.70
Total de activo	7382.50	7735
Pasivos circulantes		
Deuda a un año	572	849.3
Cuentas por pagar	920	850.2
Compensación devengada	266.6	217.1
Otros pasivos devengados	661	663.6
Ventas e impuestos	211.4	212.4
Impuestos sobre la renta	73.6	98.4
Total de pasivo circulante	2704.60	2891
Deuda a largo plazo	2623.90	2459.10
Planes de prestaciones a empleados	637.6	603
Impuesto sobre la renta devengado, no circulante	52	67
Total de pasivo	131.1	129.7
Compromisos y contingencias (notas 14 y 16)	6149.20	6149.80
Capital contable		
Acciones comunes, valor par \$.25 —1500 acciones autorizadas—; 746.7 y 744.9 acciones emitidas	188.3	187.3
Capital pagado adicional	2119.60	2077.70
Ganancias retenidas	4357.80	4726.10
Otras pérdidas generales acumuladas	-876.7	-854.4
Acciones de tesorería, al costo (314.5 y 314.1 acciones)	-4571.90	-4566.30
Total de capital contable de Avon	1217.10	1570.40
Interés no controlable	16.2	14.8
Total de capital contable	1233.30	1585.20
Total de pasivo y capital contable	\$7382.50	\$7735

Fuente: Avon Products Inc. Sec gov. http://sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=8868&accesion_number=000008868-13-000016&xbrl_type=v#.

como instrumentos contemporáneos de ventas, dejar de exprimir los mercados golpeados duramente, como los de Estados Unidos y Reino Unido, e impulsar las marcas de primera, como la línea Anew contra el envejecimiento”.⁵⁶

Desafíos

Errar el objetivo

A medida que el entorno de la competitividad se vaya complicando y que las rivalidades se acentúen, Avon afrontará enorme presión por registrar mejor desempeño que el de los nuevos actores en el mercado, al mismo tiempo que conserva su liderazgo entre los competidores existentes. Ante las grandes compañías diversificadas que expanden sus portafolios e ingresan al mercado como competidoras directas, Avon optó por concentrarse en sus productos fieles y comprobados: los productos para la belleza y el cuidado de la piel. El problema se presentó cuando Avon empezó a concentrarse demasiado en *lo que* estaba vendiendo, en lugar de concentrarse en *cómo* lo estaba vendiendo. Esto alejó a Avon de sus competencias centrales de las iniciativas emprendedoras, el marketing personal y las ventas directas, es decir, los elementos que han hecho de Avon lo que es. Avon trató de innovar casi exclusivamente en la oferta de los productos, en lugar de innovar en los productos mismos y en la forma de venderlos, y el apoyo a los clientes después de haber comprado los productos. Al desviarse de sus fortalezas y singularidad, con el propósito de competir contra otras compañías en razón de la escala y la dimensión para obtener una producción más eficiente, diversa e innovadora, Avon estaba poniendo en juego su ventaja competitiva.

Además, en lugar de conocer y aprovechar el estilo y el enfoque tradicional de Avon, Andrea Jung, que por lo general prefiere la ropa y los accesorios de diseñador, quería que Avon se adaptara a su estilo y a su visión de la compañía. Jung, que había trabajado en Neiman Marcus, I. Magnin y Bloomingdale's, se dejó llevar por el llamado de hacer de Avon algo que no era; quiso hacer de ella una compañía minorista de productos de belleza dirigidos al extremo alto. Jung quería añadir sofisticación a la marca. Cuando se empezó a dirigir a otros sectores demográficos de mujeres, como las jóvenes universitarias vanguardistas y la clientela del extremo alto, Avon afectó los esfuerzos y el posicionamiento de sus representantes, las cuales por lo general eran mujeres que trabajaban y que ganaban, en promedio, menos de 50 mil dólares al año. Normalmente, esas mujeres aprovechaban sus ratos libres para vender los productos de Avon a una base de clientes que fluía de su red extendida de amigas, parientes y compañeras. Debido a su escaso alcance, la clientela de las representantes por lo general está compuesta por mujeres de su mismo nivel y demografía. Por lo tanto, cuando Avon puso la vista en nuevos segmentos, carecía de representantes que tuvieran la experiencia o los contactos para llegar a la nueva base de clientes. En cambio, Avon tuvo que recurrir a más publicidad en los medios, a las cadenas minoristas y a una

estrategia de marketing de atraer a las clientas para alcanzar el éxito. Avon estaba tratando de “jalarlas”, en lugar de emplear su estrategia probada de empujarlas. La implementación de esta nueva estrategia de jalar a las clientas fue muy costosa para Avon, pues “el gasto para publicidad subió de 63.4 millones de dólares en 1999 a un máximo de 400 millones en el 2010”.⁵⁷ Muchas compañías que operan en múltiples industrias consideran que el marketing de empujar a los clientes está pasado de moda, pero es muy efectivo en los mercados emergentes, en los cuales Avon registró un gran crecimiento y un incremento potencial de sus ganancias.

Alan Kennedy, un viejo ejecutivo de la industria que había trabajado en Avon en las décadas de 1970 y 1980, dijo: “El desafío fundamental de las ventas directas es conseguir que la gente compre lo que uno vende”.⁵⁸ Esta idea sugiere que Avon debió seguir enteramente comprometida con sus inicios en la gente del pueblo y que debió conservar su modelo de las ventas directas de puerta en puerta que habían hecho destacar a la compañía. Rick Goings, CEO de Tupperware Brands, otra compañía de ventas directas, trabajó en Avon de 1985 a 1992 y comentó: “En las compañías de ventas directas efectivas, 25% es cuestión de la marca y 75% es cuestión del canal de ventas”.⁵⁹

Revitalizar la fuerza de ventas

A medida que Avon trataba de innovar y de elevar la categoría de sus productos, las clientas empezaron a tener dificultad para encontrar productos que consideraban básicos. Algunos de esos artículos fueron descontinuados y otros simplemente eran difíciles de encontrar en un catálogo que no cesaba de crecer. Las consumidoras y las representantes se quejaban por igual de que los productos cambiaban con demasiada frecuencia y que Avon ya no era la compañía que les había encantado. La imposibilidad de seguir el ritmo siempre creciente y cambiante de la línea de productos afectó el grado de conocimiento de los productos, el servicio al cliente y, al final de cuentas, la confianza de las representantes. En un modelo que dicta que los clientes dependan de la experiencia y las recomendaciones del vendedor, el sitio web de Avon no significaba un sustituto adecuado para una representante bien informada. Con la mayor inclusión de las mujeres en las compañías de Estados Unidos y con la estrategia corporativa y el liderazgo debilitado de Avon, la oportunidad y el incentivo que la compañía alguna vez había ofrecido a las mujeres emprendedoras se fueron desvaneciendo. El número de representantes de Avon en activo en América del Norte bajó 8% en 2011, con lo cual solo quedaron alrededor de 420 mil representantes en Estados Unidos.⁶⁰

Las representantes de las ventas directas, que habían sido la médula del modelo de negocios de Avon y de sus éxitos en el pasado, estaban experimentando un creciente descontento con las políticas, los objetivos y las iniciativas de la compañía. Sentían que estaba poniendo demasiado énfasis en el reclutamiento de nuevas representantes, en lugar de concentrarse en expandir las relaciones con los clientes presentes y

prospectivos. Además, las representantes no estaban contentas con el creciente costo de los materiales para las ventas y pensaban que las comisiones debían ser aumentadas. Este malestar fue restando cada vez más el atractivo de la oportunidad de ser una representante de ventas de Avon, como bien demuestra la disminución en el número de estas.⁶¹

Mejorar el gobierno corporativo y la administración

A pesar de su impresionante formación profesional y de su currículo laboral, muchos accionistas y expertos pensaban que el perfil de Jung no encajaba con los valores centrales y la visión de la compañía y que no era la persona idónea para dirigir la empresa. A pesar de algunos éxitos importantes bajo el liderazgo de esta CEO, la compañía registró un crecimiento y una ejecución inconsistentes. El Consejo, seguramente debido a algún éxito esporádico de Jung, no instituyó un plan de sucesión adecuado por si se diera el caso de que persistiera el rezago en el desempeño. La oferta para una compra hostil presentada por Coty, compañía fabricante de perfumes, fue una prueba más del dudoso gobierno corporativo interno de Avon.

Además de la afectación de sus males judiciales, Avon ahora está sujeta a investigación para determinar si el consejo de administración no cumplió con su obligación fiduciaria de actuar para bien del interés mayor de los accionistas cuando rechazó la oferta de 10 700 millones de dólares de Coty para absorber a la compañía. Si bien el rechazo tal vez estuvo ligado en parte al patrimonio socioeconómico,⁶² Avon declaró que pensaba que la oferta no representaba el verdadero valor de la compañía. Además de los costos asociados al rechazo de la oferta de Coty, se ha calculado que el total de honorarios de abogados erogados para la investigación interna de las posibles violaciones a la FCPA de las operaciones de la compañía en China es del orden de 250 millones de dólares.⁶²

Cuando Andrea Jung abandonó el puesto de CEO, Avon decidió separar la función del presidente del consejo y la de CEO. Dado que Jung poseía un gran intelecto, experiencia y capacidad para innovar, Avon la retuvo como presidenta del consejo con la esperanza de explotar esas cualidades. Una colaboración efectiva entre Jung y McCoy podría ser de gran valor para la compañía y sentar las bases para cambiarla en sentidos que le permitan cumplir las expectativas de los stakeholders.

Retomar el camino

Por supuesto que la ex CEO Jung no es la única responsable del bajo desempeño de Avon, en particular durante los últimos años que ocupó su cargo. Años antes de que tomara el timón, la compañía estaba luchando por cumplir las expectativas respecto de las ganancias, en medio de una industria creciente con nuevas entrantes dispuestas a conquistar

participación de mercado. Muchas competidoras pudieron apalancar la tecnología y las economías de escala y de alcance para enfrentarse a Avon. Para ahorrar costos, las compañías diversificadas, como P&G, persiguen economías de alcance en sus diferentes negocios y productos. Además, el hecho de que una empresa sea grande contribuye a las economías de escala, lo cual le ayuda a mantener bajos los costos. Las ventajas que se derivan de la reducción de costos permiten que las compañías ofrezcan sus productos a precios competitivos. Esto deja a Avon frente al desafío de igualar con innovación y diferenciación el precio extraordinario o de mantener el valor por medio de la reducción de precios.

“Sí, Avon tiene muchos productos con derechos de propiedad, pero vivimos en un mundo de imitadores, donde los minoristas en línea con pocos gastos fijos pueden vender a precios más bajos que los de Avon cuando se trata del grueso de los productos de belleza”.⁶³ Los productos son fáciles de imitar, pero los intangibles, como la experiencia de 125 años de ventas directas, son mucho más difíciles de igualar. Este estilo para ofrecer y entregar productos aporta valor a los clientes de un modo que las tiendas físicas y en línea no pueden igualar. El modelo de ventas directas de puerta en puerta de Avon permite que las clientas prueben los cosméticos y los compren cómodamente en sus casas. Por desgracia, internet ha reducido el grado de valor que este modelo crea para las clientas de hoy. Es más, los almacenes y las farmacias en línea que pueden mantener costos y precios bajos porque reducen sus gastos fijos están ofreciendo productos de belleza de precio más bajo, obligando a Avon a reevaluar sus estructuras de costos y de precios.⁶⁴ “Tenemos que seguir buscando la manera de hacer que las ventas directas sean más modernas en algunos sentidos”, inclusive usar la tecnología para ampliar las conexiones sociales que forjan las representantes.⁶⁵

Avon no tiene el tamaño ni cuenta con el capital para igualar a las gigantes minoristas ni a competidoras del ramo de bienes de consumo, como P&G, cuando se trata de la publicidad en los medios y el marketing. Su fuerza reside en la publicidad y el marketing por medio de relaciones. El hecho de que este sea una función de línea, con sus representantes frente a las competidoras, provoca que Avon dependa menos del marketing en medios y, por lo tanto, disminuye los costos.

Emprender la acción

Como dijimos antes, en diciembre de 2012, McCoy anunció que tenía planes de adelgazar la compañía mediante un recorte de 1500 puestos y abandonando los mercados de Corea del Sur y Vietnam. El 8 de abril de 2013, Avon anunció planes para adelgazarse aún más, recortando otros 400 empleos y reestructurando o abandonando operaciones en África, Oriente Medio y Europa, inclusive saliendo de Irlanda, con lo cual pretende ahorrar 400 millones de dólares para finales de 2016.⁶⁶

Si bien salir de algunos mercados exteriores reducirá los costos, 83% de los ingresos de la compañía provienen del exterior de Estados Unidos.⁶⁷ Por lo tanto, el éxito futuro de Avon dependerá de su capacidad para satisfacer con eficiencia

⁶¹ Un vínculo emocional con una empresa, por lo general en una compañía dominada o propiedad de una familia, en la cual los miembros de esta o los dueños tratan de mantener la identidad o la existencia de la compañía a pesar de que no sea para bien del interés mayor de los accionistas.

la demanda en mercados exteriores prioritarios, como Brasil y Rusia, donde las utilidades empezaron a bajar en 2010 y 2011, respectivamente. Las necesidades y las preferencias culturales plantean desafíos para la compañía mientras compite con sus adversarias por conquistar participación de mercado. Si bien los productos de Avon por lo general son estandarizados, las necesidades y los deseos de las diferentes culturas y grupos sociales respecto de los productos no son iguales. Dado el enorme potencial de crecimiento que ofrecen esos mercados emergentes, Avon no se puede dar el lujo de abandonarlos ni de reducir el número de representantes, como sugieren sus iniciativas para reducir costos. Cuando Avon optó por una estrategia global bajo el mando de Andrea Jung con el propósito de estandarizar y mejorar los controles y la coordinación, la capacidad de la compañía para incrementar su sensibilidad a lo local se vio muy afectada. La administración a distancia sumada a una mayor competitividad y a necesidades cambiantes han conducido al estancamiento de las ventas en Brasil y Rusia.⁶⁸ En fecha reciente, Avon tomó medidas para satisfacer mejor las necesidades de los mercados locales mediante la introducción de productos que se ajusten a las preferencias de los clientes correspondientes. En el primer trimestre de 2013, los resultados presentaron un incremento de 10% en las ventas en Brasil, y de 3% en las de Rusia, lo cual demuestra que la respuesta fue efectiva.⁶⁹

Conclusión

El largo historial de Avon parte de su enfoque único para satisfacer las necesidades de las mujeres. Hoy en día, “Avon vende productos de belleza líderes, accesorios de moda y productos para el hogar a mujeres de más de 100 países por medio de más de 6 millones de representantes independientes de ventas en activo de la empresa”.⁷⁰ Este vasto mercado requiere que la compañía esté sintonizada con lo que desean las mujeres del mundo entero. El éxito continuado de Avon

depende de su capacidad para identificar y de satisfacer de forma efectiva las necesidades y las preferencias siempre cambiantes de las mujeres que buscan sus productos como representantes y consumidoras en el interior y en el exterior de Estados Unidos. Dado que el tiempo siempre recibe con beneplácito los cambios en el entorno externo y en el panorama de la competitividad, Avon debe encontrar la manera de sostener su enfoque único y sus competencias centrales. Con las presiones para la innovación, para registrar un mejor desempeño que sus competidoras, para el rendimiento esperado de los ingresos y a fin de asegurar la rentabilidad futura que flotan en el aire, Avon no se debe alejar del cimiento de las ventas directas que la llevaron al éxito. Sin embargo, debe modernizar el modelo de las ventas directas a efecto de mejorar su capacidad para crear valor para los clientes, no solo hoy, sino también “mañana”. En los diferentes mercados, la compañía debe presentar sensibilidad a lo local y mostrar conocimiento y adaptación a las culturas. Las cuestiones éticas y los peligros morales deben encontrar un buen gobierno corporativo y valores alineados. Avon debe atacar con innovación la rivalidad en la competitividad, un apalancamiento efectivo y la ejecución de sus competencias centrales. La creación y la posterior aplicación de estrategias que se entrelacen correctamente con la visión y la misión de la compañía son fundamentales para su éxito. Deben encarar los riesgos con un crecimiento y una diversificación calculados y controlados. La combinación de los desafíos individuales representa la colosal tarea de volver a llevar a Avon a su grandeza, y esa responsabilidad recae en los hombros de su nueva CEO. ¿La CEO Sheri McCoy es la persona indicada para afrontar el desafío? Más específicamente, ¿ella es el líder estratégico capaz de trabajar con otros para encontrar la manera de facilitar los esfuerzos de Avon por crear valor para todos los stakeholders y tal vez, en especial, para los accionistas? ¿El plan que está aplicando conducirá al viraje de Avon que muchos consideran tan necesario?

NOTAS

1. Avon, About Avon, <http://www.avoncompany.com/aboutavon/index.html>.
2. D. A. McIntyre, 14 de diciembre de 2011, How did Andrea Jung stay so long as Avon CEO?, *24/7 Wall St*, <http://247wallst.com/2011/12/14/how-did-andrea-jung-stay-so-long-as-avon-ceo/>.
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. Avon/Corporate Citizenship/Corporate Responsibility Report/Vision & Mission, AvonCompany.com, [http://www.avoncompany.com/corporateresponsibility/vmvp/index.html#mission](http://www.avoncompany.com/corporatecitizenship/corporateresponsibility/vmvp/index.html#mission).
9. Avon, About Avon, AvonCompany.com, <http://www.avoncompany.com/aboutavon/index.html>.
10. *Ibid.*
11. Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2011, Avon Products, Inc., <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/8868/000000886812000010/d10k.htm>.
12. *Ibid.*
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*
15. P. J. Henning, 6 de mayo de 2011, The high price of Internal Inquiries, *New York Times/DealBook*, <http://dealbook.nytimes.com/2011/05/06/the-high-price-of-internal-investigations/>.
16. *Ibid.*
17. Avon Annual Report 2010, <http://investor.avoncompany.com/phoenix.zhtml?c=90402&p=irol-reportsAnnualArchive>.
18. Avon Annual Report 2011, *ibid.*
19. Avon Annual Report 2012, *ibid.*
20. *Idem.*
21. *Idem.*
22. About Mary Kay/Company and Founder, <http://www.marykay.com/en-US/About-Mary-Kay/CompanyFounder>.
23. About Mary Kay/Press Room/Press Releases/Happy Birthday, Pink Cadillac, 3 de agosto de 2012.

24. *Ibid.*
25. Staff, 14 de abril de 2013, Top Direct Selling Firms Worldwide 2010, *Market Share Reporter*, Detroit, Gale/Business Insights: Global.Web, 2012.
26. About Mary Kay/Company and Founder, *op. cit.*
27. Staff, 14 de abril de 2013, Personal Care Industry 2011, *Market Share Reporter*, Detroit, Gale/Business Insights: Global.Web.
28. Arbonne: <https://www.arbonne.com/company/info/iccs.asp>.
29. Deborah J. Draper, ed. 2010, Direct Sales Companies with the Most U.S. Salespeople 2008, *Business Rankings Annual*, Detroit, Gale/Business Insights: Global.Web, 14 de abril de 2012.
30. Arbonne, *op. cit.*
31. L. Abbott, 1 de febrero de 2010, Arbonne bankrupt, MLM-the wholetruth.com, <http://www.mim-thewholetruth.com/network-marketing-nes/argonne-bankrupt/>.
32. Parent Company of Arbonne International Recognized for Successful Corporate Turnaround in 2010, *Investment Weekly News*, 7 de mayo de 2011: 673, Business Insights: Global.Web, 14 de abril de 2013.
33. L'Oréal/Commitments/Sustainable Development/Our Vision, L'Oréal.com, http://www.loreal.com/DD/loreal/Article.aspx?tpcode=CorpTopic_Group_ID_Vision.
34. *Ibid.*
35. Procter & Gamble/Our History-How It Began, Pg.com, http://www.pg.com/en_US/downloads/media/Fact_Sheets_CompanyHistory.pdf.
36. Procter & Gamble/Company/Purpose & People/The Power of Purpose, pg.com, http://www.pg.com/en_US/company/purpose_people/Index.shtml.
37. Avon Annual Report 2012, *op. cit.*
38. Avon Annual Report 2006, *ibid.*
39. Avon Annual Report 2009, *ibid.*
40. R. D. Ireland, R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, 2012, *The Management of Strategy: Concepts and Cases*, 10a. Ed, Cengage South-Western, en imprenta.
41. R. Mortimer, 21 de mayo de 2009, Avon calling for a new generation, *Marketing Week*, <http://www.marketingweek.co.uk/avon-calling-for-a-new-generation/2065550.acticle>.
42. Avon Annual Report 2011 *op. cit.*
43. *Ibid.*
44. Avon Annual Report 2005, *ibid.*
45. *Ibid.*
46. Silpada. About Us, Silpada.com, <https://www.silpada.com/public/aboutUs/Index.jsf>.
47. Staff, 12 de julio de 2010, Avon enters agreement to acquire Silpada Designs, Inc., *PR Newswire*, <http://www.prnewswire.com/news-releases/avon-enters-agreement-to-acquire-silpada-designs-inc-98231104.html>.
48. Liz Earle/Our Stoy/Where to Buy, us.lizearle.com, <http://us.lizearle.com/where-to-buy>.
49. K. Nichol, 25 de marzo de 2010, Avon acquires British skincare company Liz Earle, *Cosmeticsdesign.com* <http://www.cosmeticsdesign.com/Business-Financial/Avon-acquire-British-skincare-company-Liz-Earle>.
50. J. Goudreau, 27 de febrero de 2013, *op. cit.*
51. J. Goudreau, 9 de abril de 2012, Avon names Sherilyn McCoy as new CEO, *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/04/09/avon-names-sherilyn-mccoy-as-new-ceo/>.
52. Staff, agosto de 2011, Andrea Jung, *Forbes/World's Most Powerful Women*, <http://www.forbes.com/profile/andrea-jung/>.
53. Avon/About Avon/Executive Leadership/Patricia Pérez-Ayala, AvonCompany.com, http://www.avoncompany.com/aboutavon/executiveleadership/Patricia_Perez_Ayala.html.
54. Avon Annual Report 2011, *op. cit.*
55. A. Cheng, 12 de Julio de 2010, Avon to buy Silpada in biggest acquisition in at least 10 years, *WSJ/MarketWatch*, http://articles.marketwatch.com/2010-07-12/industries/30766710_1_avon-products-new-york-based-avon-independent-sales-representatives.
56. J. Goudreau, 27 de febrero de 2013, New Avon CEO vows to restore de 126-year-old beauty company to former glory, *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/02/27/new-avon-ceo-vows-to-restore-126-year-old-beauty-company-to-former-glory/>.
57. B. Kowitz, 30 de abril de 2012, Avon: the Rise and Fall of a Beauty Icon, *CNN Money*, <http://management.fortune.cnn.com/2012/04/11/avon-adrea-jung-downfall/>.
58. *Ibid.*
59. *Ibid.*
60. P. Wahba, 16 de marzo de 2012, Avon Ladies See Need for Complete Company Makeover, *Thomson Reuters*, <http://www.reuters.com/article/2012/03/16/us-avon-idUSBRE82FOVN20120316>.
61. R. A. Munarriz, 2 de mayo de 2012, Why Avon Will Never Be Great Again, *Daily Finance*, AOL, Inc., <http://www.dailyfinance.com/2012/05/02/why-avon-will-never-be-great-again/>.
62. P. J. Henning, 6 de mayo de 2011, *op. cit.*
63. R. A. Munarriz, 2 de mayo de 2012, *op. cit.*
64. N. Seghetti, 9 de julio de 2012, 3 Reasons to Worry About Avon. *Daily Finance*, AOL, Inc., <http://www.dailyfinance.com/2010/07/09/3-reasons-to-worry-about-avon/>.
65. L. Coleman-Lochner, 22 de febrero de 2013, Avon CEO Embraces Technology to Reverse Profit Slump, *Bloomberg*, <http://www.bloomberg.com/new/2012-02-22/avon-ceo-mccoy-embraces-technology-to-reverse-profit-slump.html>.
66. S. Chaudhuri, 8 de abril de 2013, Avon to Cut Headcount by 400, Exit Ireland Among Other Cost Cutting Moves, *Wall Street Journal*, <http://online.wsj.com/article/BT-CO-20130408-703486.html>.
67. N. Seghetti, *op. cit.*
68. P. Wahba, 12 de febrero de 2013, Avon Shares Clima as Long-Awaited-Improvements Start Kicking In. *Thomson Reuters*, <http://www.reuters.com/article/2013/02/12/us-avon-results-idUSBRE91BONX20130212>.
69. L. Coleman-Lochner, *op. cit.*
70. Avon/About Avon/Avon Markets, *op. cit.*



Antecedentes

Black Canyon Coffee (BCC) cumplió 10 años de operaciones comerciales en 2002. La compañía empezó con un solo local en Bangkok en 1993 y con el tiempo operaba la cadena de cafés más grande de Tailandia. Sus ingresos sumaron 318 millones de baht tailandeses¹ en 2002, con un margen de utilidad de 10%. Entonces, BCC seguía registrando un crecimiento anual de entre 15 y 20% y su deuda era mínima. La cadena tenía mil empleados, 500 de ellos eran directos y el resto trabajaban con socios de joint ventures o en cafés franquiciados. No hacía mucho que el fundador y director administrativo,² Pravit C. Pong, había empezado la expansión internacional de la compañía. Al mismo tiempo, Starbucks y otras cadenas internacionales habían empezado a fijarse en Tailandia y otros mercados de Asia. Los expertos preveían una fase de consolidación en la industria, por lo cual solo quedarían cinco o seis competidoras globales. ¿Qué medidas debería considerar Pravit para garantizar la supervivencia de su compañía?

Historia

La base para muchas compañías nuevas es la experiencia previa o un interés personal. Los fundadores de BCC no tenían experiencia en restaurantes y ni siquiera tenían la costumbre de beber café. A principios de la década de 1990, muy pocos asiáticos acostumbraban beber café, y Tailandia no era la excepción. Para muchos tailandeses, el Nescafé instantáneo era el único producto de café que conocían. ¿Cómo fue que un grupo de asesores de cómputo terminó convirtiendo a los cafés de Tailandia en un líder del mercado? Pravit explicó:³

Hace diez años participábamos activamente en el negocio de la tecnología informática (TI). Encontramos que era un negocio muy difícil. No poseíamos ningún derecho de propiedad intelectual, sino que simplemente representábamos a otro, como IBM o HP. Queríamos ser dueños de algo que fuera nuestro. El negocio de la TI registraba altas y bajas, y más altas y bajas, con suma rapidez. La nueva tecnología cambiaba cada dos o tres meses y el margen era cada vez más pequeño. Muchas personas entraban al mismo mercado y había muchísima competencia. Por lo tanto, pensé que podríamos crear nuestra propia marca. En segundo lugar, consideraríamos cosas que estuviesen relacionadas con las necesidades básicas de los humanos, como la ropa, la comida, las medicinas o los básicos para el hogar. Yo no sé nada de cosas de casa, de medicina ni de ropa, por lo cual el café y la comida parecían lo más fácil.

No teníamos experiencia, pero éramos jóvenes y teníamos la energía para hacer esas cosas. Seguí adelante y observé el negocio de la comida y pensé que me gustaría vender comida tipo americano. Pero [en Tailandia] ya había McDonald's, Pizza Hut y Kentucky Fried Chicken. Si hiciera algo que competiera con ellos, no tendría manera de crecer. Por eso puse los ojos en el negocio de los cafés.

Entonces, el café apenas estaba volviéndose una bebida popular. En otros países, el número de consumidores de café aumentaba año con año. Pero en Tailandia solo dependíamos de Nescafé, del café instantáneo. En otros países, las personas no solo beben café instantáneo, sino muchos otros tipos de cafés especiales. Así que escogimos ese camino y entramos al negocio sin saber nada de él.

Brian Boyd preparó este caso exclusivamente con la intención de que fuera material para discutir en clase. El autor no pretende ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa. El autor ha cambiado algunos nombres y otra información distintiva para proteger la confidencialidad.

La Richard Ivey School of Business Foundation prohíbe toda forma de reproducción, almacenamiento o transmisión sin su debida autorización por escrito. La reproducción de este material no está cubierta por autorización otorgada a organización alguna que tenga derechos de reproducción. Para solicitar copias o autorización para reproducir los materiales, diríjase a Ivey Publishing, Richard Ivey School of Business Foundation, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canadá, N6A 3K7, teléfono (519)661-3208; fax (519) 661-3882, correo electrónico cases@ivey.uwo.ca.

Derechos© 2011 de Richard Ivey School of Business Foundation. Permiso para reproducir una sola vez otorgado por Richard Ivey School of Business Foundation el 23/7/13.

Versión: 2012-04-27

Pravit creía que dado el éxito que la comida rápida había tenido en Estados Unidos, un tema estadounidense ayudaría a atraer clientela. Las películas de vaqueros gozaban de enorme popularidad entre los tailandeses, y eso lo llevó a escoger un tema del Viejo Oeste para el negocio. El logotipo de la compañía presentaba a un vaquero bebiendo café, con todo y sombrero de fieltro y estrella de *sheriff*. El primer restaurante estaba decorado como un salón del siglo XIX, con todo y barra, paredes de madera y una silla de montar colgada en un muro. Pravit explica cómo escogió el nombre:

A los tailandeses les fascinan los vaqueros y los indios americanos. Se exhibían muchas películas de indios y vaqueros, y a la gente le encantaban. Cuando éramos niños, jugábamos a los vaqueros. Como la cultura, la cultura occidental, se extendió por todo el mundo, queríamos encontrar algo que hiciera sentir a los tailandeses un poco estadounidenses, pertenecientes a la cultura de los indios y vaqueros. Consultamos algunos libros para buscar lugares típicos de los vaqueros, que fueran lugares donde vivían. Encontramos Black Canyon en un mapa de Arizona y nos fascinó. Sonaba como parte de una película de John Wayne.

Dado el nombre y la decoración, muchos clientes pensaban que BCC era otra cadena estadounidense más que estaba entrando en Tailandia; de hecho, en la década de 1990, la embajada de Estados Unidos en Bangkok organizó una feria comercial de compañías estadounidenses que tenían operaciones en Tailandia. BCC fue invitada por su nombre, y los coordinadores del evento se asombraron cuando vieron que un grupo de administradores tailandeses se presentaba a la feria. La curva de aprendizaje de los administradores de BCC fue muy pronunciada. Pravit comentó:

Nos costó mucho trabajo arrancar el negocio porque no teníamos antecedentes; no sabíamos nada de él, ni siquiera sabíamos hacer café, preparar alimentos, o supervisar y atender al cliente. Sabía que yo no me podía encargar de todo, por lo cual recluté a gente para que me ayudara. En aquellos años, en Tailandia no había expertos en café, así que nuestro personal de TI tuvo que trabajar muy duro para encontrar información en libros y revistas, o tuvo que viajar a Italia y otros países para aprender a hacer café y observar cómo lo bebía la gente. También llamamos a algunas compañías que manejaban máquinas de café expreso para que nos enseñaran a hacer café. Si regresara a aquellos tiempos no sé si volvería a hacer todo eso; los primeros dos años fueron muy difíciles.

El capital inicial de BCC fue financiado por ellos mismos. El despacho de asesores de cómputo acababa de comprar un edificio de oficinas, y sus administradores se apalancaron a efecto de generar efectivo para la inversión inicial. Uno de los socios invirtió fondos adicionales. Basados en

el éxito del local inicial, BCC contrató préstamos a corto plazo para financiar los costos de la infraestructura para otros locales. En 1994 abrieron dos establecimientos, y el cuarto fue inaugurado en 1996; el primer local que operó con una franquicia también abrió sus puertas en 1996 (véase la figura 1).

Una crisis económica golpeó a Asia en 1997. Ciertas cuestiones relacionadas con la solvencia de los bancos tailandeses precipitaron esta crisis y, después, el gobierno de Tailandia tomó la decisión de desligar al baht del dólar de Estados Unidos. La separación de estas dos monedas provocó que el producto interno bruto (PIB) y el ingreso per cápita de Tailandia se contrajeran en una medida considerable. No obstante las circunstancias económicas, la tasa de crecimiento de BCC fue más rápida a pesar de la crisis. Pravit describió así la reacción de la compañía frente a la crisis:

No supimos nada hasta que el gobierno anunció la flotación del baht; fue un golpe. Fuimos afortunados porque no teníamos préstamos en otra moneda; los dos créditos que teníamos estaban en bahts tailandeses. Lo bueno de la crisis fue que muchos negocios no pudieron seguir adelante. Así, muchos centros comerciales tenían espacios vacíos, y las rentas bajaron. Estábamos en posición de pagar una renta razonable por buenas ubicaciones. Pienso que la gente, sea que esté sufriendo o que sea feliz, no deja de comer ni de beber. Así que el negocio siguió prosperando.

Antecedentes del fundador

Pravit inició su carrera como programador en el Chase Manhattan Bank. Se hizo analista de sistemas y trabajó durante cinco años en el Chase antes de aceptar un puesto de supervisor de procesamiento de datos electrónicos en

Figura 1 Historia de la expansión de Black Canyon

Año	En propiedad	Joint venture	Franquicia	Total
1993	1	0	0	1
1994	2	0	0	2
1995	0	0	0	0
1996	1	0	2	3
1997	0	3	3	6
1998	3	4	6	13
1999	1	2	4	7
2000	5	4	0	9
2001	1	9	4	14
2002	8	5	10	23
Total	22	27	29	78

Fuente: documentos de la compañía.

Warner-Lambert. También estuvo cinco años en esta compañía y después aceptó el puesto de gerente de TI en una multinacional holandesa. Pravit comentó que muchos tailandeses no tenían una orientación emprendedora, sino que preferían trabajar en el gobierno o en grandes compañías; sin embargo, los chinos tailandeses estaban mucho más interesados en ser sus propios dueños. Su padre también fue empresario y Pravit decidió que era el momento oportuno para abrir un negocio de asesoría en tecnología en Tailandia. En 1987 fundó Pro-Line, donde fungió como director administrativo; después asumió la misma función en Black Canyon cuando la compañía fue fundada en 1993. Pravit describió la labor de un director administrativo (DA) en la entrevista siguiente:

- P:** ¿Cuáles son los grandes retos de la tarea de un DA?
- R:** Uno tiene que aguantar todo el peso solo; los problemas administrativos, los problemas de marketing, los problemas de personal, ¡todo! Por lo mismo, uno debe aprender muchas cosas por su cuenta, cosas que nadie le puede enseñar. Uno tiene que usar su experiencia, talento y conocimiento.
- P:** ¿Qué experiencias tenía que le prepararon mejor para el puesto de DA?
- R:** Tener buenos socios; los accionistas, los administradores, el personal, todos son nuestros socios. Tener buenos socios libera al DA de gran parte del peso de su puesto. Muchas personas de nuestra compañía tienen un espíritu emprendedor y nos han ayudado a enfrentar el desafío de hacer crecer este negocio. Han contribuido enormemente a nuestro éxito.

Condiciones del mercado

El escenario del país

En el año 2002, la población de Tailandia era de unos 62 millones de habitantes. De ellos, alrededor de 12 millones vivían en zonas urbanas: seis millones en Bangkok, y el resto en varias ciudades más pequeñas. El país gozaba de estabilidad política, con un gobierno democrático y un rey popular que lideraba al país en lo moral y lo social. El producto nacional bruto per cápita era de 84 246 bahts en 2002 (véase la figura 2); el equivalente a 1959 dólares por año o 5.36 dólares por persona al día. El índice de alfabetización era 94%, y la expectativa de vida era de 69 años. En el año 2000, había alrededor de 2.4 computadoras por cada 100 personas, y 23 millones de usuarios de internet. El país era mayoritariamente budista, con una pequeña población musulmana en el sur. El gobierno tailandés era partidario de establecer relaciones con otros países del sudeste de Asia; sin embargo, sus vínculos con algunos de sus vecinos próximos, en particular Camboya y Myanmar, no habían sido muy tersos.⁴

Patrones del consumo de bebidas

El té había sido la bebida caliente que dominaba en Asia. Su consumo había adquirido popularidad en China durante la dinastía Tang, entre 800 y 900 a.n.e. El té adquirió popularidad en los países vecinos de Asia, pero se extendió más lentamente a otros lugares del mundo. Si bien seguía siendo una bebida popular en Tailandia, su consumo per cápita era significativamente mayor en Gran Bretaña y los países de Oriente Medio. En años recientes, los productos de té en paquetes y en lata (del tipo llamado *iced tea*) se habían convertido en alternativas populares para la infusión de hojas de té.

Los grados de consumo de café en Tailandia eran bajos en comparación con los de otros países, pero estaban subiendo a un ritmo considerable: a mediados de la década de 1980, en Tailandia se consumían ocho mil toneladas de café al año; un décimo de uno por ciento del consumo mundial. La demanda anual de café en Tailandia prácticamente se triplicó entre 1990 y 2000, pasando de 10 mil toneladas a 28 mil. Se pronosticaba que para el año 2010 la demanda llegaría a 42 mil toneladas.⁵ Las estadísticas per cápita revelaban un patrón similar. En 1976, el consumo promedio de café en Tailandia era de 0.1 kilogramos por persona. Para 2003, el consumo per cápita en el país había subido a 0.5 kilos por año. En cambio, los estadounidenses consumían 4.1 kilos por persona, mientras que los australianos, 2.6, y los italianos, 5.7 (véase la figura 3).⁶ Los escandinavos tenían el consumo más alto, con 11.3 kilos por año para el finlandés típico. Con frecuencia, se consideraba que Japón era un indicador líder de las tendencias del sureste de Asia; tanto los cafés *gourmet* como las cafés envasados listos para su consumo habían tenido muy buena aceptación en el país. En 2003, el consumo de café en Japón era de 3.2 kilos por persona.

Evidencia anecdótica sugería que los consumidores tailandeses no solo estaban bebiendo más café, sino también otros tipos de café. Joe Thawilvejjakul, un importador, señaló que la creciente sofisticación de los consumidores, de la mano con el ingreso de cadenas como Starbucks, había conducido a la creación de una cultura del café entre los tailandeses de clase alta. Como evidencia de esta tendencia, los importadores tailandeses de Lavazza, una marca europea de primera, habían pasado de 3.5 toneladas en 2001 a 14 toneladas en 2003.⁷ En cambio, el crecimiento de cafés especializados en Estados Unidos se debía casi enteramente a un cambio de gustos, y no a un incremento en el consumo. La cantidad de café que bebían los estadounidenses había permanecido relativamente estable, pero el número de consumidores que diariamente bebían cafés especializados había pasado de 3% de la población en 1997 (siete millones de bebedores) a 14% en 2001 (29 millones). De otro lado, el número de personas que bebían cafés especializados ocasionalmente había aumentado de 35% en 1997 (80 millones de consumidores) a 62% en 2001 (127 millones de bebedores).⁸

Figura 2 Estadísticas de la economía de Tailandia

	1990	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Población y empleo							
Población (millones)	56.3	60.82	61.47	61.66	61.88	62.31	62.8
Tasa de desempleo	3.9	1.5	4.4	4.2	3.6	3.2	2.2
Producto interno bruto (precios 1988)							
(millones de bahts)	1945	3073	2750	2872	3005	3064	3224
% crecimiento real del PIB, Gasto de consumo (1988 = 100)	11.2	-1.4	-10.5	4.4	4.6	1.9	5.2
- Privado (+,-%)	12.9	-1.4	-11.5	4.3	4.9	3.7	4.7
- Público (+,-%)	6.9	-2.8	3.9	3.1	2.6	2.9	0.5
Índice de producción de manufacturas							
(1995 = 100: sa)	66.2	107.2	96.5	108.6	112.1	113.6	123.3
(+,-%)	9.6	-0.6	-10	12.5	3.2	1.3	8.5
Índice de consumo privado							
(1995 = 100)	na.	101.4	95.4	96.9	100.2	102.9	106.7
(+,-%)	na.	-0.9	-5.9	1.6	3.4	2.6	3.8
Posición en el exterior (miles de millones de bahts)							
Exportaciones	583	1790	2,18	2,15	2731	2808	2872
% cambio anual	14.4	29.8	21.9	-1.4	27	2.8	2.3
(% crecimiento en dólares de E. U.)	14.9	3.8	-6.8	7.4	19.5	-6.9	5.8
Importaciones	838	1875	1678	1800	2514	2696	2723
% cambio anual	29	4.3	-10.5	7.3	39.6	7.2	1
(% crecimiento en dólares de E. U.)	-29.5	-13.3	-33.8	16.9	31.3	-2.8	4.6
Tasa de inflación							
IPC nominal (+,-%)	6	5.6	8.1	0.3	1.6	1.6	0.7
IPC central (+,-%)	6.2	4.7	7.2	1.8	0.7	1.3	0.4
Tipo de cambio							
Baht/\$E. U.	25.64	31.48	41.59	37.96	40.27	44.58	43.11

Fuente: Thailand's Key Economic Indicators, Bangkok Bank, www.bangkokbank.com/download/02_glance.xls, visitado el 1 de septiembre de 2003.

Además del café y el té, había toda una serie de bebidas más que competían por una “tajada”. Las principales alternativas eran:

- Bebidas de soya
- Bebidas energéticas
- Agua embotellada
- Jugos y néctares
- Té en lata
- Cerveza
- Bebidas gelatinosas

Con excepción de la cerveza, estas bebidas eran vendidas por lo general como bebidas buenas para la nutrición o para la salud. La demanda de agua embotellada había crecido

enormemente en Tailandia, y se esperaba un crecimiento de 30% para el consumo de jugo y néctares entre 2001 y 2004.⁹ En toda Asia, la demanda del agua embotellada era la que había registrado mayor crecimiento entre las bebidas.¹⁰ Se esperaba que estas tendencias afectaran los patrones de la demanda en años próximos:

- Cambios en los puntos de distribución, los cuales incluían una presencia creciente de establecimientos de comida rápida estilo occidental y supermercados del mismo estilo, y que siguiera el crecimiento de las tiendas de conveniencia asiáticas.
- La occidentalización gradual de las dietas asiáticas.
- La creciente visibilidad de marcas globales y regionales.¹¹

Figura 3 Consumo de café per cápita (kilos por persona)

	2003	2000	1997	1994	1991	1988	1985	1982	1979	1975
Mundo	1.1	1.1	1	1	1	1	1	1.1	1.1	1.1
Australia	2.6	2.6	2.6	2.6	2.3	2.4	2.2	2.5	2.3	1.8
Austria	5.2	6.4	8	7.8	10	8.2	7.3	8.2	5.9	4.8
Brasil	4.7	4.6	4.1	3.5	3.4	3.3	3.1	3.7	3.3	3.8
Brunéi	4.1	3.3	5.6	1.8	2.3	1.7	1.7	1.4	1.2	0.9
Camboya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Canadá	4.1	4.6	4.5	5	4.4	4	4.3	4.2	4.3	4.5
China	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finlandia	11.3	10.4	11.5	13.5	12.1	10.7	10.7	12.9	13.5	12.7
Francia	5.3	5.5	5.7	5.4	5.8	5.7	5.6	5.9	5.9	5.6
Alemania	6.7	6.8	7.2	7.5	7.5	7.2	6.1	6.6	6	5.1
Hong Kong	0.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0
India	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0	0.1	0.1	0.1
Indonesia	0.5	0.5	0.5	0.7	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5
Italia	5.7	5.4	5.1	5	4.5	4.5	5	4.3	4	3.6
Japón	3.2	3.2	2.8	3	2.4	2.4	2.1	1.8	1.7	1.1
Jordania	1.6	2	1	0.6	1	1.3	0.5		0.4	0.9
República de Corea	1.6	1.6	1.4	1.5	1.1	0.7	0.5	0.3	0.2	0.1
Kuwait	1.6	1.3	1.2	1.1	0.5	1.2	0.9		0.7	1.2
Laos	1.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Malasia	0	0	6.7	0.6	0.6	1.1	0.4	0.4	0.1	0.3
México	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	1.3	1.5	1.4	1.2	1.7
Noruega	9	8.8	9.2	11.1	10.7	9.4	10.3	10.5	10.2	9.7
Omán	1.5	1.7	1.2	1.1	1.6	2.3	1.8	2.1	3.7	1.4
Filipinas	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7	0.6	0.5	0.6	0.8	0.8
Polonia	3.5	2.8	3.4	2.9	0.4	1	1.2	0.6	1	0.9
Qatar	2	1.4	1.2	0.8	1.3	1	0.8	2.5	2.9	2.8
Federación Rusa	1.5	0.7	0.7	0.7	0	0	0	0	0	0
Arabia Saudita	1.2	1.2	1.4	0.3	1.2	1.2	1.5	2.6	1.6	1.1
Singapur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suecia	7.9	8	8.5	11.4	11.2	11.1	11.3	11.9	12.3	13.6
Suiza	7.3	7.1	5.8	7.6	8.5	7.1	6.6	5.4	5.5	7.3
Tailandia	0.5	0.5	0.4	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	-
Turquía	0.4	0.3	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0	0.1
Reino Unido	2.3	2.4	2.5	2.7	2.4	2.5	2.5	2.4	2.7	1.9
Estados Unidos	4.1	4.5	3.9	3.1	4.4	3.7	4.7	4.5	5.2	5.6
Vietnam	0.4	0.4	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-

Fuente: <http://earthtrends.wru.org/text/energy-resources/variable-294.html>, visitado el 10 de agosto de 2011.

La competitividad

No existían datos precisos del tamaño del mercado ni de la competencia en el mercado tailandés de cafés de primera. Los cálculos del mercado total para estos cafés variaban enormemente: el Thai Farmers Research Center habían reportado que era un negocio anual de 3500 millones de bahts, mientras que otras fuentes colocaban el ingreso anual apenas entre 500 y 700 millones de bahts. Además, el cálculo de la participación de mercado presentado por distintas fuentes no coincidía en cuanto a que la participación dominante correspondiera a Starbucks o las compañías locales. Las fuentes también diferían respecto de las expectativas de crecimiento para la industria; tanto Thai Farmers como el DA de Starbucks en Tailandia habían pronosticado que continuarían los grados elevados de crecimiento. En cambio, Olivier Janssens, el DA de Coffee World, había anticipado que el crecimiento del mercado registraría un descenso significativo y que este provocaría que se generalizaran mucho más las batallas frente a frente para conquistar mercado. Janssens había descrito este mercado como un negocio con “márgenes pequeños”.¹² La evaluación de Pravit era más negativa y había dicho que consideraba que la mayor parte de los cafés tailandeses no eran rentables. En la vecina Corea, Starbucks reportó un margen de utilidad positivo en 2003, mientras que sus negocios japoneses habían operado con pérdidas durante ese mismo periodo.¹³

En términos generales, había tres clases de competidores en el mercado de los cafés de primera en Tailandia: las cadenas extranjeras, las cadenas locales y los cafés independientes. Si se utilizaba el número de locales como representativo de la participación de mercado, entonces Black Canyon Coffee era claramente la líder; la compañía tenía 78 locales en 2002, y cerca de 100 a mediados de 2003.

De las cadenas mundiales de cafés de primera importantes (véase la figura 4), Starbucks era la única compañía que había ingresado al mercado tailandés, con 34 locales

en Tailandia a mediados de 2003. De esos establecimientos, 28 estaban en Bangkok, dos más en Chian Mai, otros dos en Pattaya, uno en Phuket y otro en Koh Samui. Michael Holland, un asesor de negocios de Black Canyon, comentó la estrategia de ubicación de Starbucks:

En Tailandia y en otros países en desarrollo hemos visto que persiguen el extremo más alto del mercado. Si uno observa la plaza Siam, la principal zona de tiendas, ahí podría tirar una piedra en una dirección cualquiera y caería en un Starbucks. Pero si uno sale de esa parte de la ciudad, no hay ninguno. Solo se ubican en lugares clase A, mientras que nosotros abarcamos una banda mucho más amplia.

A mediados de 2003, Starbucks tenía alrededor de 6400 establecimientos en el mundo, y había declarado que su meta era tener 10 mil locales para 2005, divididos mitad y mitad entre sus operaciones internas y externas. Cuando Starbucks ingresó a Corea, había conquistado 40% del mercado poco después de entrar.¹⁴ A pesar del éxito de Starbucks, esta solo controlaba una fracción mínima del mercado completo de los cafés de primera; había cálculos de que su participación del mercado mundial era de 4%.¹⁵

Muchas de las otras cadenas líderes habían declarado que tenían metas de expansión equiparables; por ejemplo, tanto Coffee Bean como Segafredo Zanetti habían declarado que tenían planes de abrir varios cientos de establecimientos nuevos. Los analistas de la industria sugerían que estas tendencias conducirían a la consolidación de la industria. Melvin Elias de Coffee Bean comentó: “Lo que hemos visto en el sector de las hamburguesas sucederá en el de los cafés. Tras la consolidación, solo quedarán cinco o tal vez siete actores globales”.¹⁶

Otras cadenas extranjeras activas en Tailandia eran Au Bon Pain y Gloria Jeans. Au Bon Pain servía panes dulces y café y, en 2003, tenía 26 locales en Tailandia. En ese mismo año, Gloria Jeans tenía tres locales en Tailandia, todos ellos

Figura 4 Principales cadenas de cafés en el mundo

Lugar	Nombre	País de origen	Mercado principal	Año de fundación	Pública/privada	Establecimientos
1	Starbucks	Estados Unidos	Estados Unidos	1971	Pública	6444
2	Doutor	Japón	Japón	1962	Pública	1218
3	Tchibo	Alemania	Alemania	1949	Privada	455
4	Diedrich	Estados Unidos	Estados Unidos	1983	Pública	406
5	Second Cup	Canadá	Canadá	1975	Pública	388
6	Segafredo Zanetti	Italia	Italia	1962	Privada	350
7	Costa	Reino Unido	Reino Unido	1978	Pública	306
8	McCafé (by McDonald's)	Estados Unidos	Australia	1993	Pública	300
9	Coffee Bean	Singapur/E. U.	Estados Unidos	1963	Privada	222
10	Caribou	Baréin	Estados Unidos	1992	Privada	216

Fuente: Justin Doebele, 12 de mayo de 2003, The Brew to Be No. 2, *Forbes Global*: 23.

en Bangkok. Había una serie de cadenas regionales con operaciones en Asia (Coffee Bean en Singapur, Pacific Coffee en Hong Kong), pero ninguna había ingresado al mercado tailandés.

Coffee World era la cadena nacional que tenía el segundo lugar por su tamaño, con 36 locales a mediados de 2003. Baan Rai era una segunda cadena local que había iniciado con locales junto a las carreteras. PTT (una compañía petrolera tailandesa) anunció sus planes para imitar la estrategia

de Baan Rai y abrió en 2003 dos establecimientos con el concepto Café Amazon. Los ejecutivos de PTT comentaron que, si tenían éxito, abrirían entre 200 y 250 franquicias en gasolineras de toda Tailandia.¹⁷ Gran parte del mercado de los cafés tailandeses estaba fragmentado, con un número considerable de establecimientos únicos.

Los precios y los alimentos ofrecidos variaban de un competidor a otro (véase la figura 5). Starbucks y Coffee World estaban ubicados en el distrito turístico Night Bazaar,

Figura 5 Comparación de menús y precios para cafés seleccionados, Chiang Mai

Starbucks	Ubicación: distrito turístico Night Bazaar				
Bebidas seleccionadas	Pequeño	Mediano	Grande	Alimentos	
Latte	65	75	90	<i>Brownie</i>	45
Capuchino	65	75	90	Tarta de queso y zarzamoras	80
Café negro	50	70	80	Tarta de queso y mango	90
Chocolate caliente	45	55	65	<i>Muffin</i> de plátano	55
Carga extra de exprés		15		Rollo de canela	30
				Galleta Oreo de cheesecake	40
Productos adicionales				Pastel de té verde	75
Café en grano (nueve tipos)					
Productos de café y mercancía con logotipo					
Coffee World	Ubicación: distrito turístico Night Bazaar				
Bebidas seleccionadas	Pequeño	Mediano	Grande	Alimentos	
Latte	50	65	75	<i>Waffle</i>	40
Capuchino	50	65	75	<i>Waffle</i> de zarzamoras	45
Café negro	45	65	75	<i>Waffle</i> de fresas	45
Chocolate caliente	30	50	n/a	<i>Waffle</i> con jamón y queso	65
Carga extra de exprés		10		Sándwich de jamón y queso	70
Productos adicionales					
Productos de café y mercancía con logotipo					
Black Canyon Coffee	Ubicación: centro de compras residencial				
Bebidas seleccionadas	(todas medianas)			Alimentos	
Latte	55			Pollo en salsa de nuez	70
Capuchino	55			Sopa de mariscos <i>tom yum</i>	80
Café negro	45			<i>Pad thai</i>	75
Café irlandés	70			Res en salsa picante	65
Samui Romance smoothie	55			Filete a la pimienta	125
Moca helado	50			Ensalada César	65
Additional products				Espagueti con carne	60
Productos de café y mercancía con logotipo				Macarrones vegetarianos	60
				<i>Curry verde</i> con pollo	70

Nota: Todos los precios en baht tailandeses. El tipo de cambio es del orden de 43 baht por dólar de Estados Unidos vigente en mayo de 2003.

La lista de alimentos de Starbucks y Coffee World es la lista completa de los alimentos ofrecidos. La lista de Black Canyon incluye solo algunos de los alimentos que ofrece.

Fuente: Información reunida por el autor del caso en visitas a los locales, mayo de 2003.

mientras que Black Canyon se localizaba en un centro de compras residencial. Un capuchino mediano tenía un precio de 75 bahts en Starbucks, 65 en Coffee World, y 55 en Black Canyon.

Estrategia y operaciones de Black Canyon

Estrategia

Pravit resumió así la perorata que soltaba para animar a los posibles inversionistas: “[La nuestra] es la mejor de las cadenas grandes de cafés, con buenas ubicaciones y además ofrece alimentos de calidad y buen café a precios razonables. Para alcanzar ese objetivo, contamos con un personal magnífico” (véase la figura 6). El DA comentó que el enunciado de la misión había sido redactado a principios de la década de 1990 y que le vendría bien una revisión.

Muchos de los cafés tailandeses habían adoptado una decoración interior del local y un menú similares a los de Starbucks; en cambio, Black Canyon había tratado de diferenciarse lo más posible de ellos. Pravit explicó:

Hace algunos años tuve la ocasión de pronunciar una charla frente a unos estudiantes sobre “¿Black Canyon le tiene miedo a Starbucks?” [Nota: La figura 7 presenta extractos tomados de esa charla]. Antes de que viniera a Tailandia, pensábamos que era un gigante, que había tenido éxito en muchos mercados y que había enseñado al mundo a beber café; pero no buen café. Por lo tanto, ¿qué puede hacer una compañía pequeña cuando se encuentra con una tan grande como esa?

Figura 6 Visión, misión y metas

- a) Visión
SER EL MEJOR CAFÉ Y RESTAURANTE DE COCINA INTERNACIONAL DE TODA TAILANDIA
Cuando decimos mejor, nos referimos a una Compañía que destaca por su orgullo y rentabilidad en las relaciones entre la Compañía y nuestros Clientes, Franquiciatarios, Empleados, Inversionistas y Proveedores. Pensamos que los puntos siguientes son fundamentales para nuestro éxito:
- Orgullo de nuestros productos y establecimientos
 - Oportunidades
 - Aceptación por parte de los clientes
 - Calidad en las relaciones
- b) Enunciado de la misión
Ser el café y restaurante de cocina internacional líder en razón de la gran calidad de nuestros productos, servicios y personal de todos los niveles, y desarrollar un sistema de franquicias que cumpla con las normas mediante el uso de la tecnología adecuada y la adaptación para alcanzar la eficiencia en la administración y los servicios. Todos los clientes de Black Canyon deben siempre quedar satisfechos con los productos, los servicios y el personal de Black Canyon.
- c) Los cinco objetivos centrales que sustentan la misión de la compañía
- Satisfacer a los consumidores y a los franquiciatarios
 - Crear una buena imagen de la organización
 - Ser la cadena de cafés líder en Tailandia
 - Desarrollar el conocimiento y las capacidades profesionales del equipo

- Administrar las finanzas y equilibrar el presupuesto de forma correcta y rentable

En BCC nos gusta romper las reglas. No queremos ser iguales a Starbucks, porque sabemos que no podemos competir con ellos directamente. Por lo tanto, queremos ser diferentes de ellos. Pensamos que beber café helado mientras se ingiere comida tailandesa es una experiencia muy agradable. Procuramos ofrecer mejor servicio y productos. La autonomía de las operaciones significa que los dueños de los locales pueden ser creativos y flexibles. Manejamos el negocio poniendo corazón y dejando el alma en ello.

Los establecimientos de Black Canyon que tenían todos los servicios ofrecían alrededor de 100 platillos, además de bebidas frías y calientes, y hasta cervezas. Los platillos ofrecidos incluían los occidentales (por ejemplo, ensalada César y espagueti), especialidades tailandesas y de otros países asiáticos (por ejemplo, curry y pollo en salsa de nuez). Holland subrayó el papel que la comida desempeñaba en la estrategia de Black Canyon:

Figura 7 Extractos de la charla “Romparamos las cadenas” de Pravit C. Pong

Rompamos las cadenas
Fortalezas de los establecimientos locales

- Ofrecer un mejor servicio y un mejor producto
- Autonomía en las operaciones
- El estilo de los establecimientos locales puede ser creativo
- Los establecimientos locales pueden desarrollar su singularidad
- Cafés operados por sus propietarios
- Conocer a la comunidad

Rompamos las cadenas
Debilidades de los establecimientos locales

- Los establecimientos locales no cuentan con recursos suficientes
- No cuentan con un buen programa de capacitación
- No cuentan con un marketing ni una promoción efectivos
- Conocimiento de marca menor
- Presupuesto limitado para lyD

Rompamos las cadenas
Fortalezas de las cadenas grandes

- Sus empleados están muy bien capacitados
- Cuentan con una cantidad considerable de recursos financieros
- Cuentan con relaciones públicas efectivas
- Imagen global
- Venden a precio más alto/obtienen mayor utilidad

Rompamos las cadenas
Debilidades de las cadenas grandes

- No conocen bien a la comunidad local
- Todos son parecidos, su aspecto es aburrido
- Falta de contacto personal con los clientes
- La calidad de sus productos varía de un establecimiento a otro
- Sus establecimientos son manejados por un gerente
- El café y los productos no son tan frescos y finos como los suministros locales

Fuente: Pravit C. Pong, documento sin fecha.

Mucha gente piensa que somos un café y nos clasifican al lado de Starbucks, Gloria Jeans o Coffee Bean. Sin embargo, en realidad ofrecemos platillos únicos. Starbucks tiene tentempiés y sándwiches, y eso es todo. La mayor parte de nuestros competidores son clones de Starbucks. Nuestro nicho en el extranjero es el de la comida. En particular, cuando entramos en mercados pertenecientes al primer mundo —Australia y Estados Unidos— mucha gente se enamora de la comida tailandesa. Esa comida, si no transcurre en un ambiente refinado, no será muy atractiva. El Pad Thai y el Som Tam son estratégicos; marcan la diferencia en el exterior.

En cambio, el Starbucks típico ofrecía un menú de alimentos y bebidas mucho más limitado. El Starbucks de Chiang Mai, por ejemplo, solo ofrecía postres. Coffee World también ofrecía pocas alternativas en su menú, compuesto por cuatro clases de waffles y un sándwich de jamón y queso. También había importantes diferencias de precios entre esos tres establecimientos. Las bebidas eran más caras en Starbucks que en Coffee World o BCC. Por ejemplo, un latte o un capuchino mediano costaban un tercio más en Starbucks que en BCC, y los precios de Coffee World, en promedio, eran ligeramente más altos que en BCC.

Las operaciones

BCC manejaba tres clases de establecimientos: los quioscos, los minirestaurantes y los restaurantes completos. A mediados de 2003, la cadena tenía 80 restaurantes completos, cinco mini restaurantes y 10 quioscos en operación; sin embargo, como la mayor parte de los restaurantes estaba en centros comerciales o en tiendas, el grado de desarrollo de los comercios limitaba su crecimiento futuro. Por lo tanto, la gerencia esperaba poner más énfasis en la ubicación de los quioscos, por ejemplo en gasolineras o librerías. Los elementos económicos de estos establecimientos variaban sustancialmente; por ejemplo, el costo de los bienes vendidos en un quiosco era del doble de ese costo en un restaurante completo. La productividad (ventas por metro cuadrado) era la doble en un quiosco que en un restaurante, mientras que la renta era por lo general cuatro veces más (por metro cuadrado) en el caso del quiosco.

Alrededor de dos terceras partes del café utilizado era cultivado localmente en Tailandia, y el resto provenía de Sudamérica. Se consideraba que el café local era de mucho mejor calidad que el del vecino Vietnam, y además el sector estaba apoyado por el gobierno tailandés. BCC trabajó con una universidad local para diseñar su sistema de procesamiento de café. Sus tostadoras de grano tenían capacidad para manejar incrementos de demanda significativos.

Un equipo de 50 personas trabajaba en las oficinas centrales, brindando apoyo a la compañía y a los restaurantes individuales. Algunas de sus tareas fundamentales eran la adquisición de materias primas, el diseño de los menús, el diseño y el apoyo para los restaurantes, el desarrollo de los empleados y otras obligaciones de oficinas sin contacto con

el público. Pravit comentó que una tarea crítica para BCC era mejorar los sistemas, las políticas y la documentación, en particular cuando la compañía empezó a expandirse al exterior.

Expansión de productos y geográfica

BCC no se había aventurado más allá de su negocio central del café y los alimentos; sin embargo, había considerado cuando menos dos oportunidades de mercado nuevas. La primera opción era vender café en grano marca Black Canyon en supermercados y otras tiendas minoristas. La otra opción era aprovechar la experiencia de la compañía en el servicio de alimentos y las franquicias para elaborar por separado un concepto de restaurante. Según Holland, el mayor impedimento para esta diversificación no era el atractivo de las opciones, sino más bien las limitaciones de tiempo asociadas a la administración del crecimiento de sus productos medulares.

En 2002, BCC empezó su impulso por internacionalizarse. Abrió su primer local en el exterior en Singapur, donde también estaba la oficina central de la cadena multinacional Coffee Bean. Más adelante, ese mismo año, un segundo establecimiento BCC abrió sus puertas en Malasia. En 2003, la compañía abrió otro local en Malasia, así como dos establecimientos nuevos en Indonesia. Holland describió otros blancos posibles para su expansión:

En Oriente Medio es donde hemos detectado más actividad. Tenemos algunas negociaciones en marcha para ir a Oriente Medio hacia finales de este año. También hemos sostenido charlas en Australia y hasta en América del Norte para ir allá dentro de uno o dos años. Nos preocupa América del Norte, porque nuestra capacidad para procesar los pedidos debe mejorar mucho.

En la primavera de 2003, Estados Unidos invadió Irak. Holland abordó los posibles problemas asociados a comercializar un restaurante de tema estadounidense en el Oriente Medio:

El caso del logotipo es muy curioso, sobre todo ahora que empezamos a internacionalizarnos. Cuando le pregunto a alguien en Arabia Saudita: “¿El logo será un problema?”, me contestan que es la imagen de un macho, y no necesariamente la de un estadounidense. Pienso que los estadounidenses lo consideran una imagen icónica, pero globalmente es el Lejano Oeste frente a un icono estadounidense.

El local de Singapur estaba constituido en forma de joint venture, en la cual BCC era dueño de una cantidad pequeña de acciones de capital. Otros locales en el exterior habían sido constituidos como franquicias, en particular porque BCC no contaba con capital para financiar inversiones en diversos países. Las tarifas de los franquiciatarios variaban dependiendo de la clase de local (véase la figura 8). Ante la pregunta de cuánto había que adaptar los menús a los diferentes países, Holland comentó:

Un poco. Algo que reconocimos muy pronto, que McDonald's y otras compañías tardaron años [en reconocer] es que Asia no es una cultura monolítica ni tampoco impera en ella un único gusto. Es preciso adaptarse a cada país y ser flexible. Una razón para optar por el camino de las franquicias es la necesidad de contar con un socio local que conozca bien su mercado.

Cuando abría un local en el exterior, BCC enviaba a un equipo tailandés experimentado al extranjero durante tres meses para facilitar el arranque. Si bien se trataba de una asignación popular —debido a la muy buena remuneración y a la posibilidad de viajar— la compañía estaba limitada por la escasez de empleados que hablaran inglés. Holland comentó:

Cuando hablamos de la expansión internacional, uno de los grandes problemas son las habilidades internas. Está en la infraestructura misma, y una parte importante de ella son las personas. No contamos con muchas que hablen inglés; en un restaurante solo el gerente habla inglés. Pero únicamente podemos tenerlo en un lugar a la vez. Si tiene que estar en Yakarta durante tres meses, no podemos abrir nada en otro lugar durante ese tiempo.

Otro reto de la expansión en el exterior era la creciente complejidad de la cadena de suministro. Bangkok

suministraba todo el café y los ingredientes tailandeses para la comida y de ahí eran enviados a Singapur, Kuala Lumpur, etcétera. Las ineficiencias en las adquisiciones y la entrega tenían un efecto mínimo en los establecimientos locales; sin embargo, el hecho de tener establecimientos en el exterior, esparcidos por varios países, creaba un potencial mayor de problemas, como la venta de inventario o la escasez de existencias.

Financiamiento¹⁸

Gran parte del capital de BCC provino de fuentes internas. Pravit señaló que habían usado capital interno más por necesidad que por deseo, y mencionó que al principio las instituciones financieras se habían resistido a apoyar el nuevo concepto de negocio. Él suponía que, para mantener el crecimiento, BCC tendría que empezar a gastar más en publicidad y en relaciones públicas y que la compañía “necesitará tener mucho más dinero en sus bolsillos” para sostener la expansión global. Por lo tanto, la compañía se dedicó activamente a solicitar capital externo. Pravit C. Pong contrató a Ernst & Young como auditores, y reclutó a un “farang” (o un extranjero, refiriéndose a Holland) para aumentar la credibilidad frente a los inversionistas.

En el 2002, la compañía intercambió un interés de 15% en la empresa por 18 millones de bahts. La mitad de este dinero

Figura 8 Configuración de establecimientos y tarifas de franquicias (en dólares de Estados Unidos)

	Tipo de restaurante		
	Coffee corner o quiosco	Mini restaurante	Restaurante completo
Amplitud de servicios	Café, bebidas y botanas	Café, bebidas, botanas, comida rápida, ensaladas aderezadas que no se preparan en estufa	Café, bebidas y alimentos
Tamaño	Máximo de 50 metros cuadrados	Máximo de 70 metros cuadrados	Mínimo 80 metros cuadrados
Tarifa de la franquicia	\$15 000	\$20 000	\$25 000
Seguro de daños y deuda	\$4000	\$5000	\$25 000
Regalías (3% del total de las ventas mensuales, o un mínimo de)	\$5000 Nota: Ninguna regalía durante los tres primeros años de operación	\$12 000	\$12 000
Tarifa por promoción de marketing	2% del total mensual de ventas		
Tarifa por encuesta para ubicación	Cargo que depende de costos contraídos. Estas tarifas son descontadas de la tarifa de la franquicia cuando se aprueba el contrato.		
Tarifa del diseño	Diseño sujeto a la política de la compañía, y por lo habitual representa entre 8 y 15% del presupuesto de la decoración.		
Gasto en decoración	\$15 000 – 25 000	\$25 000 – 50 000	
Equipo de cocina	\$6000 – \$10 000	\$6000 – \$10 000	
Caja registradora	\$4000 – \$5000		
Marca comercial y tarifas relacionadas	La tarifa de la marca comercial es \$25, más tarifas por impuestos sobre bienes inmuebles, letreros, impuestos aduanales, etcétera.		
Otros gastos	Los franquiciatarios deben tener una reserva de efectivo suficiente para cubrir sueldos, materias primas, impuestos, nómina y gastos relacionados.		

Fuente: Documentos de la compañía.

fue asignada a desarrollo (investigación y desarrollo, expansión internacional e infraestructura necesaria); el resto fue usado para refinanciar préstamos existentes. La inversión fue realizada por un fondo de capital de riesgo patrocinado por el gobierno, dirigido a empresas medianas y pequeñas. La gerencia también había considerado la posibilidad de convertir a la empresa en una compañía pública como camino para reunir capital.

Resumen

Se estimaba que el mercado mundial de las bebidas de café era un negocio de 100 mil millones de dólares al año, con una demanda de tendencia ascendente constante. Además, la demanda de cafés de primera en Asia crecería probablemente a mayor velocidad que en los países de Occidente. Si bien el tamaño del mercado de los cafés continuaría creciendo, el negocio seguía siendo todo un desafío: en Estados Unidos, Diedrich tenía problemas de solvencia y los inversionistas se alejaban siempre que Coffee Bean mencionaba la perspectiva de una oferta pública inicial.²⁰ En Tailandia,

muchos cafés no eran rentables y se decía que uno de los competidores locales de BCC estaba persiguiendo una estrategia para salir.

Black Canyon había estado abriendo entre 10 y 20 locales nuevos al año y creía que uno nuevo al mes era una meta sostenible. Al final de su segunda década de negocios, Pravit Pong esperaba tener más de 200 establecimientos y estar operando en 10 países. En cambio, Holland tenía una visión mucho más optimista del potencial de crecimiento de la compañía:

De hecho, pienso que dentro de 10 años podríamos tener mil sucursales. Una vez que los países se pongan en marcha —con tres o cuatro sucursales— serán autosuficientes. Si cada uno de ellos abre 10 sucursales al año, y si tenemos 10 países, no tardaremos mucho en llegar a los mil.

¿Qué metas debe establecer la compañía y que medidas necesitará para alcanzarlas?

La preparación del caso fue apoyada por una donación de la Hong Kong University of Science and Technology.

NOTAS

1. En mayo de 2003, el cambio aproximado era de 43 baht tailandeses (THB) por dólar de Estados Unidos.
2. Este nombramiento es equivalente al de director general ejecutivo.
3. Salvo que se indique lo contrario, todas las citas directas de Pravit C. Pong o Michael Holland han sido tomadas de una entrevista con el autor del caso que tuvo lugar en mayo de 2003.
4. Para más información acerca de Tailandia, consulte el Almanaque Mundial de la CIA en www.cia.gov/library/publications/the-worldfactbook/geos/th.html, o los estudios sobre países de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos en <http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/thtoc.html>; los dos sitios fueron consultados el 1 de junio de 2003.
5. Medium-term prospects for agricultural commodities: Projections to the Year 2010, Food and Agricultural Organization of the United Nations, publicación propia, Roma, 2003, consultado el 8 de septiembre de 2011 en [ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/y5143e/y5143e00.pdf](http://ftp.fao.org/docrep/fao/006/y5143e/y5143e00.pdf).
6. <http://earthtrend.wri.org/text/energy-resources/variable-294.html>, consultado el 10 de agosto de 2011.
7. Laurie Rosenthal, 27 de mayo de 2003, Trader sniffs a mature market, *The Nation*: 1B y 4B.
8. Datos presentados en un discurso pronunciado por Robert Nelson en la ICO World Coffee Conference, 17 de mayo de 2001, consultado el 8 de septiembre de 2011 en http://dev.ico.org/event_pdfs/nelson.pdf.
9. Thailand Beverage Forecasts, Canadian Ltd, publicación propia, 2003.
10. Brisk sales for Asia's beverage industries, boletín de prensa de A. C. Nielsen, 7 de junio de 2002.
11. *Ibid.*
12. Premium coffee: Stellar trend for Thai cafes, 24 de enero de 2003, boletín emitido por el Thai Farmer Research Center; Natalie Suwanprakorn, 8 de diciembre de 2002, The Coffee Shops Start to Lose Their 'Cream', As Market Nears Saturation, *Bangkok Post*.
13. Starbucks Annual Report, 2003, consultado el 8 de septiembre de 2011 en http://library.corporate-ir.net/library/99/995/99518/items/178281/Annual_Report_2003_part2.pdf.
14. *Ibid.*
15. Justin Doebele, 12 de mayo de 2003, The Brew to Be No. 2, *Forbes Global*: 22-25.
16. *Ibid.*
17. Oil giant comes up with new brew for success, 14 de enero de 2003, *Bangkok Post*.
18. No había datos financieros disponibles porque la compañía es privada.
19. Venture capital fund helps Thailand coffee house-restaurant, 22 de marzo de 2002, *Bangkok Post*.
20. Justin Doebele, *op. cit.*: 22-25.

CASO 5

Blue Nile, Inc.: “atrapada a medio camino” en el mercado de los anillos de compromiso de diamantes

Alan N. Hoffman

Bentley University y Rotterdam School of Management, Erasmus University

Blue Nile, Inc. (antes llamada Internet Diamonds, Inc.), fundada sobre la premisa de simplificar la elección de los anillos de compromiso, se ha convertido en el principal minorista en línea de anillos de compromisos de diamantes. A diferencia de los vendedores tradicionales de alhajas, Blue Nile opera enteramente sin ninguna tienda física y sin servicios de asesoría en persona. La compañía realiza todas sus ventas en línea o por teléfono, y vende anillos de dos clases: los de compromiso (70%) y los que no son de compromiso (30%).¹ Luego entonces, se concentra en perfeccionar la experiencia de comprar en línea y en “ofrecer alhajas extraordinarias, consejos útiles e información fácil de comprender sobre alhajas para que usted pueda encontrar la alhaja perfecta para la ocasión”.

La visión de Blue Nile es instruir a su base de clientes de modo que puedan tomar una decisión informada, con confianza, independientemente de la ocasión que vayan a celebrar.² La compañía quiere que todo el proceso de comprar un diamante resulte fácil y cómodo.³ Además, una parte importante de su visión, como dijera la CEO, Diane Irving, en un seminario vía web con Kaihan Krippendorf, es que la compañía sea considerada una alternativa “inteligente” para comprar diamantes, ahorrándose entre 20 y 40% de lo que costarían en una joyería típica. Blue Nile se está esforzando por convertirse en el “Tiffany de la siguiente generación”.⁴

Antecedentes de la compañía

Blue Nile inició sus actividades en Seattle, Washington, en 1999, cuando Mark Vadon, el fundador de la compañía,

decidió hacer algo ante su descontento y el de sus amigos cuando tuvieron que buscar un anillo de compromiso. Como resultado de esa experiencia, y para atacar sus preocupaciones, creó una empresa que ofrecía a los clientes instrucción, asesoría, calidad y valor, para que pudiesen comprar con confianza.⁵

Blue Nile maneja sus actividades por vía de sus tres sitios web: www.bluenile.com, www.bluenile.co.uk y www.bluenile.ca. Los clientes del Reino Unido y todos los estados pertenecientes a la Unión Europea son atendidos por medio de Blue Nile Worldwide, una subsidiaria de Blue Nile, por vía del sitio web del Reino Unido. Los clientes canadienses son atendidos por vía del sitio web de Canadá, y los clientes estadounidenses y de otros 14 países más son dirigidos al sitio web principal. Además, Blue Nile tiene otra subsidiaria en Dublín, Irlanda, llamada Blue Nile Jewelry, Ltd., que opera como centro de suministro y servicio a los clientes.

Es más, a efecto de mejorar y facilitar el proceso de compra que ofrece para la demanda local y extranjera, Blue Nile brinda a los clientes la posibilidad de comprar sus productos en 22 tipos de divisas, así como en dólares de Estados Unidos.⁶ A principios del año 2010, la compañía ofrecía en venta sus productos a clientes de más de 40 países de todo el mundo.⁷

Como Blue Nile es una compañía que no tiene joyerías físicas del tipo tradicional, emplea sus sitios web para exhibir las alhajas que ofrece, como anillos, aretes, dijes, argollas matrimoniales, pulseras, collares y relojes, en oro, platino y plata, con diamantes y otras gemas. La reestructuración innovadora y revolucionaria de las normas de la industria

Este autor agradece a Abdullah Al-Hadlaq, Rashid Alhamer, Chris Harbert, Sarah Martin, Adnan Rawji y Will Hoffman por su investigación. Por favor, dirija toda su correspondencia al Dr. Alan N. Hoffman, Dept. of Management, Bentley University, 175 Forest Street, Waltham, Massachusetts, 02452; ahoffman@bentley.edu. Reproducido con autorización del Dr. Alan N. Hoffman.

El RSM Case Development Centre preparó este caso con la intención de que se use como material para discutir en clase y no para ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa. El autor ha disfrazado la información que pudiera identificar a las personas para proteger su confidencialidad.

Copyright © 2011, RSM Case Development Centre, Erasmus University. Queda prohibido copiar, almacenar, transmitir, reproducir o distribuir esta publicación, de la manera o por el medio que fuere, sin la previa autorización del titular de los derechos.

que planteó Blue Nile no se limitó a no tener una presencia física. La compañía también ofrece a los clientes un instrumento, llamado "Diamond Search", que les permite revisar un largo directorio de diamantes para poder elegir, en cuestión de segundos, el que más les guste. También les ofrece el popular instrumento "Build Your Own", para que puedan modificar a su gusto las alhajas de diamante antes de hacer su pedido. Además, Blue Nile ofrece a los clientes opciones de financiamiento, seguros para las alhajas, una política de 30 días para la devolución del producto y envío gratis.⁸

Las ventas de diamantes representan la mayor parte de las actividades y los ingresos de Blue Nile. Los diamantes son de calidad certificada por un "laboratorio independiente que los califica",⁹ con base en las diferencias que presentan en su "forma, corte, color, transparencia y características de peso".¹⁰ Blue Nile utiliza un sistema justo a tiempo para colocar sus pedidos a los proveedores, el cual se pone en marcha cuando alguien compra un diamante en el sitio web, y que elimina la carga y los costos de llevar artículos muy costosos en inventario. Sin embargo, la compañía lleva en inventario los anillos, los aretes y los dijes que le sirven de base para montar los diamantes, de modo que pueda hacer las joyas de diamantes sujeta a lo que pida el cliente. Para tener éxito en esta industria, Blue Nile tiene una relación sólida con más de 40 proveedores.

Tras su Oferta Pública Inicial (IPO por sus iniciales en inglés) en 2004, las acciones de Blue Nile se empezaron a negociar en el NASDAQ (símbolo NILE). La compañía ha recibido el premio Circle of Excellence Platinum Award, otorgado por Bizrate.com, donde, desde 2002, los clientes pueden calificar la calidad del servicio al cliente que ofrecen las compañías en línea. El hecho de ser el único joyero de excelencia reconocida es un auténtico testimonio de la solidez de las actividades de Blue Nile.¹¹

Dirección de la estrategia

El negocio de Blue Nile es ofrecer "diamantes y joyas de gran calidad a muy buenos precios".¹² La compañía es pública, lo cual hace que el objetivo último de su actividad sea obtener el rendimiento más alto posible para sus accionistas. Para conseguirlo, Blue Nile se concentra en los puntos siguientes:

1. Plantear un "dilema de dos cuentos" que altera la industria de los diamantes. Según Kaihan Krippendorff, Blue Nile ha sido capaz de colocar a sus competidores en una posición en la cual, si intentan competir directamente contra ella, ponen en juego un campo de su propio negocio y si deciden no competir, van perdiendo participación de mercado lentamente y su posición competitiva. La decisión de Blue Nile de ofrecer diamantes de primera calidad, a pesar de que opera en un entorno en línea, donde podría posicionarse sin dificultad como un negocio exclusivamente de "descuento", ha sido fundamental

para crear esta disyuntiva. Ante esto, los competidores que tienen tiendas físicas deben decidir si competirán vendiendo en línea sus productos a precio más bajo que el que encontraría un cliente en una tienda (a sabiendas de que esto podría tener un efecto negativo en su establecimiento físico), o si no, se enfrentarán a Blue Nile en línea.¹³ Esta disyuntiva permite que Blue Nile conserve su bastión como el minorista más grande de alhajas en línea.

2. Nunca olvidar al consumidor, y establecer relaciones con los clientes en momentos muy importantes de su vida. La idea para crear Blue Nile nació de una mala experiencia en las compras. La compañía siempre busca perfeccionar la experiencia de los usuarios de su sitio web y para ello invierte en instrumentos y recursos en línea para instruirlos de modo que puedan tomar decisiones informadas.¹⁴ Blue Nile no puede mostrar los diamantes físicamente a sus clientes antes de la compra, por lo cual les ofrece seguridad por medio de un sitio web muy amplio, la política de un plazo de 30 días para la devolución de productos, y la calificación de sus diamantes certificada por laboratorios calificadoros independientes, GIA o AGSL.¹⁵
3. Conquistar participación de mercado y, tras la recesión, surgir en una posición competitiva fuerte. Durante la recesión, algunos competidores se replegaron cerrando algunos locales, pero otros se retiraron totalmente del negocio.¹⁶ Blue Nile no ha dejado de invertir en su sitio web y está trabajando intensamente para aumentar su participación de mercado.¹⁷

La industria de las joyas

Según algunos cálculos, en 2010, las ventas de joyas en Estados Unidos sumaron 49 300 millones de dólares para el ejercicio, con un aumento de 2.6% sobre las de 2009.¹⁸ Según First Research.com, se considera que el sector minorista de joyas en Estados Unidos está fragmentado, dado que "las 50 cadenas de joyerías más importantes generan menos de la mitad del ingreso (total)" y alrededor de 28 800 tiendas especializadas generan ingresos del orden de 30 mil millones de dólares. Las joyas de diamantes y los diamantes sueltos representan alrededor de 45% del total de ventas de todas las joyerías.¹⁹

Un análisis más detenido del sector revela que 17.2% del total de ventas de joyas en Estados Unidos corresponde a minoristas sin tienda. Sin embargo, los locales minoristas siguen siendo la fuente principal de las ventas de joyas, con 50% del total de ventas realizadas en el país en 2009, a pesar de que estas disminuyeron 7.8% entre 2007 y 2009.²⁰

Según Compete.com, Blue Nile controla 4.3%²¹ de las ventas de joyas por internet, y en 2009, la compañía tenía alrededor de 4% del negocio de los anillos de compromiso en Estados Unidos,²² lo cual representa 50% del mercado en línea de este tipo de anillos en ese país.²³

Las competidoras de Blue Nile

Muchas de las competidoras de Blue Nile incluyen diferentes clases de establecimientos minoristas, como tiendas departamentales, cadenas grandes de joyerías, joyerías independientes, minoristas en línea, ventas por catálogo, compras por televisión, supertiendas de descuento y clubes de mayoreo. En las comunidades pequeñas, muchos joyeros locales tienen magníficas relaciones con su clientela, lo cual significa un problema para que Blue Nile pueda conquistar una participación de mercado más grande. Algunos de los minoristas en línea son Amazon, Overstock.com y Bidz.com, todos bien conocidos por sus precios de descuento, los cuales representan una enorme competencia para Blue Nile. La mayor parte de las compañías grandes especializadas en joyería, como Zales, Signet, Tiffany y Helzberg, también tienen su propia presencia en línea.

De Beers

De Beers, la compañía dueña de 40% de los diamantes que se ofrecen en el mundo,²⁴ está estableciendo su presencia en línea como asesor confiable, tal como lo ha hecho Blue Nile. Tras visitar el sitio web de De Beers queda claro que el asesor en línea de Blue Nile ha dejado huella en esa empresa, pues su sitio web ofrece una sección de “Consejos” en anillos de boda y la sección “El arte de las joyas de diamantes” que ilustran al cliente y operan como fuente de confianza respecto a la calidad.

Tiffany & Co.

Tiffany & Co., una de las marcas de lujo más conocidas, registró ingresos por 2900 millones de dólares en 2010, frente a los 302 millones que registró Blue Nile.²⁵ Tiffany sigue sobresaliendo en el sector de las joyas y no ha parado de abrir tiendas en zonas urbanas de Estados Unidos, donde ha tenido gran éxito porque muchos consumidores están dispuestos a pagar más por una marca tan conocida. La compañía ofrece también un gran servicio en sus tiendas con buena información sobre los productos. Por último, tener una joya de esta marca (y recibir su icónica caja azul) entraña un prestigio en sí que Blue Nile no puede igualar.²⁶ A pesar del valor asociado con el nombre Tiffany, el rendimiento sobre el capital de Blue Nile es tres o cuatro veces mayor que el de Tiffany, debido a que el modelo de negocios de esta es más esbelto.²⁷

Ante tantos competidores poderosos, Blue Nile debe competir por vía de la diferenciación, y se hace de ventaja frente a sus competidoras en razón de su estructura operativa única. Su estrategia, su canal de distribución y su cadena de suministro ayudan a la compañía a permanecer en el mercado, pero también crean barreras para el ingreso. Algunas de las ventajas competitivas de Blue Nile son su asociación con Bill Me Later® y sus contactos directos con importantes proveedores de diamantes. La compañía se ha asociado con Bill Me Later®²⁸ a efecto de ofrecer financiamiento para la

compra de joyas y diamantes. Blue Nile también tiene contratos directos con grandes proveedores de diamantes y esto permite que venda las gemas en línea a precios más económicos que las tiendas físicas porque tiene gastos fijos más bajos y menos intermediarios en la distribución.

El gremio de los joyeros

Es difícil encontrar a una competidora que se pueda comparar directamente con Blue Nile debido a la forma singular en que esta opera. Aun cuando el gremio de los joyeros no representa una fuerza unida a la que Blue Nile necesariamente deba responder, Diane Irving, la CEO de la compañía, considera que este gremio es el competidor más importante de la compañía porque ellos tienen relaciones locales con clientes potenciales que Blue Nile difícilmente podría establecer en línea.²⁹

Barreras para la entrada/imitación

Las barreras para ingresar al sector joyero son muy altas pues se precisa tener capital, relaciones sólidas con los proveedores y una buena reputación. Por cuanto al capital, las joyerías tradicionales deben financiar sus tiendas físicas, el inventario en los locales y la mano de obra de los establecimientos. Las relaciones de los proveedores con los cortadores y distribuidores de diamantes también son fundamentales y, como sucede en el caso de Blue Nile, pueden afectar enormemente la rentabilidad de un minorista dado. Por último, debido a que comprar una joya significa un gasto muy importante, el “precio promedio” de Blue Nile es dos mil dólares;³⁰ los clientes buscan una fuente confiable que tenga muy buena fama.

Por cuanto a la imitación, Blue Nile se apoya en unos cuantos sistemas y servicios únicos que los competidores difícilmente podrían imitar. En primer término, la función en línea de “ Cree su propio...” que ofrece la compañía la distingue de sus competidoras porque permite al cliente crear personalmente su anillo, sus aretes o sus dijes de diamantes, o sus anillos y dijes con distintas gemas. El consumidor también tiene acceso a una función de búsqueda interactiva, la cual lo refiere a un inventario de 50 mil diamantes, entre ellos diamantes firmados que son seleccionados a mano y cortados con enorme precisión.³¹

En segundo lugar, Blue Nile cuenta con su propio equipo de asesores de diamantes y joyería que brindan servicio al cliente haciéndole sugerencias y ayudándole con su compra. Este enfoque del servicio interactivo en línea para los clientes crea una barrera para la entrada porque la plataforma de la tecnología informática necesaria para estas funciones es bastante compleja.

Por último, Blue Nile también ofrece diamantes exclusivos de distintos colores, los cuales incluyen los rojos y los rosas, que son muy raros.³² La compañía posee una gama de productos más variada que la de sus competidores porque no tiene que llevar existencias en inventario.

La amenaza de nuevas entrantes siempre es una preocupación, pero hasta ahora Blue Nile ha podido permanecer a la cabeza frente a las nuevas entrantes y se ha creado fama de ser un servicio en línea confiable y de calidad.

Uno de los recursos más importantes para los joyeros son los diamantes, y dado que De Beers posee 40% de los que se ofrecen en el mundo, se considera que son escasos y únicos. Los grandes proveedores de diamantes, como esta empresa, ya no son tan poderosos como fueron alguna vez (en algún punto, De Beers vendía 80% de los diamantes del mundo),³³ pero su presencia sigue teniendo peso. Además, los diamantes por lo general provienen de zonas del mundo donde existe inestabilidad política, como África, y las compañías deben tener cuidado con el peligro de obtener diamantes de conflicto. El comercio de diamantes es muy complejo por distintas cuestiones políticas y legales, dado que la mayor parte de las minas de diamantes están en países subdesarrollados, donde hay mucha corrupción y donde no siempre impera el estado de derecho. Muchas de las minas de diamantes están en países de África, como Botsuana, país que actualmente produce 27% de la oferta mundial de diamantes.³⁴ Sin embargo, iniciativas mundiales recientes, como la Clean Diamond Trade Act (Ley para el comercio limpio de diamantes) de 2003 y el Kimberley Process Certification Scheme (Plan Kimberley para el proceso de certificación) de 2002 han tenido un efecto significativo sobre la violencia y el comercio ilegal en los pasados 10 años.³⁵

La ausencia de estabilidad política y legal en muchos de los países que son fuente de diamantes es una amenaza para Blue Nile y para la industria entera. Con el cambio de liderazgos y poderes inestables, posiblemente se presenten amenazas para la cadena de suministro mundial de una mercancía valiosa, y es probable que los cambios ocurran. La ocupación de minas de diamantes por parte de grupos militares, la eminente reclamación de dominio de los gobiernos, el contrabando de diamantes y las negociaciones contractuales obsoletas con gobiernos extranjeros tienen todas potencial para producir un efecto negativo en la industria joyera.

Por último, ante el incremento que el valor del oro ha registrado en años recientes, este material para fabricar las joyas es ahora más difícil de obtener. Tan solo en abril de 2011, *The Times* (Londres) reportaba: "Los inversionistas siguen buscando un puerto seguro y provocan que el precio del oro llegue a la cifra sin precedente de 1500 dólares la libra".³⁶

Tendencias sociales y demográficas

Una serie de tendencias sociales y demográficas ofrece oportunidades a Blue Nile. En primer lugar, la edad promedio de las personas que se casan por primera vez está subiendo en Estados Unidos; actualmente es de 28³⁷ años para los hombres y de 26³⁸ para las mujeres.

Un análisis de las cifras del censo presentado por *USA Today* señalaba que solo 23.5% de los hombres y 31.5% de

las mujeres de entre 20 y 29 años estaban casados en 2006 (el análisis excluye a los casados pero separados). Tanto el número como el porcentaje de las personas de veintitantos años casadas bajaron frente a las cifras de 2000, cuando 31.5% de los hombres y 39.5% de las mujeres estaban casados.³⁹

El hecho de que suba la edad para casarse se traduce a una mayor capacidad de compra de artículos relacionados con el matrimonio, como los anillos de compromiso.

Además, hoy en día las personas reciben mejor las tecnologías y las aplicaciones de dispositivos portátiles. Estas tecnologías dan a Blue Nile la oportunidad de llegar a clientes muy ocupados, que no tienen tiempo para acudir a una joyería para elegir el producto que comprarán. Los sitios y las aplicaciones móviles permiten que el cliente que tiene un teléfono inteligente compre dentro de su horario personal, sin tener que sujetarse al horario de una tienda fija. A medida que esta generación envejezca y que la gente sepa manejar la tecnología, Blue Nile podrá atender más segmentos y tendrá un alcance mayor. Cuando las compras en línea sean la norma cultural, cuando no se les asocie un estigma tan negativo, y cuando porcentajes más altos de la población mundial tengan acceso confiable a internet, Blue Nile estará en posición de capitalizar su estrategia de solo operar en la web.

Por último, con acontecimientos históricos que dominan los medios, como la boda del príncipe William y Kate Middleton, Blue Nile y otros joyeros minoristas cosechan los beneficios de que el anillo de zafiros de Kate sea exhibido o mencionado en infinidad de medios en todo el mundo. Los joyeros no podrían haber planeado una treta publicitaria tan buena para colocar a las joyas en la mente del público y gozar de la oportunidad de montarse en la ola durante algún tiempo.

Una amenaza social que afronta Blue Nile es la tocante a las cuestiones ligadas a los fraudes en internet y a la seguridad en línea dado el contexto actual. El precio de compra relativamente alto de las buenas joyas incrementa el riesgo que perciben los consumidores en realizar compras en línea.

Otra amenaza es que, con la llegada de cada nueva generación, las tradiciones (como comprar y regalar un anillo de compromiso) corren el riesgo de quedar anticuadas o pasar de moda. Si bien la idea de regalar joyas está muy arraigada en muchas culturas del mundo, podría ser que los clientes en potencia de la Generación Y y de otras posteriores perciban que esta tradición de hacer un regalo no tiene tanto valor.

Oportunidades globales

Blue Nile desea expandirse internacionalmente porque considera que los mercados globales ofrecen gran potencial. En la actualidad, las ventas a otros países (no a Estados Unidos) representan 13% del total de ventas de Blue Nile.⁴⁰ Sus ventas internacionales han ido creciendo de forma continua; cifras recientes indican que para 2010 aumentaron 30.4% frente a las del año anterior.⁴¹ Una gran prioridad de la compañía es su crecimiento internacional; así, es importante que observe

las tasas de las compras globales y que, en consecuencia, se expanda a esos países.

Una gran amenaza global para Blue Nile es la poca adopción de las compras en línea. Muchos países no han adoptado todavía los hábitos de los consumidores estadounidenses. Los países desarrollados siguen adoptándolos porque se han dado cuenta de su eficiencia, efectividad y comodidad general. La falta de confianza de los consumidores en las compras por internet de productos muy costosos podría seguir a Blue Nile mientras se expande internacionalmente hasta que se haya creado una buena fama en cada uno de los países donde opere, lo cual podría demorar el rendimiento sobre la inversión en el caso de los programas de su expansión internacional.

Muchos consumidores de los países en desarrollo no tienen acceso confiable a internet. En la actualidad, Blue Nile no tiene manera de llegar al poder de compra de esos posibles clientes para el futuro. Girar enormes cantidades de dinero y recibir bienes valiosos cuando han pasado la aduana es un riesgo que gran cantidad personas no están dispuestas a correr, porque conocen lo que implica. Muchos países del mundo son corruptos y, por lo tanto, la gente no tiene certeza de que el producto vaya a llegar al cliente debidamente.

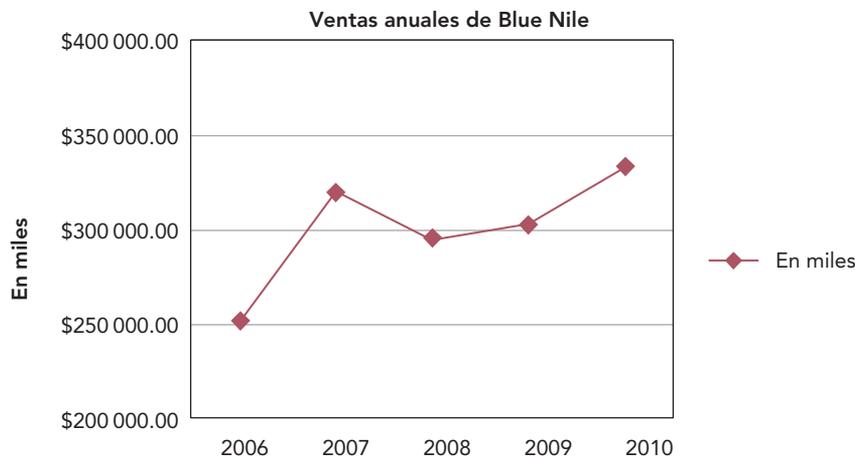
Las finanzas de Blue Nile

Blue Nile ha registrado buenas ventas netas todos los años desde 2006, salvo en 2008, cuando la crisis financiera afectó el desempeño de la compañía, como presenta la figura 1. Las ventas han aumentado 81.3 millones de dólares desde

2006, con un incremento de 32%. El crecimiento fue más importante en 2007 (26.9%) debido al enorme incremento de la demanda de diamantes y joyas finas que se pidieron por vía del sitio web. Las ventas internacionales contribuyeron significativamente al aumento de la demanda ese año, con un incremento de 104.8%, debido principalmente a la oferta de nuevos productos y a que los clientes del Reino Unido y de Canadá pudieron comprar en sus correspondientes monedas.⁴² Las ventas bajaron 7.5% en 2008, en gran parte debido a la desaceleración de la economía que tuvo un efecto muy negativo para la popularidad de los bienes de lujo y también debido al incremento de los precios mundiales de los diamantes.⁴³ En 2009, las ventas se reactivaron ligeramente con un incremento de 2.3% debido en su mayor parte a un incremento de 20% en el cuarto trimestre (T1) de un año frente a otro. El incremento en ese periodo fue atribuido a un incremento en las ventas internacionales, el cual representó 1.9% del 2.3% del crecimiento total, como resultado de las mejoras aplicadas al nuevo sitio web y a la posibilidad de poder comprar en 22 monedas diferentes.⁴⁴

En 2010, las ventas se volvieron a colocar en un crecimiento de dos dígitos, con un incremento de 10.2%. Las ventas en Estados Unidos y las internacionales registraron un crecimiento considerable, con 7.7 y 30.4%, respectivamente, debido a que mejoró la economía y a que eso condujo a un incremento en el gasto de consumo. El gasto para marketing, el mayor reconocimiento de la marca y el tipo de cambio favorable de las distintas divisas frente al dólar de Estados Unidos contribuyeron a mejorar las ventas en el T4, cuando se llegó a la cifra sin precedente de 114.8 millones de dólares.⁴⁵ Si bien las cifras del T1, T2 y T4 han ido creciendo

Figura 1 Ejemplos de actividades que crean valor asociadas a la estrategia de diferenciación



Año	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas netas	\$ 251 587.00	\$ 319 264.00	\$ 295 329.00	\$ 302 134.00	\$ 332 889.00
Crecimiento		26.90%	-7.50%	2.30%	10.18%

Fuente: Todos los datos de las figuras 1-8 están tomados del Informe Anual de Blue Nile para 2010.

anualmente debido a fechas como el Día de San Valentín, el Día de las Madres, Navidad y Año Nuevo, el T3 sigue siendo todo un reto porque no contiene ninguna fecha ni acontecimiento especiales.

Los niveles del ingreso neto de 2006 a 2010 siguieron el mismo camino que el desempeño de las ventas netas, pero fueron más pronunciados, como podemos observar en las figuras 2 y 3. El ingreso neto se incrementó 33.64% en 2007, 10.06% en 2009 y 10.48% en 2010, pero disminuyó 33.39% en 2008. Sin incluir la disminución del ingreso durante la crisis financiera, se considera que las cifras del ingreso neto son saludables para una compañía que inició sus actividades hace 12 años.

La utilidad bruta ha crecido en forma similar a las ventas netas de 2006 a 2010, como podemos observar en la figura 4. Sin embargo, la diferencia más significativa está en el año 2009, donde superó el ritmo del crecimiento de las ventas netas con un incremento de 8.91%. El crecimiento fue consecuencia del ahorro de costos en el rubro del abastecimiento y en el de la venta de productos, que elevó el margen de utilidad bruta de 20.2 a 21.6%, como podemos observar en la figura 4. El margen de utilidad bruta creciente de Blue Nile es una buena señal para la compañía porque demuestra una administración financiera estricta y un énfasis en la línea de fondo.

Blue Nile no tiene deuda a largo plazo, solo tiene obligaciones de arrendamientos que debe pagar cada año. Estas obligaciones bajaron de 880 mil dólares en 2007 a 748 mil en 2010.⁴⁶ De hecho, la razón de deuda de largo plazo a capital contable es cero, e incluso si consideramos las obligaciones de arrendamientos, sería mínimo, con un valor de 0.01, lo cual significa que el capital puede cubrir las obligaciones de deuda restantes.

Las operaciones realizadas son las que generan principalmente el efectivo de la compañía. El incremento de este a partir de 2009 es resultado de un aumento en las cuentas por pagar y los beneficios fiscales obtenidos de la ejecución de acciones convertibles. Las actividades de inversión también subieron el monto de efectivo al expirar las fechas de vencimiento de inversiones a corto plazo. Además, un ligero incremento es atribuible a actividades financieras obtenidas de las ganancias de la ejecución de las acciones convertibles.⁴⁷

En 2011, Blue Nile tenía nada más 79 millones de dólares en efectivo. En 2008, la compañía readquirió 1.6 millones de acciones (\$66.5 millones) a efecto de incrementar la confianza de los consumidores en las acciones y porque el equipo administrativo pensaba que las acciones estaban subvaluadas.

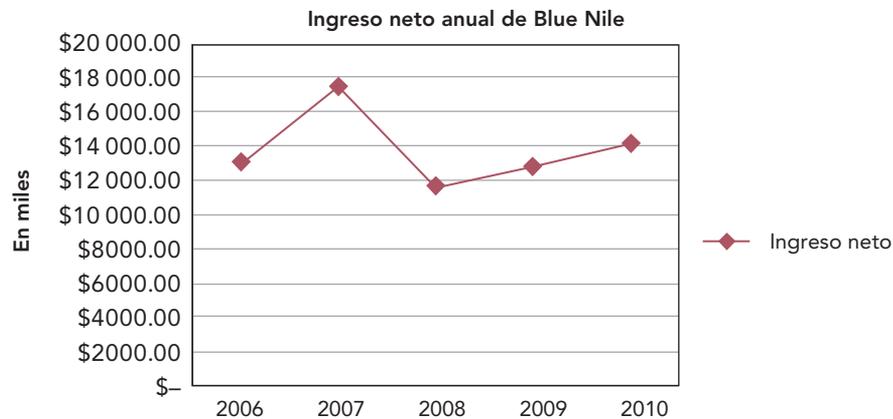
Blue Nile adquiere la mayor parte de su inventario con el método de justo a tiempo. Es más, la compañía tiene éxito en aumentar el efectivo porque lo emplea muy poco, en cosas como mejorar su sitio web o mantener sus instalaciones y depósitos.⁴⁸

Marketing

Algunas de las fortalezas de Blue Nile en marketing son: el modo en que utiliza la tecnología para mejorar la experiencia del cliente, su dedicación a hacer que el proceso de comprar un diamante sea lo más fácil y con la menor cantidad de molestias posible, y su capacidad para conquistar participación de mercado a pesar de la recesión.

En primer lugar, por cuanto se refiere al uso de la tecnología, Blue Nile ha estado invirtiendo en introducir y

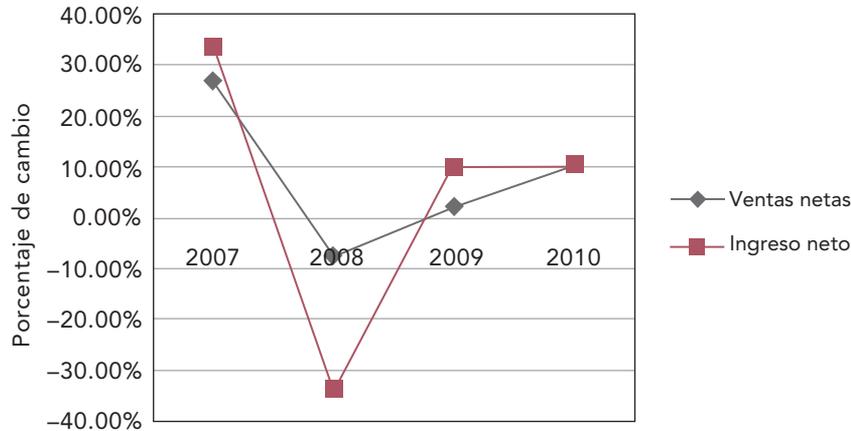
Figura 2 Ingreso neto de Blue Nile para 2006-2010 (en miles)



Año	2006	2007	2008	2009	2010
Ingreso neto	\$ 13 064.00	\$ 17 459.00	\$ 11 630.00	\$ 12 800.00	\$ 14 142.00
Crecimiento		33.64%	-33.39%	10.06%	10.48%

Fuente: Todos los datos de las figuras 1-8 son del Informe Anual de Blue Nile para 2010.

Figura 3 Ventas netas contra ingreso neto de Blue Nile (% de cambio)



Crecimiento	2007	2008	2009	2010
Ventas netas	26.90%	-7.50%	2.30%	10.18%
Ingreso neto	33.64%	-33.39%	10.06%	10.48%

Fuente: Todos los datos de las figuras 1-8 son del Informe Anual de Blue Nile para 2010.

Figura 4 Margen de utilidad bruta y margen de operaciones

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Margen de utilidad bruta	20.2%	20.4%	20.3%	21.6%	21.6%
Margen de operaciones	6.600%	7.00%	5.400%	6.400%	6.400%

perfeccionar la tecnología en línea que mejore la experiencia del cliente. Por ejemplo, la aplicación de Blue Nile, que fue lanzada en septiembre de 2010, permite que los clientes tengan acceso inmediato a su inventario de 70 mil diamantes y también hace que un cliente coloque un diamante o gema particular sobre un montaje ideal a su gusto, “mientras está parado frente al mostrador de una empresa rival”.⁴⁹

Por otro lado, Blue Nile también ha creado su propio sitio móvil para atender a los clientes que desean comprar por vía de su iPhone, iPod touch o sus dispositivos móviles Android. “La envergadura de la versión móvil, lanzada en la primavera de 2010, no es tan grande como la del sitio de PC, con tabuladores rápidos para encontrar diamantes, anillos de compromiso y otras ideas para regalos. La compañía ha reportado que más de 20% de sus compradores están utilizando el sitio móvil”.⁵⁰

Por último, Blue Nile ha hecho una labor estupenda tratándose de conseguir que su sitio web sea educativo, fácil de navegar y un asesor confiable para los posibles compradores de diamantes. La compañía remozó enteramente su sitio web en 2009 con el propósito de incluir imágenes más grandes,

una mejor función de zoom y características para filtrar los productos.⁵¹ El sitio también utiliza instrumentos de búsqueda interactivos que pocos minoristas en línea podrían igualar.⁵² El componente Build Your Own Ring® (Cree su propio anillo) del sitio es muy fácil de usar y también es divertido. Blue Nile proporciona una guía, paso por paso, sobre los componentes del anillo que una persona puede elegir a su gusto y, cumpliendo esas especificaciones sobre la forma, el color, la calidad y el tamaño, crear el anillo ideal a la vista de los clientes.

A continuación, otra fortaleza del marketing de la empresa ha sido su capacidad para concentrarse en los obstáculos que podrían llevar al cliente a no comprar joyas en línea y, a continuación, a ofrecer seguridades contra esas barreras. Políticas como las siguientes sirven para aumentar la confianza en la experiencia de comprar en línea, que opera a favor de Blue Nile:

1. Ofrecer una garantía de 30 días o la devolución del dinero.⁵³
2. Pedidos enviados con seguro completo al cliente.
3. Ofrecer informes de la calificación de todos los diamantes certificados y evaluaciones profesionales de las joyas con diamantes, gemas o perlas con valor superior a mil dólares.⁵⁴

Por otra parte, a pesar del difícil entorno económico, Blue Nile ha podido ganar participación de mercado, mientras que otros vendedores de alhajas han tenido que cerrar

sus puertas. Según la CEO Diane Irving, las ventas de la compañía en Estados Unidos registraron un crecimiento de 23% en noviembre y diciembre de 2009, comparadas con las del año anterior, mientras que las competidoras registraron desde un crecimiento de 12% hasta una disminución de 12% durante ese mismo periodo.⁵⁵ En tiempos económicos difíciles, los clientes han apreciado la reducción de precios de entre 20% y 40% que ofrece Blue Nile en comparación con las tiendas físicas de otros minoristas.

Aun cuando Blue Nile ha realizado una estupenda labor tratándose de anticipar y atender las barreras que existen para comprar una joya costosa en línea, sigue imperando el hecho de que la compañía opera sin tiendas físicas. Esto significa que los clientes no pueden tocar ni ver físicamente la joya antes de comprarla. Algunos miembros del mercado de las joyas que tienen una mentalidad tradicional no se sienten cómodos ante esta limitación y consideran que Blue Nile no es una alternativa viable. También es más difícil desarrollar una relación larga y duradera con el cliente cuando la transacción no incluye la experiencia frente a frente que ofrecen las tiendas físicas. Los negocios de la compañía dependen enteramente de las operaciones en línea o por teléfono, y eso la sujeta al periodo de ajuste que necesitan los consumidores para sentirse cómodos con esta clase de experiencia de compra.

El hecho de que el tráfico en línea y las visitas al sitio hayan registrado una disminución acentúa esta debilidad. Según datos de 2010 proporcionados por Compete.com, "Blue Nile registró una disminución del número de visitas únicas a su sitio la mayoría de los meses de ese año, en comparación con el del año anterior, mientras que Tiffany & Co., uno de sus mayores competidores, registró un incremento en su tráfico. Asimismo, Compete.com reporta que al observar la tendencia de las visitas únicas a Blue Nile entre 2007 y 2009, la compañía ha registrado un decremento de 36% en sus visitas únicas".⁵⁶

Operaciones y logística

Blue Nile pretende ofrecer a los compradores en línea, por vía de una experiencia cómoda y sin molestias, una amplia gama de joyas terminadas o parcialmente adaptables al gusto del cliente, todas ellas fabricadas con materiales provenientes de un suministro ético. La compañía piensa aprovechar su fuerza en el abastecimiento para ofrecer joyas exclusivas, de modo que le permita excluir la competencia y mantener precios de venta elevados, al mismo tiempo que maximiza la rentabilidad mediante la implementación de tácticas de la producción justo a tiempo para minimizar los costos de inventario.

Blue Nile emplea una estrategia de producción flexible para sus operaciones. La compañía promueve intensamente su capacidad para que usted adapte el producto a su gusto; el mencionado "Build Your Own Ring®" es un ejemplo de la alternativa que ofrece Blue Nile al cliente para que escoja

un diamante y la montura de un anillo de compromiso para obtener un producto único.⁵⁷ La empresa ofrece también una posibilidad similar para que el cliente adapte a su gusto aretes, dijes y otras joyas.

Por un lado, parecería que la compañía está aplicando un enfoque de un "taller intermitente". Sin embargo, aun cuando ofrezca la adaptación total al gusto, por medio de un servicio especial para pedidos, el servicio de la "personalización" consiste básicamente en permitir que los compradores en línea elijan de entre una relación establecida de joyas y monturas. Las joyas forman parte de una lista incluida en la base de datos de Blue Nile (que mantiene en asociación con sus proveedores básicos) y los materiales son prefabricados en forma de producción en masa para minimizar el costo.⁵⁸

Con estos mismos métodos, Blue Nile fabrica tanto los bienes terminados (productos no adaptables para su venta directa por la web) como los bienes terminados dirigidos por los clientes. Al emplear la misma cadena de suministro y los mismos métodos, Blue Nile puede lograr una rotación veloz de los productos "adaptados al gusto", agregando valor al servicio que ofrece.⁵⁹

Blue Nile usa los servicios de FedEx para los envíos y las devoluciones de todos sus productos. Al asociarse con un solo transportista, la compañía puede generar economías de escala en el gasto para envíos y también aprovechar las capacidades de FedEx para los envíos internacionales (otros transportistas, como UPS o USPS, ofrecen servicios más limitados para los envíos internacionales). Además, al asociarse con FedEx, Blue Nile puede aprovechar las funciones de rastreo de los envíos de esa compañía, que son de primera categoría, y con ello aliviar la preocupación de los posibles clientes en cuanto a que las costosas compras en línea se pudieran "perder en el correo".⁶⁰

Aun cuando la mayor parte de los ingresos de Blue Nile provienen de la venta de diamantes, por lo general la compañía no lleva diamantes en inventario hasta después de que se ha colocado un pedido, siguiendo la estrategia de la producción justo a tiempo. En cambio, se asocia con sus proveedores de diamantes, muchas veces con contratos de exclusividad, para presentar registros actualizados del inventario de diamantes disponibles. Cuando un cliente coloca el pedido de un diamante particular, Blue Nile, a su vez, pide el diamante especificado a su proveedor, recibe la piedra, termina el artículo, ingresa el producto al inventario y lo envía al cliente.⁶¹

En términos financieros, esto coloca a la compañía en una posición firme, dado que no contrae costos elevados por llevar un inventario de diamantes, que podrían tener un valor de cientos o miles de dólares cada uno. En realidad, la compañía genera un flujo de efectivo positivo de entre 30 y 45 días, dependiendo de su contrato con un proveedor determinado.⁶²

Si bien el hecho de trabajar con un solo socio para la distribución proporciona beneficios económicos y logísticos a la compañía, también coloca a Blue Nile en una posición

de cierto riesgo. FedEx nunca ha pasado por la experiencia de que sus empleados se declaren en huelga, pero su rival UPS sí pasó por esa situación hace algunos años.⁶³ Si se presentara esa misma situación en FedEx, Blue Nile tendría que desarrollar a toda prisa nuevos canales de distribución, en Estados Unidos y en el exterior.

El enfoque del inventario justo a tiempo que emplea Blue Nile entraña también riesgos. En primer término, el enfoque requiere que la compañía instituya y mantenga un camino directo y exacto que permita ver el inventario de diamantes de sus proveedores. Como muchos de esos proveedores están en zonas menos desarrolladas del mundo, la tarea no es fácil.⁶⁴

En segundo, como Blue Nile no posee de hecho los diamantes cuando el cliente coloca el pedido, existe la posibilidad de que una alteración geopolítica cualquiera (catástrofe natural, levantamiento contra el gobierno, etcétera) pudiera interrumpir el flujo del producto del cliente, y entonces sería preciso proseguir con el servicio al cliente y tal vez reemplazar el producto.

A pesar de estos riesgos, el éxito de Blue Nile al celebrar contratos de exclusividad con los proveedores que le surten los diamantes y los cortadores de estos ha generado beneficios significativos y es fuente de ventaja competitiva para la organización. Al negociar directamente con los proveedores y los cortadores, en lugar de operar por vía de mayoristas, Blue Nile puede reducir los costos de la adquisición de diamantes en más de 20% en comparación con los de otros minoristas de diamantes.⁶⁵ Por lo mismo, está en posición de ofrecer precios más bajos que los de la competencia y al mismo tiempo puede obtener márgenes de utilidad más altos sobre sus productos. Los contratos de exclusividad de la empresa le brindan la posibilidad de ser una “fuente única” de diamantes cortados o de colores raros específicos, a pesar de que muchos minoristas de diamantes han seguido esta misma tendencia y, al parecer, cada minorista importante tiene sus propios diamantes “exclusivos”.⁶⁶

Recursos humanos y ética

Blue Nile cuenta con 193 empleados de tiempo completo; 26 de estos puestos de tiempo completo corresponden al nivel ejecutivo.⁶⁷ La compañía presenta testimonios de los empleados en su sitio web como parte de su sección dedicada a la carrera, e incluye varios comentarios de empleados que llevan 10 años o más trabajando en la organización.⁶⁸ Sin embargo, cuando se buscan ejemplos de la satisfacción de los empleados de Blue Nile fuera del sitio web de la compañía, el panorama no luce tan “color de rosa”. Las quejas más comunes se refieren al desarrollo y la retención de los empleados. Existen dichos, no confirmados, de que los

administradores de nivel alto ejercen un control excesivo, en lugar de dotar de facultades y delegar responsabilidad en el personal administrativo. De ser cierto, esto podría tener un efecto significativo en la capacidad de Blue Nile para atraer y retener a empleados de gran rendimiento y, por consecuencia, en la capacidad para conseguir que crezca su negocio.⁶⁹ Si bien la compañía ha dado un salto gigante hacia el frente en comparación con otros joyeros minoristas, tanto con tiendas físicas como por internet, si se concentra exclusivamente en la tecnología y no en el desarrollo del talento humano, no tendrá mucha posibilidad de proseguir con sus tendencias de crecimiento recientes.

Si bien Blue Nile tiene una sección significativa de su sitio web dedicada a sus políticas relativas al abastecimiento ético de sus diamantes y otros materiales, la compañía no detalla ninguna de sus políticas sobre el manejo de su personal. No hay ningún enunciado sobre la diversidad, el entorno cultural o los programas de capacitación/avance de los empleados. Aunque en su sitio web aparece una lista de nueve administradores de nivel alto, ninguno de ellos se ocupa de la administración de recursos humanos.⁷⁰ Esta ausencia, sumada a lo que dice la compañía en sus informes, pinta un panorama que sugiere que Blue Nile, Inc. presta poca atención a sus activos humanos.

Atrapada a medio camino

Dado que opera en un segmento nicho, Blue Nile está “atrapada a medio camino” en el mercado de los anillos de compromiso de diamantes. No está en el extremo superior del mercado minorista de joyas, con compañías como Tiffany & Co. o De Beers. Tampoco está en el extremo bajo del mercado, como están empresas como Amazon u Overstock.com. Blue Nile ha encontrado un mercado con fuerte crecimiento ofreciendo joyas de gran calidad a precios de descuento. Por desgracia, a medida que la participación de mercado de la compañía siga creciendo, los competidores del extremo alto y los del bajo tratarán de meterse en el nicho del medio que actualmente domina Blue Nile. Tiffany & Co. y De Beers ya han empezado a infundir su presencia en línea con algunos aspectos del enfoque de Blue Nile. Amazon y Overstock.com probablemente tratarán de añadir joyas de precios más altos a los productos que ofrecen a medida que vaya creciendo la aceptación de un amplio mercado de la compra de joyas en línea. Michael Porter dice que lo peor de todo es estar en el lugar del medio. El reto para Blue Nile es encontrar la manera de subir por la escalera para convertirse en un minorista de diamantes del “extremo alto”, tarea nada fácil para un minorista “que únicamente vende en línea”.

NOTAS

1. Blue Nile, Inc., 10 de septiembre de 2010, Datamonitor, www.datamonitor.com.
2. <http://www.bluenile.com/blue-nile-advantage>.
3. <http://www.bluenile.com/about-blue-nile>.
4. http://www.kaihan.net/vpw_login.php?img=blue-nile.
5. <http://www.bluenile.com/blue-nile-history>.
6. <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=NILE.O>
7. *Idem*.
8. <http://www.bluenile.com/blue-nile-history>.
9. <http://www.bluenile.com/about-blue-nile>.
10. <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=NILE.O>.
11. <http://www.bluenile.com/about-blue-nile>.
12. <http://www.bluenile.com/blue-nile-advantage>.
13. Kaihan Kippendorff, 8 de septiembre de 2010, Creating a Two-Horned Dilemma, *FastCompany.com*.
14. http://www.bluenile.net/vpw_login.php?img=blue-nile.
15. <http://www.bluenile.com/why-choose-blue-nile>.
16. Blue Nile, Inc., 10 de septiembre de 2010, Datamonitor, www.datamonitor.com.
17. Douglas, MacMillan, 18 de febrero de 2010, How Four Rookie CEO's Handled the Great Recesión, *Bloomberg Businessweek*.
18. Mintel, consultado el 8 de mayo de 2011 en http://academic.mintel.com/sinatra/oxygen_academic/search_results/show&display/id=482738/display/id=540585#hit1.
19. Jewelry Retail Industry Profile First Research.com, 14 de febrero de 2011.
20. Mintel, *op. cit.*
21. Dimitra DeFotis, 15 de febrero de 2010, No Diamond in the Rough, *Barron's*.
22. Kate Plourd, 1 de febrero de 2009, I Like Innovative, Disruptive Businesses, *CFO Magazine*.
23. Blue Nile, Inc., 10 de septiembre de 2010, Datamonitor, www.datamonitor.com.
24. Jewelry Retail Industry Profile, 14 de febrero de 2011, First Research.com.
25. Dimitra DeFotis, *op. cit.*
26. https://collab.itc.virginia.edu/access/conteng/group/dff17973-fo12-465d-ge73-aofa4456644/Research/Memos/MII%20/Memos/Archive/Short/S%20-NILE_2.pdf.
27. http://www.kaihan.net/vpw_login.php?img=blue-nile.
28. http://www.bluenile.com/service_channel.jsp.
29. http://www.kaihan.net/vpw_login.php?img=blue-nile.
30. Blue Nile-CEO interview, CEO Wire, consultado el 29 de noviembre de 2010 en <http://ezp.bentley.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/814841480?accountid=8576>.
31. <http://www.bluenile.com/why-choose-blue-nile>.
32. http://www.bluenile.com/diamonds/fancy.coloriadmonds?keyword_search_value=colored+diamonds.
33. Joshua Levine, 17 de abril de 2001, A Beautiful Mine, *New York Times*.
34. 2008, DIAMONDS: Kimberley Process Effective, Africa Research Bulletin: Economic, Financial and Technical Series, 44:17640A-17641A.
35. http://www.kimberleyprocess.com/background/index_en.html.
36. Gold at \$1,500, 20 de abril de 2011, *The Times*, Londres.
37. http://factfinder.census.gov/servlet/GRTTable?_bm=y&-geo_id=01000US&_box_head_nbr=R1204&-ds_name=ACS_2009_1YR_Goo_&-redoLog=false&-mt_name=ACS_2005_EST_Goo_R1204_US30&-format=US-30.
38. http://factfinder.census.gov/servlet/GRTTable?_bm=y&-geo_id=D&_box_head_nbr=R1205&-ds_name=ACS_2009_1YR_Goo_&-lang=en&-redLog=false&-format=D&-mt_name=ACS_2009_1YR_Goo_R1204_US30.
39. Anthony DeBarros y Sharon Jayson, 12 de septiembre de 2007, Young Adults Delaying Marriage; Data Show 'Dramatic' Surge in Single Twenty something, *USA Today*.
40. Informe Anual de Blue Nile para 2010: 27.
41. *Idem*.
42. Informe Anual de Blue Nile para 2008: 31.
43. *Ibid.*: 30.
44. Informe Anual de Blue Nile para 2010: 31.
45. *Ibid.*: 30.
46. *Idem*.
47. *Ibid.*: 32.
48. *Ibid.*: 33.
49. Jonathan Birchall, 13 de noviembre de 2010, Smartphone Apps: Competition Set to Intensify for Online Retailers, *FT.com*.
50. Blue Nile, Inc. Overview. Hoovers, <http://cobrands.hoovers.com/global/cobrand/proquest/overview.xhtml?D=100858>.
51. Byron Acohido y Edward C. Baig, 2 de septiembre de 2009, Blue Nile Gets a New Look, *USA Today*.
52. Blue Nile, 10 de septiembre de 2010, Inc. Datamonitor, www.datamonitor.com.
53. *Idem*.
54. Blue Nile Unwraps Caber Monday Promotions, 8 de diciembre de 2009, *Information Technology Newsweekly*.
55. Dimitra DeFotis, *op. cit.*
56. *Idem*.
57. <http://www.bluenile.com/build-your-own-diamond-ring?track=head>.
58. <http://www.glassdoor.com/Reviews/Blue-Nile-Reviews-E11944.htm>
59. *Idem*.
60. <http://www.fedex.com/us/track/index.html>.
61. <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=NILE.O>.
62. <http://seekingalpha.com/article/11593-the-bull-and-bear-cases-for-blue-nile-nile>.
63. <http://www.businessweek.com/smallbiz/news/date/9811/e981119.htm>.
64. <http://seekingalpha.com/article/11593-the-bull-and-bear-cases-for-blue-nile-nile>.
65. *Idem*.
66. http://www.diamondsnews.com/hearts_on_fire.htm.
67. http://www.hoovers.com/company/blue_nile_inc/rfxhxi-i.html.
68. http://www.bluenile.com/employee_testimonials.jsp.
69. <http://www.glassdoor.com/Reviews/Blue-Nile-Reviews-E11944.htm>.
70. <http://investor.bluenile.com/management.cfm>.

CASO 6

Campbell's: ¿la sopa sigue a fuego lento?

Alan B. Eisner

Pace University

Dan Baugher

Pace University

Helaine J. Korn

Baruch Collage, CUNY

Introducción

El cambio está dando vueltas en Campbell Soup. Douglas R. Conant dejó el puesto de director ejecutivo de la compañía el 31 de julio de 2011, pasando así la página de un periodo que inició en enero de 2001. Denise Morrison se ha subido a bordo para ocupar ese puesto; ahora ella encabeza el negocio de las sopas de la compañía en la zona de América del Norte, donde las ventas bajaron 5% en el último trimestre de 2010 porque los consumidores, en lugar de comprar reconfortantes sopas, optaron más bien por las pizzas congeladas y los platos preparados para microondas. Los inversionistas reaccionaron con tibieza ante el cambio en la cúspide de la compañía y se siguen preguntando si la nueva CEO podrá generar un cambio significativo (Gutiérrez, 2010). Los analistas comentaron que el fabricante de sopas más grande del mundo, al elegir a Denise Morrison de entre sus filas para que dirija la empresa en lugar de contratar a un talento en el exterior que consiguiera reanimar las ventas, tal vez haya dejado pasar una buena oportunidad. “Considerando lo mucho que ha batallado Campbell en fechas recientes no es nada extraño que busque un cambio —comentó un analista—. Lo asombroso es que Conant sea reemplazado por la ejecutiva que actualmente encabeza la unidad de negocios que más ha tenido que batallar. Uno pensaría que dejar a la actual cabeza del negocio de las sopas a cargo de la compañía no es el camino a seguir, sobre todo si consideramos que ese parece ser el negocio que ha tenido más problemas” (Boyle, 2010).

En noviembre de 2010, Campbell Soup Co. declaró que ya no concentrará tanto su atención en reducir la sal de sus productos y que más bien dirigirá su enfoque a la “aventura

del sabor”, porque su negocio de sopas en Estados Unidos se ha desinflado. Campbell Soup fue uno de los primeros grandes fabricantes estadounidenses de alimentos procesados que se concentrara claramente en disminuir el sodio en toda su línea de productos. Una de las iniciativas más importantes de la compañía en los pasados 10 años fue la de centrar la atención en reducir la sal. “La compañía había procurado reducir los niveles de sodio y seguido otras iniciativas en favor de la salud, en parte anticipándose a los cambios que vendrían en Estados Unidos en el contenido nutricional de las etiquetas. Pero al dedicar su atención a reducir la sal, la gerencia se había concentrado menos en otras necesidades de los consumidores, como los sabores más agradables y las variedades atractivas —explicó el señor Conant—. Pienso que hemos atacado de forma muy satisfactoria la cuestión del sodio. Ahora nuestro desafío será crear una aventura de sabores” (Brat y Ziobro, 2010). Este cambio se presenta después de que las promociones de múltiples comidas simples que hay en los mercados, como las cajas de macarrones con queso, han golpeado los ingresos de Campbell para los trimestres recién pasados de 2010 (Brat y Ziobro, 2010).

Antecedentes de la compañía

En 1869, Abram Anderson y Joseph Campbell fundaron The Campbell Soup Company, reconocida por sus latas de colores rojo y blanco, con el objeto de fabricar conservas y productos en lata. Casi 140 años después, Campbell ofrece mucho más que sopas en lata. Hoy en día, la compañía con sede en Camden, Nueva Jersey, opera competitivamente en cuatro segmentos: sopas, salsas y bebidas, Estados Unidos;

productos de repostería y snacks; sopas y salsas, internacional; y varios (Campbell Soup Co., Profile) (véase la figura 1).

En 2010, los productos Campbell's se vendían en 120 países del mundo y la compañía tenía operaciones en Estados Unidos, Canadá, México y América Latina (campbellsoup-company.com, 2010) (véase la figura 2).

La compañía aplicaba estrategias diseñadas para expandir la disponibilidad de sus productos en los mercados existentes y para capitalizar oportunidades en los canales y mercados emergentes de todo el orbe. Como primer paso, Campbell Soup Company, que había sido sinónimo de la cocina estadounidense durante 125 años, fue adquirida en 1994 por Pace Foods Ltd., el productor de salsas mexicanas más grande del mundo. El señor Weise, a la sazón Director General de Finanzas (CFO), declaró que un motivo medular para la compra era la diversificación de Campbell y la extensión de la marca Pace a otros productos. Además, señaló que la compañía había vislumbrado un enorme potencial internacional para los productos Pace. Campbell también encontró que las operaciones para las adquisiciones de algunas materias primas se sobreponían, dado que los pimientos, las cebollas y los tomates ya se empleaban para fabricar las sopas, los jugos V8, la salsa para barbacoa y las salsas para pasta de la compañía (Collins, 1994). Con el propósito de reducir parte de la volatilidad de los precios de los ingredientes, la compañía aplicó varios instrumentos de la administración de riesgos de mercancías a una serie de sus ingredientes y bienes básicos, como gas natural, combustibles, trigo, aceite de soya, cocoa, aluminio y maíz (Informe anual, 2009).

Campbell Soup, líder en Estados Unidos como fabricante de alimentos, tenía presencia en cerca de 85% de los hogares de ese país (Investor News (a)). Sin embargo, en años recientes la compañía había afrontado la desaceleración de las ventas de sus sopas porque los consumidores estaban buscando opciones más cómodas para alimentarse, como las comidas preparadas y los restaurantes. Para competir de forma más efectiva, en especial contra la marca Progresso de General

Figura 1 Ventas por segmento

	(Millones)			% de cambio	
	2010	2009	2008	2010/2009	2009/2008
Sopas salsas y bebidas, E. U.	\$3700	\$3784	\$3674	(2)	3
Repostería y snacks	1975	1846	2058	7	(10)
Sopas, salsas y bebidas, Internacional	1423	1357	1610	5	(16)
Servicios de alimentos, América del Norte	578	599	656	(4)	(9)
	\$7676	\$7586	\$7998	1	(5)

Figura 2 Principales instalaciones fabriles de Campbell

En Estados Unidos		En otros países	
California • Dixon (SSB) • Sacramento (SSB) • Stockton (SSB) Connecticut • Bloomfield (RS) Florida • Lakeland (RS) Illinois • Downers Grove (RS) Michigan • Marshall (SSB) Nueva Jersey • South Plainfield (SSB) • East Brunswick (RS) Carolina del Norte • Maxton (SSB)	Ohio • Napoleon (SSB/SAAN/SSBI) • Willard (RS) Pensilvania • Denver (RS) • Downingtown (RT/SAAN) Carolina del Sur • Aiken (RS) Texas • Paris (SSB/SSBI) Utah • Richmond (RS) Washington • Everett (SAAN) Wisconsin • Milwaukee (SSB)	Australia • Huntingwood (RS) • Marlestone (RS) • Shepparton (SSBI) • Virginia (RS) Bélgica • Purus (SSBI) Canadá • Toronto (SSBI/SAAN) Francia • LePontet (SSBI) Alemania • Luebeck (SSBI)	Indonesia • Jawa Barat (RS) Malasia • Selangor Darul Ehsan (SSBI) México • Villagrán (SSBI) Países Bajos • Utrecht (SSBI) Suecia • Kristianstadt (SSBI)

SSB = Sopas, salsas y bebidas, Estados Unidos

RS = Repostería y snacks

SSBI = Sopas, salsas y bebidas, Internacional

SAAN = Servicio de Alimentos en América del Norte

Fuente: Informe anual, 2010.

Mills, Campbell había tomado varias medidas para mejorar la calidad y la comodidad de sus productos.

En 2006, tan solo seis años después de que se había subido a bordo como CEO, Conant, que tenía 55 años de edad, había conseguido que la antigua marca Campbell, asediada por problemas y que según se decía estaba a punto de ser subastada, se transformara en una de las compañías de alimentos con mejor desempeño en la industria. Las acciones habían subido 100% desde marzo de 2003, más del doble que las de otras compañías de alimentos comparables. El catalizador del cambio estuvo en la reducción de costos, las innovaciones perspicaces y un esfuerzo concertado para revigorizar la fuerza de ventas. "Estamos encontrando nuestro camino un poco mejor [que nuestros homólogos]", declaró Conant con la modestia característica de su estilo (Lighting a fire under Campbell, 2006).

China y Rusia

Además de mejorar y expandir los productos que ofrecía en Estados Unidos, en septiembre de 2007 Campbell lanzó nuevos productos en los mercados emergentes de China y Rusia. El consumo de sopa en esos dos países era mucho mayor que en Estados Unidos, pero en ambos casi toda la sopa era preparada en casa. Con el lanzamiento de productos adaptados a los gustos, las tendencias y los hábitos alimenticios locales,

Campbell tenía la posibilidad de ser líder en la comercialización de sopas en Rusia y China. “Tenemos un conocimiento incomparable de la conducta de los consumidores en relación con el consumo de sopa y contamos con capacidades tecnológicas innovadoras dentro de la categoría de las Comidas simples. Los productos que desarrollamos tienen por objeto ser la base para las sopas y otras comidas que los consumidores rusos y los chinos preparan en casa” (Informe anual, 2007).

En julio de 2008, Campbell proyectaba incrementar los productos que ofrecería en el exterior, así como el número de mercados rusos y chinos donde se podrían adquirir sus productos. Larry S. McWilliams, presidente del grupo internacional Campbell, dijo que si la compañía pudiese conquistar cuando menos 3% del consumo en casa, el tamaño del negocio sería igual al de Estados Unidos. Comentó: “Las cifras son impresionantes” (Boyle, 2009). En 2009, Campbell ofrecía tres productos de caldos que los rusos podrían usar como base para sus sopas. La compañía estaba preparándose para su expansión en Rusia con base en un contrato de distribución que había celebrado en fecha reciente con Coca-Cola Hellenic. Campbell proyectaba incrementar los puntos de distribución y la variedad de su línea de Domashnaya Klassika en el ejercicio fiscal de 2010. El portafolio ruso, que tenía colocadas las tres variedades en 1500 tiendas en Moscú en 2009, pasaría a tener 14 variedades en más de 32 mil tiendas en 100 ciudades para el ejercicio fiscal de 2010 (Investor News (b)).

A lo largo de tres años, Campbell estuvo enviando a equipos de marketing tanto a Rusia como a China para que estudiaran los mercados locales. El punto focal eran las sopas que comen los rusos y los chinos y encontrar caminos para que la compañía pudiese ofrecerles algo nuevo. Mientras se estaba efectuando la investigación, Larry McWilliams comentó que le había asombrado lo mucho que los rusos adoraban las sopas. “En Moscú, una señora pasó media hora contándome con entusiasmo qué sopas le gustaban y cómo las preparaba —comentó McWilliams durante una entrevista para el diario *Vedomosti*. Era como si le hubiera pedido que me hablara de sus hijos”. Así, Campbell presentó la línea de producción creada específicamente para ese mercado, Domashnaya Klassika. Se trata de un caldo que sirve de base para preparar sopas y que contiene trocitos de champiñones y de res o de pollo. Las principales recetas rusas de sopa pueden usar este caldo para su preparación. Maksim Klyagin, un analista financiero en Finam, declaró que Campbell Soup había iniciado con mucho éxito actividades en Rusia. En su opinión, una enorme campaña de marketing, una buena adaptación de la línea de productos a la cocina tradicional rusa, y las políticas de precios habían contribuido en gran medida a ese éxito. Los productos que ofrecía la empresa eran más baratos que los de sus competidoras. En sus primeros 10 meses de operaciones en Moscú, la participación de mercado de Campbell subió a entre 5 y 8%. En opinión del Finam, la compañía seguía muy lejos de otros productores locales,

como Mars (marca Gurmania), Unilever (marca Knorr) y DHV-S (marca Rollton), los cuales controlaban alrededor de 80% del mercado de las sopas en Rusia (www.rb.ru). Si bien estos caldos todavía no estaban dentro de la categoría de las sopas listas para servirse, eran un punto natural para ingresar a la cultura rusa de las sopas.

Revitalización de las sopas en Estados Unidos

En julio de 2009, Campbell anunció que tenía planes para revitalizar el negocio de las sopas en Estados Unidos (Investor News (c)):

- Las sopas de Campbell “que contienen trocitos” serán mejoradas en razón de una serie de cambios que serán los más grandes aplicados en sus 40 años de historia. Las sopas serán presentadas bajo el título de “mejor para tu salud”, en forma de 24 variedades fabricadas con carne sin grasa y 30 que contendrán una ración completa de vegetales.
- En el terreno de la salud, la icónica sopa de tomate de Campbell, que 25 millones de estadounidenses comen cuando menos una vez por semana, presentará el mismo buen sabor, pero con una reducción importante de sodio, de 32% a 480 mg por ración. La empresa reposicionará sus sopas Healthy Request en el espacio de sano para su corazón, reduciendo la cantidad de sodio incluso más, a 410 mg por ración, y luciendo el sello de la American Heart Association sobre una etiqueta rediseñada. Los dos productos saldrían a la venta en septiembre.
- Aprovechando el éxito del lanzamiento de la línea Select Harvest, Campbell sumará en otoño cinco variedades nuevas estilo Mediterráneo, entre ellas Minestrone tipo griego y crema de mariscos con tomate ácido.
- Campbell introducirá cinco nuevas sopas condensadas “Light” para llegar a este segmento de la categoría que está creciendo con rapidez.
- Conforme los consumidores sigan haciendo más comidas en casa, Campbell pondrá más énfasis en el valor, concentrándose en las comidas que ahorran dinero y en las ventas en tiendas. La compañía piensa mejorar su sitio web Campbell’s Kitchen [www.campbellskitchen.com] para ayudar a las personas a encontrar y a preparar comidas fáciles, sabrosas y de precio asequible utilizando productos Campbell.

En septiembre de 2010, Campbell lanzó su primera campaña publicitaria integral para apoyar a todas sus marcas de sopa en Estados Unidos con el lema “It’s amazing what soup can do” (La sopa logra cosas asombrosas), subrayando la comodidad de las sopas en lata y sus beneficios para la salud. La nueva campaña apoya la sopa condensada Campbell’s, la sopa Campbell’s con trocitos, las sopas Campbell’s de la línea Healthy Request, las sopas Campbell’s de la línea Select Harvest, así como sopas vendidas en tazones y tazas para microondas con estas marcas (Boletín de prensa, 2010 (a)).

Estructura y administración de la compañía

Campbell Soup estaba controlada por los descendientes de John T. Dorrance, el químico que inventó la sopa condensada hace más de un siglo. En tiempos difíciles, la familia Dorrance afrontaba decisiones muy duras: ¿Deberían vender Campbell Soup Company, que llevaba tres generaciones en manos de la familia, o deberían contratar a otro administrador para que reanimara las ventas de sus sopas señeras, es decir la de fideos con pollo y la de tomate, y también las galletas Pepperidge Farm, y tal vez convertirse ella misma en una compañía adquiriente? La empresa se volvió pública en 1954 cuando William Murphy era presidente y CEO. Campbell es una compañía propiedad de la familia y también pública. Cuando el CEO David W. Johnson salió de Campbell en 1998, la compañía empezó a debilitarse y perder clientes (Abelson, 2000), hasta que Douglas R. Conant asumió el puesto de CEO y convirtió a la compañía en una de las que tenía mejor desempeño en la industria de los alimentos.

Douglas R. Conant fue nombrado CEO y Director de Campbell Soup Co. en enero de 2001. Ingresó con un largo expediente en la industria de los alimentos procesados y empacados. Trabajó 10 años en General Mills, Inc., ocupó puestos de la dirección administrativa de marketing y estrategia en Kraft Foods, y fue presidente de Nabisco Foods Company. Conant había trabajado para alcanzar la meta de implementar la misión de Campbell: “Crear la compañía de alimentos más extraordinaria del mundo, alimentando la vida de la gente en todas partes, todos los días” (Informe anual, 2007). Creía que la compañía contaba con el personal, los productos, las capacidades y los planes instituidos para que la misión fuera una realidad.

Bajo el mando de Conant se hicieron muchas reformas en Campbell por vía de inversiones para mejorar la calidad del producto, el empaque y el marketing, así como para crear una compañía que se caracterizara por la innovación. Durante su gestión, la compañía mejoró su perfil financiero, perfeccionó el sistema de la cadena de suministro, desarrolló relaciones más positivas con los clientes y aumentó la dedicación de los empleados. A partir de 2005, Conant se concentró en ganar en los mercados y en el centro de trabajo. Sus esfuerzos generaron un incremento en las ventas netas de 7100 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2005 a 7670 millones en el ejercicio de 2010 (Informe anual, 2010).

Las metas principales de las inversiones de Conant, después de deshacerse de muchas otras marcas, eran: las comidas sencillas, los productos de repostería y las bebidas a base de vegetales. En 2010, las ventas de productos de repostería y snacks incrementaron 7% debido principalmente al cambio de la moneda. Las ventas de Pepperidge Farm fueron comparables a las del año anterior, por la adquisición de Eccle Panis, Inc., y el volumen de las ganancias quedó compensado con el incremento del gasto para promoción. Algunas de las razones para este crecimiento fueron el posicionamiento de

la marca, las inversiones en publicidad y algunas mejoras y aumentos en el sistema de distribución. Conant también celebró un contrato con Coca-Cola de América del Norte y Coca-Cola Enterprises Inc. para la distribución de bebidas refrigeradas en una parte determinada de Estados Unidos y Canadá por medio de la red de embotelladoras de Coca-Cola (Boletín de prensa, 2007). En el ejercicio fiscal de 2010, la compañía siguió concentrándose en generar un rendimiento total superior a largo plazo para los accionistas mediante la aplicación de las siete estrategias básicas siguientes (Informe anual, 2010):

- Hacer crecer sus marcas icónicas dentro de las comidas simples, los productos de repostería y las bebidas saludables.
- Generar grados elevados de satisfacción de los clientes por medio de una innovación superior concentrada en la salud, al mismo tiempo que proporcionar valor, calidad y comodidad.
- Poner sus productos a disposición de los consumidores en más lugares y conseguir que fueran importantes en los mercados existentes y en otros nuevos, en ciertos segmentos de consumidores y en situaciones que implicaran comidas.
- Fortalecer su negocio por medio de sociedades y adquisiciones.
- Incrementar los márgenes mejorando la realización de los precios y la administración total de los costos de toda la compañía.
- Mejorar la excelencia general de la organización, la diversidad y el compromiso.
- Adquirir un fuerte compromiso con la sustentabilidad y la responsabilidad social de la compañía.

Al tenor de estas estrategias, la compañía había aplicado varios ajustes a su portafolio, entre ellos: se deshizo de su negocio de chocolates de lujo marca Godiva, vendiéndolo a Yildiz, la compañía turca diversificada de alimentos, por 850 millones de dólares; se deshizo de sus negocios en el Reino Unido e Irlanda, vendiéndolos a Premier Foods en 2006; y vendió su interés propietario en las operaciones en Papúa Nueva Guinea. Todos estos ajustes en su portafolio tienen la intención de que Campbell se enfoque más en sus ventajas competitivas en razón de los negocios de las comidas simples, los productos de repostería y las bebidas a base de vegetales en los mercados que tienen más potencial de crecimiento (Informe anual, 2007).

Otro punto focal importante para Conant y la compañía Campbell estaba en atender las necesidades de salud de los clientes, la calidad de los productos en general y la comodidad de los productos. Algunas de las cuestiones centrales respecto de la salud en el mercado estadounidense eran la obesidad y la presión arterial alta. Por ejemplo, en el ejercicio fiscal de 2011, aprovechando el éxito de los jugos V8 V-Fusion, la compañía proyectó introducir una serie de productos nuevos V8 V-Fusion más Té. En la categoría de los

productos de repostería, la compañía piensa seguir mejorando los atributos saludables de las galletas saladas que ofrece. En respuesta al enfoque orientado al valor de los clientes, relanzará las sopas condensadas Campbell en una nueva lata con un diseño contemporáneo y actualizará el sistema de alimentación de las latas en los anaqueles, las cuales se deslizan por gravedad (Informe anual, 2010).

A efecto de conseguir el compromiso de los empleados, Campbell ofrece capacitación a administradores de toda la organización. Esto solo es parte del plan de estudios de la Campbell University, que es el programa de aprendizaje y desarrollo interno para los empleados de la compañía. Algunos administradores ejemplares también han creado un fuerte compromiso en sus equipos por medio de una planeación consistente de sus acciones. La empresa hace hincapié en las capacidades innovadoras, la conducta de liderazgo en el centro de trabajo y la salud y el bienestar de los empleados.

Desafíos futuros

Conant hizo muchas reformas, pero el negocio central de las sopas sigue cocinándose a fuego lento, con un crecimiento parsimonioso para las ventas en general. En julio de 2011, Conant dejó su puesto de CEO y Denise Morrison ocupó su lugar con el encargo de tratar de revigorizar las ventas de la categoría de sopas de la compañía, que han estado muy lentas. Morrison empezó a trabajar en Campbell en 2003 y fue presidenta de la división de sopas, salsas y bebidas de la compañía para América del Norte antes de asumir el cargo de COO en septiembre de 2010. Morrison ha declarado que, en su nuevo puesto, tiene planes para “acelerar el ritmo de innovación” en la compañía. El actual vicepresidente ejecutivo y COO dice que Campbell proyecta conseguir el crecimiento de sus marcas combinando la oferta de alimentos y bebidas más saludables, la expansión global y el uso de tecnología para atraer a consumidores jóvenes. Si bien “innovación” no es una palabra que suela ir de la mano con la industria de los alimentos procesados, Morrison afirma que es fundamental para el éxito futuro de la compañía. Por ejemplo, menciona que Campbell ha desarrollado una aplicación para el iPhone que proporciona a los consumidores recetas en su Cocina Campbell. Morrison comenta que el equipo de marketing desarrolló el plan como vía para atraer a consumidores de la generación del milenio, atrapados en la tecnología (Katz, 2011).

Sin embargo, los analistas han respondido con tibieza al nombramiento de Morrison. Han mostrado escepticismo respecto del reemplazo del CEO con la persona que actualmente dirige la unidad de negocios de la compañía que más ha batallado. También han manifestado dudas de que Morrison sea la elección adecuada, en lugar de haber optado por sangre fresca para que reemplazara al CEO.

Panorama de la industria

En 2010, el valor del mercado estadounidense de los alimentos empacados registró un crecimiento moderado, similar

al del año anterior. Sin embargo, la tasa de crecimiento del valor para 2010 fue más baja que el promedio para el periodo de cinco años, considerado en general, el cual ha subido en razón de los incrementos de precios en años anteriores. El crecimiento ese año fue impulsado por los consumidores que prepararon más comidas en casa, en lugar de salir a restaurantes, en respuesta a la economía débil. Los productos que ofrecían comodidad y beneficios para la salud, como las pizzas congeladas, las frutas frescas cortadas y las nueces, tuvieron un buen desempeño en 2010 (Euromonitor, 2011).

Los proveedores y los consumidores de alimentos y bebidas sin contenido alcohólico se estaban adaptando a una confluencia conflictiva de cambios económicos, sociológicos y demográficos. En general, en el contexto de una economía débil, la demanda subyacente de bebidas y alimentos estaba comportándose relativamente bien; la probabilidad de que los consumidores redujeran o demoraran ostensiblemente ese gasto era menor que tratándose de otros productos. Sin embargo, en un esfuerzo por abatir costos, los consumidores se habían dirigido a los mismos productos, pero más baratos, y a cocinar y comer en casa con más frecuencia (Graves y Kwon, 2009).

El mercado estadounidense de los alimentos empacados seguiría creciendo en el futuro, en particular en el terreno de los productos de primera, los saludables y los cómodos. Los fabricantes introducirían más alimentos con calidad de restaurante en el terreno de las comidas preparadas y el de las pizzas congeladas, así como las variedades de chocolate gourmet en el sector de primera. En el sector de los productos saludables, el yogur funcional, los panes de grano integral y los productos con poca sal seguirán siendo el punto focal. Los productos cómodos seguirían expandiéndose, siguiendo la demanda de comidas rápidas para comer sobre la marcha (Global Market Information Database Reports).

Con una competitividad considerable en el mercado estadounidense de los alimentos relativamente maduro y con el crecimiento limitado que se esperaba para la población, los grandes fabricantes de alimentos estaban dirigiéndose a los mercados emergentes de Europa del Este y Asia. Como esas zonas estaban participando más en el comercio mundial, las economías de las dos zonas crecían con rapidez y los ingresos de los consumidores iban subiendo. Además, el alcance generalizado de los medios electrónicos, en especial los medios occidentales, había provocado que los consumidores del exterior tuvieran más conocimiento de los gustos y los productos occidentales. Se espera que el mercado de los alimentos procesados crezca, en especial en zonas urbanas, donde los consumidores muy atareados buscan algunas de las mismas características (por ejemplo, comodidad, opciones más saludables, variedad y calidad) que eran valoradas en Estados Unidos. La creciente disponibilidad de refrigeradores y de otras clases de espacio para almacenar en casa también influiría en la demanda de bienes empacados en los mercados emergentes. Sin embargo, en el caso de los consumidores que no tienen capacidad para conservar y guardar cantidades más grandes, las compañías estadounidenses

podrían considerar la posibilidad de vender paquetes más pequeños, con porciones que se puedan consumir más rápido (Graves y Kwon, 2009) (véase la figura 3).

La competitividad

Campbell opera en la industria de los alimentos, en la cual existe mucha competitividad, y sus principales productos también enfrentan mucha competitividad mundial. Los terrenos principales de esta eran el reconocimiento de la marca, la calidad, el precio, la publicidad, la promoción, la comodidad y el servicio (véase la figura 4).

Nestlé

Nestlé es la primera compañía de alimentos del mundo en términos de ventas, la líder mundial en café (Nescafé), uno de los fabricantes de agua embotellada (Terrier) más grandes del mundo y un actor en los primeros lugares del negocio de los alimentos para mascotas (Ralston Purina). Algunas de sus marcas globales más conocidas son Buitoni, Friskies, Maggi, Nescafé, Nestea y Nestlé. La compañía es dueña de Gerber Products, Jenny Craig, alrededor de 75% de Alcon Inc. (medicinas oftálmicas, soluciones para lentes de contacto y equipo para cirugía ocular) y de casi 28% de L'Oréal (hoovers.com). En julio de 2007, compró Novartis Medical Nutrition, y en agosto de 2007 compró el negocio de Gerber, que pertenecía a Sandoz Ltd., con el propósito de convertirse en un puntal de la nutrición. Es más, al sumar los alimentos Gerber a su negocio de las fórmulas para bebés, Nestlé se ha convertido en

un actor principal del sector estadounidense de los alimentos para bebés (Global Market Information Database Reports).

General Mills

General Mills ocupa el segundo lugar entre los fabricantes de cereales en Estados Unidos, después de Kellogg. Algunas de sus marcas son Cheerios, Chex, Total, Kix y Wheaties. También tiene marcas líderes en harinas (Gold Medal), harinas preparadas para pastel (Betty Crocker, Bisquick), acompañamientos para platillos (Hamburger Helper), galletas rellenas de fruta (Fruit Roll-Ups), snacks de cereales (Chex Mix, Pop Secret) y yogur (Colombo, Go-Gurt y Yoplait). En 2001, adquirió Pillsbury, que pertenecía a Diageo, y duplicó el tamaño de la compañía, convirtiendo a General Mills en una de las empresas de alimentos más grandes del mundo (hoovers.com).

Kraft Foods

Kraft Foods es la compañía de alimentos más grande de Estados Unidos y ocupa el segundo lugar mundial después de Nestlé. Su unidad para América del Norte fabrica la marca de queso más grande del mundo (Kraft), posee una parte importante del negocio de galletas dulces y saladas (Nabisco) y fabrica las Oreo, tan apreciadas por los estadounidenses. Su unidad internacional de negocios ofrece la mayor parte de las marcas estadounidenses, más algunas nacionales preferidas, entre ellas Oscar Mayer, Kraft, Philadelphia, Maxwell House, Nabisco, Oreo, Jacobs, Milka y LU, que generan ingresos del orden de mil millones de dólares. Kraft salió del negocio

Figura 3 Total mundial y 15 destinos principales de las exportaciones agrícolas de Estados Unidos (miles de millones de dólares)

País	EF2010	País	EF 2009	País	EF 2008
Total mundial	108	Total mundial	96	Total mundial	114.9
Canadá	16.5	Canadá	15.5	Canadá	16.2
China	15	México	13.3	Japón	15.1
México	13.9	Japón	11.1	China	13
Japón	11.2	China	11	México	11.1
Unión Europea-27	8.5	Unión Europea-27	7.6	Unión Europea-27	10.6
Corea del Sur	4.9	Corea del Sur	3.8	Corea del Sur	5.5
Taiwán	3.1	Taiwán	2.8	Taiwán	3.5
Hong Kong	2.4	Hong Kong	1.7	Indonesia	2.2
Indonesia	2.1	Indonesia	1.6	Turquía	2.1
Turquía	2	Egipto	1.4	República Dominicana	1.8
Filipinas	1.6	Rusia	1.4	Egipto	1.7
Egipto	1.5	Turquía	1.3	Rusia	1.7
Vietnam	1.2	Filipinas	1.2	Hong Kong	1.5
Tailandia	1	Venezuela	1	Tailandia	1.4
Venezuela	1	Tailandia	0.9	Venezuela	1.1

Fuente: US Economic Research Service, United States Department of Agriculture, 2010

Figura 4 Los competidores de Campbell por capitalización de mercado y resumen de razones financieras

Comparación de competidores directos					
	CPB	GIS	HNZ	KFT	Industria
Cap. mercado:	10.63B	24.58B	16.43B	58.62B	596.93M
Empleados:	18 400	33 000	29 600	127 000	1.50K
Crecimiento trimestral del ingreso (año v. año):	-1.20%	1.60%	1.50%	N/D	10.50%
Ingreso (TTM):	7.62B	14.94B	10.54B	49.21B	625.14M
Margen bruto (TTM):	40.53%	39.73%	36.84%	36.38%	30.54%
EBITDA (TTM):	1.56B	3.17B	1.91B	7.99B	67.84M
Margen de operaciones (TTM):	17.09%	18.08%	15.31%	13.34%	7.35%
Ingreso neto (TTM):	787.00M	1.69B	956.34M	2.47B	N/D
Ingreso por acción (TTM):	2.33	2.51	2.97	2.40	0.65
Precio/utilidad (TTM)	14.26	15.33	17.19	13.99	17.54
PEG (esperado 5 años):	2.45	2.02	2.45	1.63	1.73
Utilidad/acción (TTM):	1.39	1.65	1.56	1.19	1.06

CPB = Campbell Soup Co.

GIS = General Mills, Inc.

HNZ = H.J. Heinz Co.

KFT = Kraft Foods Inc.

Industria = Alimentos procesados y empaçados

Fuente: Yahoo Finance.

del tabaco y de Altria en 2007, y ese mismo año, más adelante anunció que vendería su negocio de Cereales procesados a Ralcorp (hoovers.com).

Heinz Company

H.J. Heinz tiene miles de productos. Sus productos tienen la primera o la segunda participación de mercado en más de 50 países. Es uno de los fabricantes de productos alimenticios más grandes del mundo, entre ellos: salsa ketchup, condimentos, salsas, alimentos congelados, frijoles, comidas de pasta, alimentos para bebés y otros alimentos procesados. El producto insignia de la compañía es la salsa ketchup, con el cual domina más de la mitad del mercado estadounidense de esa salsa. Algunas de sus marcas líderes son las salsas Lea & Perrins, las papas congeladas Ore-Ida, Boston Market, T.G.I. Fridays y comidas Weight Watchers (hoovers.com).

Información financiera

Para el ejercicio fiscal de 2010, los ingresos netos ajustados sumaron 767 millones de dólares frente a 758 millones para el ejercicio anterior. Los ingresos netos ajustados por acción totalizaron 2.42 dólares para el ejercicio fiscal corriente frente a 2.05 dólares para el ejercicio anterior. El gasto para marketing y ventas disminuyó 2% en 2010 en comparación con el del año anterior, principalmente debido a que los costos de publicidad y de promoción al consumidor fueron más bajos, al igual que el gasto para marketing (Informe anual, 2010). La publicidad para el negocio de las sopas en Estados Unidos aumentó, pero la Campbell redujo el gasto

de marketing para otros negocios a efecto de tener fondos para el incremento en la actividad promocional (véanse las figuras 5 y 6).

Los ingresos correspondientes a Sopas, salsas y bebidas en Estados Unidos incrementaron 2% en 2010, principalmente porque mejoró el porcentaje del margen bruto, y la disminución en el gasto para publicidad compensó en parte la reducción de las ventas. En el ejercicio de 2010, las ventas de productos de Repostería y snacks incrementaron 23%, a 3220 millones de dólares. Por cuanto a Sopas, salsas y bebidas internacionales, las ventas incrementaron a 1600 millones de dólares, frente a la cifra anterior de 69 millones (Informe anual, 2010).

Las acciones de capital de la compañía se cotizan en bolsa, principalmente en la Bolsa de Valores de Nueva York. También están inscritas en la Bolsa de Valores de Suiza, SWX. El 15 de septiembre de 2010 había 26 190 tenedores registrados de las acciones de capital de la compañía (Informe anual, 2010). Desde su caída más baja a 25 dólares en abril de 2009, los precios de las acciones han seguido un patrón constante al alza en los pasados dos años, a abril de 2011 (la figura 8 presenta cifras de precios para las acciones al 25 de abril de 2011 y precios de las acciones para los dos años anteriores).

Refiriéndose a la información financiera, Douglas R. Conant, presidente y director ejecutivo de Campbell, comentó:

En un año muy difícil, logramos un fuerte crecimiento de los ingresos, superando ventas más flojas de lo esperado, en particular en nuestro negocio de sopas en Estados Unidos. Este año, el desempeño del flujo de efectivo también fue bueno y las

Figura 5 Balance general de Campbell

Ejercicio al	1 de agosto de 2010	2 de agosto de 2009	3 de agosto de 2008
Activos			
Activos circulantes			
Efectivo y equivalentes	254 000	51 000	81 000
Cuentas netas por cobrar	512 000	528 000	666 000
Inventario	724 000	824 000	870 000
Otros activos circulantes	197 000	148 000	76 000
Total de activos circulantes	1 687 000	1 551 000	1 693 000
Inversiones a largo plazo	—	7 000	8 000
Propiedad, planta y maquinaria	2 051 000	1 977 000	1 967 000
Capital de la marca	1 919 000	1 901 000	1 998 000
Activos intangibles	509 000	522 000	605 000
Otros activos	110 000	105 000	183 000
Cargos diferidos sobre activos a largo plazo	—	24 000	20 000
Total de activos	6 276 000	6 056 000	6 474 000
Pasivos			
Pasivos circulantes			
Cuentas por pagar	1 230 000	1 250 000	2 382 000
Deuda a corto/largo plazo circulante	835 000	378 000	—
Otros pasivos circulantes	—	—	21 000
Total de pasivos circulantes	2 065 000	1 628 000	2 403 000
Deuda a largo plazo	1 945 000	2 246 000	1 713 000
Otras obligaciones	1 079 000	1 214 000	536 000
Cargos diferidos sobre obligaciones a largo plazo	258 000	237 000	504 000
Interés minoritario	3 000	3 000	—
Total de pasivos	5 350 000	5 328 000	5 156 000
Capital contable			
Acciones comunes	20 000	20 000	20 000
Utilidades retenidas	8 760 000	8 288 000	7 909 000
Bonos del Tesoro	(7 459 000)	(7 194 000)	(6 812 000)
Capital excedente	341 000	332 000	337 000
Otro capital contable	(736 000)	(718 000)	(136 000)
Total de capital contable	926 000	728 000	1 318 000
Activo tangible neto	(1 502 000)	(1 695 000)	(1 285 000)

Fuente: Yahoo Finance.

operaciones generaron más de mil millones de dólares de este flujo. Durante el año, ampliamos los márgenes brutos en razón de mejoras en la productividad de la cadena de suministro y las iniciativas que habíamos anunciado para ahorrar costos. Con el debido manejo de nuestros márgenes dentro de un entorno económico difícil, hemos montado el escenario para el año entrante y colocado a la compañía en posición de crecer por vía de la innovación constante, el gasto de marketing para las categorías líderes y los precios competitivos. Estoy cierto en

que contamos con las estrategias adecuadas para impulsar el crecimiento de nuestro fuerte portafolio de bebidas saludables, snacks y comidas sencillas. En el terreno de las bebidas saludables, hemos aprovechado nuestro récord de pista en la innovación y proseguiremos con nuestras actividades de marketing tan efectivas. En el campo de los snacks, tenemos una planilla completa de innovaciones para todo nuestro portafolio, con emocionantes productos nuevos para Pepperidge Farm y Arnott's. En el terreno de las sopas en Estados Unidos, tenemos

Figura 6 Estado de pérdidas y ganancias de Campbell

Ejercicio al	1 de agosto de 2010	2 de agosto de 2009	3 de agosto de 2008
Ingreso total	7 676 000	7 586 000	7 998 000
Costo del ingreso	4 526 000	4 558 000	4 827 000
Utilidad bruta	3 150 000	3 028 000	3 171 000
Gastos de operación			
Investigación y desarrollo	123 000	114 000	115 000
Ventas, generales y administrativos	1 667 000	1 729 000	1 770 000
No recurrentes	12 000	—	175 000
Ingreso (pérdida) operativo	1 348 000	1 185 000	1 111 000
Ingreso de operaciones existentes			
Total de otros ingresos/egresos netos	6 000	4 000	(5 000)
Utilidades antes de intereses e impuestos	1 354 000	1 189 000	1 106 000
Gasto para intereses	112 000	110 000	167 000
Ingresos antes de impuestos	1 242 000	1 079 000	939 000
Gasto para impuesto sobre la renta	398 000	347 000	268 000
Ingreso neto de operaciones existentes	844 000	732 000	671 000
Operaciones descontinuadas	—	4 000	494 000
Ingreso neto	844 000	736 000	1 165 000

Fuente: Yahoo Finance.

muchos planes para mejorar nuestras sopas condensadas, fortalecer nuestra competitividad en las sopas listas para servirse y el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria a efecto de apoyar el portafolio completo de las sopas de marca Campbell's en Estados Unidos y para ayudar a impulsar el crecimiento de la categoría (Informe anual, 2010).

Sustentabilidad

En 2010, Campbell Soup Company fue nombrada para ocupar un puesto en los Índices de Sustentabilidad del Dow Jones (DJSI) por segunda vez consecutiva, y en el Índice Mundial DJSI por primera vez. Esta clasificación independiente reconoce el enfoque estratégico y administrativo de una compañía para generar su desempeño económico, ambiental y social. Iniciado en 1999, el DJSI sigue el rastro del desempeño financiero de las empresas impulsadas por la sustentabilidad que son líderes en el mundo. Para escoger a los mejores actores en cada sector de negocios, el DJSI las

Figura 7 Relaciones clave de Campbell

Razón de valuación: CPB		Razón por acción: CPB	
P/G (TTM)	14.60	Dividendo por acción (TTM)	1.12
Precio a flujo de efectivo	7.59	Valor en libros por acción	4.45
Precio a ventas (TTM)	1.55	GPA enteramente diluido	2.38
Precio a libros	13.03	Utilidades por acción	22.38
Crecimiento anual 5 años: CPB		Dividendos: CPB	
Ingreso neto	3.26%	Rendimiento dividendo	3.38%
Utilidades	0.34%	Rendimiento dividendo-5 años promedio	2.64%
Dividendo por acción (TTM)	9.78%	Dividendo por acción (TTM)	1.12
GPA	5.28%	Razón pago dividendo	48.29
Márgenes de utilidad: CPB		Peso financiero: CPB	
Margen de operación	17.86%	Razón rápido (MRQ)	0.38
Margen de utilidad neto	10.81%	Razón circulante (MRQ)	0.79
Margen de utilidad bruto	41.04%	Deuda LP a capital contable (MRQ)	217.89
		Total de deuda a capital contable (MRQ)	351.07
Activos: CPB		Rendimiento sobre capital (ROE) por acción	76.74
Rotación de activos	1.23	Rendimiento sobre activo (ROA)	13.60
Rotación de inventario	5.52	Rendimiento sobre capital invertido (ROIC)	25.54

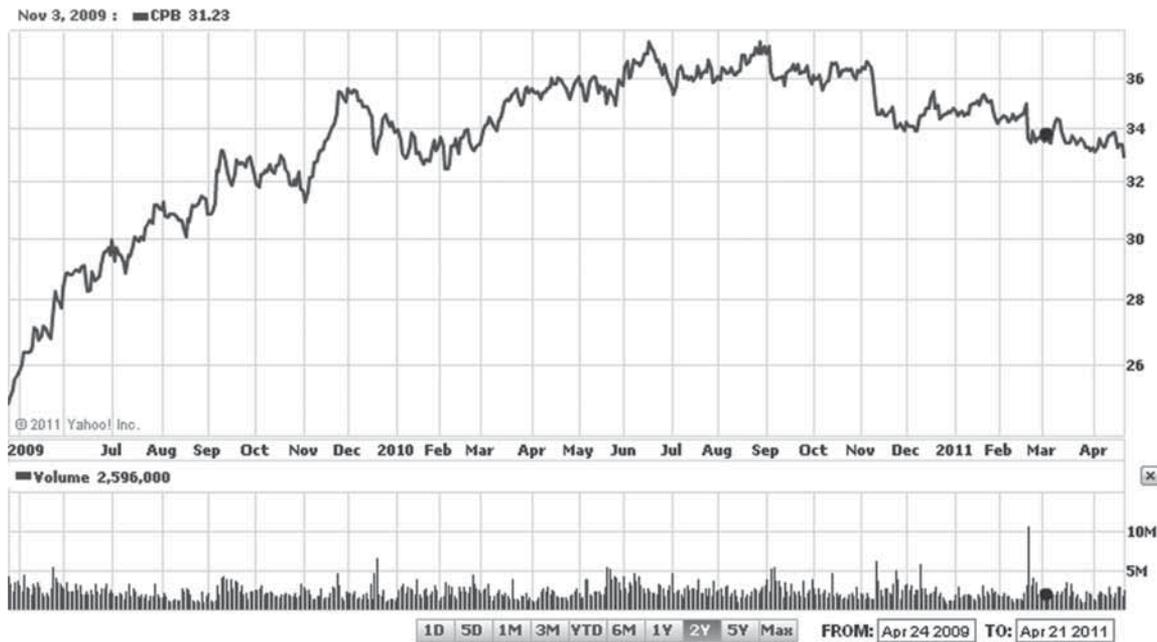
Fuente: Obtenido de <http://www.dailyfinance.com/financials/campbell-soup-company/cpb/nys/key-ratios>

estudia con base en las dimensiones económicas, ambientales y sociales de varios temas generales y específicos de la industria, entre ellos el gobierno de la compañía, la política ambiental, la estrategia climática, el desarrollo del capital humano y las prácticas laborales. Campbell incluye la sustentabilidad y la responsabilidad social corporativa como una de las siete estrategias de su negocio central (Boletín de prensa, 2010 (b)).

En 2010, Campbell Soup ocupó el segundo lugar en la duodécima lista anual de las 100 Mejores Compañías Ciudadanas de *Corporate Responsibility Magazine*, considerada la que califica mejor la responsabilidad corporativa con base en la información pública disponible. Campbell ascendió 10 lugares de un año a otro.

El CEO Douglas Conant declaró:

Campbell está decidida a aumentar nuestro compromiso con la sustentabilidad y la responsabilidad social corporativa. Es muy grato que las prácticas de responsabilidad corporativa y el desempeño de Campbell sean reconocidos. Este honor

Figura 8 Precios de las acciones de Campbell para un periodo de dos años, al 27 de abril de 2011

Fuente: Yahoo Finance.

refleja la dedicación de los miles de personas de Campbell en todo el mundo que entregan su esfuerzo y compromiso para ganar en el centro de trabajo, en los mercados y en la comunidad. (Boletín de prensa, 2011).

¿Qué sigue?

Un nuevo sistema para calificar los alimentos, llamado Affordable Nutrition Index (ANI) (Índice de una nutrición a precio asequible), que analiza el valor nutricional y cuánto cuestan los alimentos, podría facilitar que las personas encuentren alimentos nutritivos, que caben dentro de su presupuesto, en la difícil economía de hoy. Los vegetales de colores oscuros, ciertas frutas y las sopas de verduras estaban entre los alimentos más nutritivos y de precio asequible. “En la economía de hoy, cada vez hay más personas que escogen sus alimentos exclusivamente con base en lo que cuestan; por lo tanto, es importante guiarlas por caminos que les permitan obtener opciones nutritivas sin afectar sus bolsillos —comentó el doctor Adam Drewnowski, profesor de la Universidad de

Washington. Es importante señalar una amplia variedad de opciones nutritivas de precio asequible que ayude a las personas a consumir una dieta equilibrada que se ajuste a su estilo de vida y su presupuesto” (Anónimo, 2009). En la escala del ANI, 25 sopas Campbell aparecían consecutivamente en la lista por su menor contenido de sodio, como la sopa condensada de vegetales Healthy Request® de Campbell's®, con certificación de la American Heart Association, como saludable para el corazón, y la sopa de tomate Campbell's®, con 32% menos sodio y que era una de las sopas con más ventas en Estados Unidos (Investor News (d)).

Si bien tanto el segmento de Repostería y snacks como el de Sopas, salsas y bebidas internacionales crecieron durante 2010, las ventas de Sopas, salsas y bebidas disminuyeron 2% en América del Norte. Las ventas de Servicios de alimentos bajaron cerca de 4%. Sin embargo, cuando termine la recesión económica y la economía mejore, ¿el nombre de Campbell's seguirá teniendo eco entre los consumidores estadounidenses? ¿Los consumidores volverán a acudir a los restaurantes o seguirán comiendo sopa en su casa?

TRABAJOS CITADOS

- Abelson, R., julio de 2000, The first family of soup, feeling the squeeze; Should it sell or try to go it alone?, *The New York Times*, Sección 3: 1.
- Anónimo, octubre de 2009, New affordable nutrition Index is first measurement tool to evaluate affordable nutrition, *Supermarket News*, consultado en <http://supermarketnews.com/company/campbell/archives/1009-nutrition-index/>.
- Boyle, M., septiembre de 2009, Campbell's: Not about to let the soup cool, *BusinessWeek*.
- Boyle, M., septiembre de 2010, Campbell CEO pick may be lost chance, analysts say, consultado el 18 de abril de 2011 en <http://www.businessweek.com> de 2010 (a), Campbell launches "It's Amazing What Soup Can Do" Ad campaign to promote Campbell's U.S. soup brands, consultado el 22 de abril de 2011 en <http://investor.campbellsoupcompany.com>
- Boletín de prensa, septiembre de 2010 (b), Campbell Soup company named to Dow Jones Sustainability Indexes, consultado el 18 de abril de 2011 en <http://investor.campbellsoupcompany.com/>
- Boletín de prensa, marzo de 2011, Campbell Soup company rises to second on list of 100 best corporate citizens, consultado el 18 de abril de 2011 en <http://investor.campbellsoupcompany.com/>
- Boletín de prensa (2007, junio). The Coca-Cola Company, Campbell Soup Company and Coca-Cola Enterprises sign agreement for distribution of Campbell's beverage portfolio.
- Brat., I. y Ziobro, P., noviembre de 2010, Campbell to put new focus on taste, consultado el 20 de abril de 2011 en <http://online.wsj.com/article/0,,SB10001424052748704369304575632342839464532.html>.
- Campbell Soup Co., 2007, Informe Anual.
- Campbell Soup Co., 2009, Informe Anual.
- Campbell Soup Co., 2010, Informe Anual.
- Campbell Soup Co., consultado en http://www.campbellsoupcompany.com/around_the_world.asp.
- Campbell Soup Co., Profile, consultado en <http://finance.yahoo.com/q/pr?s=CPB>.
- Consultado en <http://www.hoovers.com>.
- Consultado en <http://www.rb.ru/topstory/business/2008/05/30/203525.html>, traducido del ruso.
- Collins, C., 29 de noviembre de 1994, Campbell Soup takes the big plunge into salsa, *The New York Times*, Sección D: 1.
- Euromonitor International, febrero de 2011, Packaged food in the US, consultado el 25 de abril de 2011 en <http://www.euromonitor.com/packaged-food-in-the-us/report>.
- Global Market Information Database Reports.
- Graves, T. y Kwon, E.Y., julio de 2009, Standard and Poor's Food and Nonalcoholic Beverages Industry Report.
- Gutiérrez, C., noviembre de 2010, CEO exit no surprise at Campbell Soup, but replacement is, consultado el 16 de abril de 2011 en <http://www.forbes.com/2010/09/29/campbell-soup-conant-markets-equities-morrison.html>.
- Investor News (a), consultado en <http://investor.shareholder.com/campbell/releasedetail.cfm?ReleaseID=319256>.
- Investor News (b), consultado en <http://investor.shareholder.com/campbell/releasedetail.cfm?ReleaseID=396590>.
- Investor News (c), consultado en <http://investor.shareholder.com/campbell/releasedetail.cfm?ReleaseID=396590>.
- Investor News (d), consultado en <http://investor.shareholder.com/campbell/releasedetail.cfm?ReleaseID=416429>.
- Katz, J., enero de 2011, Campbell Soup cooking up a new recipe?, consultado el 18 de abril de 2011 en www.industryweek.com.
- Lighting a Fire under Campbell, 4 de diciembre de 2006, *BusinessWeek*.

Chick-fil-A: ave de otro corral

En el año 2011, las ventas de Chick-fil-A (CFA), una cadena de restaurantes del sur de Estados Unidos, sumaron más de 4 mil millones de dólares, con un incremento de 13% frente a las de 2010. La empresa privada, propiedad de la familia que la administra, tiene su oficina central en Atlanta, Georgia, y fue la número 13 en la lista de franquicias de restaurantes estadounidenses que ofrecen servicio rápido, apenas un lugar después de KFC en la categoría de pollo frito.¹

El modelo de negocios de CFA era bastante diferente de casi todas las otras cadenas de restaurantes de comida rápida. Los presupuestos para publicidad y los montos de deuda estaban por debajo del promedio y los establecimientos tenían horarios laborales más cortos. El reclutamiento de franquiciatarios, los compromisos financieros y las expectativas de la administración tampoco se ajustaban a las normas de la industria. Como los dueños sentían aversión por las deudas, su expansión era a un ritmo ostensiblemente más lento que el promedio para el segmento de los restaurantes de comida rápida. Sin embargo, las diferencias más significativas entre CFA y las cadenas de restaurantes de comida rápida era la estructura de su posesión privada, controlada por la familia, y su filosofía administrativa, fundada en principios de La Biblia.²

En 2012, CFA fue blanco de ataques por las declaraciones que había hecho Dan Truett, su COO, a favor de “la definición bíblica del matrimonio”.³ Las declaraciones se entendieron como una crítica contra los matrimonios de personas del mismo sexo, un tema legal pendiente en varios estados de la Unión Americana que había ido conquistando apoyo popular. Los grupos defensores de los derechos de las y los homosexuales convocaron a un boicot contra CFA; por otro lado, los partidarios de CFA acudieron en masa a los restaurantes locales por el “Día del cariño”, en el cual la compañía reportó ventas sin precedente. No obstante, la controversia generó cuestionamientos en torno a la medida en que las opiniones

de los dueños podían afectar o al menos comprometer la viabilidad a largo plazo de una empresa.

Raíces sureñas: Samuel Truett Cathy y Chick-fil-A

La historia de CFA partió de las raíces humildes de su fundador, Samuel Truett Cathy. Él nació en Eatonton, Georgia, a unos 150 kilómetros al sureste de Atlanta. Le pusieron el nombre de Samuel por un querido amigo de la familia, y el de Truett en honor de George W. Truett, el pastor evangelista bautista. Truett fue el nombre que se le quedó.

Su familia se dedicaba al cultivo del algodón, pero poco antes de que él naciera, la granja familiar quebró a causa de una plaga de gorgojo picudo algodonero, y su padre se dedicó a vender seguros. Para reunir un poco más de dinero, alquilaban cuartos de su pequeña casa a huéspedes, como lo hicieron muchas otras familias durante la Gran Depresión. El alquiler incluía dos comidas completas para cada huésped, y el emprendedor Cathy, que había sido repartidor de periódicos y vendido Coca-Cola de puerta en puerta, ayudaba a prepararlas. Eso sentó las bases para su ingreso al sector de los restaurantes.

Cuando tenía 25 años, Cathy y su hermano abrieron su primer restaurante en el suburbio de Hapeville en Atlanta. Este, que nada más tenía cuatro mesas y 10 plazas en la barra, atinadamente fue llamado The Dwarf Grill (La parrilla de los enanos) y más adelante cambió su nombre al de Dwarf House (La casa de los enanos). Los clientes podían pedir una hamburguesa (15 centavos), un sándwich de tocino y tomate (25 centavos), un sándwich de filete (30 centavos), huevos con tocino (30 centavos), jamón frito (25 centavos) tarta (10 centavos por rebanada). En el transcurso de los 15 años siguientes, Cathy probó incluir otros productos en el menú, entre ellos el pollo frito, pero no tardó en sacarlo de la lista porque su

Este caso fue preparado por Virginia Weiler, profesora de marketing en el College of Business, University of Southern Indiana, y Peter Gerardo bajo la supervisión de Paul W. Farris, profesor de la cátedra Landmark Communication de Administración de empresas, y Paul J. Simko, profesor asociado de administración de empresas y decano asociado del programa de maestría en administración para ejecutivos. El caso fue preparado como base para su discusión en clase y no para ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa. Copyright 2013 de University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, Virginia. Todos los derechos reservados. Si desea obtener copias envíe un e-mail a sales@dardenbusinesspublishing.com. Prohibido reproducir, almacenar en un sistema recuperable, utilizar en una hoja de cálculo o transmitir de la forma que fuere, por el medio que fuere (electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado u otros), esta publicación entera o en parte sin la previa autorización de la Darden School Foundation.

preparación tomaba mucho tiempo y presentaba problemas para asegurar la calidad. Sin embargo, en 1961, Truett realizó su gran descubrimiento:

Jim y Hall Goode, dueños de Goode Brothers Poultry, me fueron a visitar porque se encontraban frente a un dilema. Una compañía de aviación les había solicitado la entrega de pechugas de pollo, sin hueso ni piel, de un tamaño que cupiese en las bandejas de plástico que empleaban para servir las comidas en los aviones. Los Goode cumplieron la solicitud, pero su proceso dejaba algunas pechugas deshuesadas que no cumplían con el tamaño que requería la compañía. Estaban tratando de crear un mercado para sus excedentes... De inmediato supe que me habían dado la respuesta al problema del pollo. Una vez deshuesado, el pollo se cocinaría a fondo y parejo... Entonces descubrí la olla Henny Penny, recién introducida al mercado; era una olla de presión que utilizaba aceite y freía una pechuga de pollo deshuesada en cuatro minutos, de principio a fin. La posibilidad de freír nuestro producto así de rápido significaba que no tendríamos que freírlo de antemano y guardarlo en una vitrina ni debajo de una lámpara para mantenerlo caliente. Serviríamos todo el pollo recién frito.⁴

Cathy inventó una fórmula de 20 ingredientes para sazonar las pechugas, las metió en medio de un bollo untado con mantequilla y registró el nombre *Chick-fil-A* para este nuevo sándwich. La intención del nombre era la comparación con los sándwiches de filete que ya eran muy populares. Casi en seguida, vendió licencias del sándwich *Chick-fil-A* a otros restaurantes y negocios que servían alimentos. En esa época, Cathy no estaba interesado en montar una cadena de restaurantes; un intento anterior por expandirse había terminado mal, cuando un segundo restaurante *Dwarf House* fue consumido enteramente por un incendio.

Sin embargo, al paso de los seis años siguientes, Cathy se sentía cada vez más descontento con el modelo de las licencias para usar el sándwich de pollo, porque no podía controlar la calidad de un producto por el que sentía tanto orgullo:

*Nos fuimos dando cuenta... de que las licencias para nuestro producto no eran una buena idea después de todo, porque si bien era uno de los caminos más fáciles para venderlo, era prácticamente imposible mantener una calidad consistente. Por ejemplo, algunos restaurantes preparaban todas sus pechugas *Chick-fil-A* por la mañana a efecto de tenerlas preparadas para cuando se juntara la gente a la hora de comer y las dejaban en espera durante un par de horas. Horas antes de los partidos de béisbol de los Bravos en el Estadio de Atlanta, cocinaban el pollo en el sótano y después lo metían en un refrigerador hasta momentos antes del partido, después lo mandaban a la parte de arriba para recalentarlo y venderlo como *Chick-fil-A*. El resultado, como explicó el umpire Ron Luciano de la Major League Baseball, era un sándwich de pollo espantoso. A Luciano le desagradaba tanto el sándwich, que escribió sobre él en un libro muchos años después. Yo tenía que controlar la calidad, y la única solución que se me ocurrió fue abrir mis propios restaurantes; un panorama que no me resultaba nada atractivo.⁵*

En 1967, Cathy abrió el primer restaurante de su cadena en un local de 120 metros cuadrados en el *Greenbriar Mall* de Atlanta, el mismo centro comercial donde su hermana Gladys tenía un local de regalos. El desembolso de la inversión inicial fue por la módica suma de 17 mil dólares, lo cual le permitió reservar fondos para abrir locales en otros centros comerciales. No fue hasta 1986, casi veinte años después, que el primer restaurante en un local autónomo abrió sus puertas. Con el transcurso de los años, el menú de CFA fue creciendo con la inclusión de otras variedades del sándwich original de *Chick-fil-A*. En 2012, el menú incluía nuggets de pollo, rollos de pollo, diversos acompañamientos, comidas para niños, postres y un menú para los desayunos.

Estrategia de la compañía: enfoque dirigido a las personas

Desde el inicio, Cathy era muy quisquilloso, no solo en cuanto al control de la calidad de los productos, sino también respecto de la calidad de las personas que operaban los restaurantes. La misión de CFA estaba planteada en términos llanos: “Alabar a Dios como fiel timón de todo lo que nos ha confiado y ejercer una influencia positiva en todos los que tienen contacto con *Chick-fil-A*” y “Ser el mejor restaurante de servicio rápido en Estados Unidos”. Para alcanzar estas metas, Cathy hacía hincapié, insistentemente, en la importancia de concentrarse en las relaciones personales, muchas veces sacrificando el crecimiento y las ganancias a corto plazo en aras de crear una lealtad duradera en los empleados y los clientes. La premisa de la estrategia era la filosofía de su “regla de oro”, la cual concedía más valor a las personas que a las utilidades. Todos los restaurantes cerraban los domingos, debido a la tradición de dedicar ese día a la oración y para que los operadores y los empleados pasaran tiempo con sus familias. Refiriéndose a los operadores de los restaurantes, Cathy declaró:

Seríamos leales con ellos, brindándoles el mismo trato que esperábamos de ellos hacia nosotros, en una relación de reciprocidad. Así fue. En un año cualquiera, menos de 5% de nuestros operadores abandonan la cadena. Otras cadenas presumen de sus sistemas de “administración del conocimiento”; nosotros administramos el conocimiento conservando a las personas —y su conocimiento— dentro de la organización. La comida sabe mejor con esa clase de estabilidad de los operadores a largo plazo.⁶

Chick-fil-A se había hecho de una clientela que apoyaba a la compañía casi con fanatismo y, a lo largo del camino para conseguirlo, había recibido numerosos premios por su servicio al cliente. Los operadores eran seleccionados con enorme cuidado y muchas veces tenían que pasar por un proceso de entrevistas que duraba todo un año, además de ser elegidos en razón de las habilidades y el talento para la administración que hubiesen demostrado. Por supuesto que sus antecedentes laborales eran importantes, pero también pesaba su afiliación a organizaciones religiosas, civiles y de otro tipo que les ayudasen a promover sus restaurantes en las comunidades.

En pocas palabras, se esperaba que cada operador encabezara una amplia campaña permanente para crear redes en su comunidad, dirigida a crear conocimiento de la marca, mejorar su reputación y fomentar que el número más grande posible de personas visitara CFA.

La inversión inicial de un operador (es decir, franquiciatario) en un restaurante era minúscula: un pago inicial de 5 mil dólares por la franquicia; el capital contable no estaba sujeto a una cantidad mínima y no había otros requisitos financieros personales. Asimismo, la compañía garantizaba al operador un ingreso básico de 30 mil dólares. CFA compraba el terreno, construía el restaurante, compraba el equipamiento y se quedaba con un buen monto de los ingresos y la utilidad básica del operador: 15% del ingreso anual de las ventas y 50% de la utilidad neta.⁷ En comparación, KFC requiere, entre otras cosas, un pago de 45 mil dólares por la franquicia y un capital contable mínimo de 1.5 millones (véase el gráfico 1).

Los franquiciatarios de CFA tenían que ser administradores. Como operadores del negocio, no debían tener ningún otro compromiso comercial, para concentrarse plenamente en la administración de su local. Los operadores eran los encargados de preparar los planes de negocios para su restaurante, supervisar la contratación y los despidos, determinar los salarios y administrar el equipamiento y las operaciones diarias. Con pocas excepciones, los operadores de CFA solo podían poseer un restaurante y se les recomendaba decididamente que estuvieran siempre presentes, administrando personalmente a los empleados y los procesos que tenían obligación de supervisar.

Otra explicación fundamental de la lealtad de los operadores es nuestra decisión de permitir que cada operador tenga un restaurante nada más. Al principio, la política podría parecer contraproducente. Muchas compañías premian el éxito autorizando que amplíen sus territorios o que ingresen a la compañía para supervisar las operaciones de otros franquiciatarios. Yo quiero que nuestras mejores personas estén todo el tiempo precisamente ahí, en el restaurante que han construido, atendiendo a los clientes y a los miembros del equipo que les han manifestado su lealtad.⁸

La idea era que, una vez que una persona visitara el restaurante, quedaría tan impresionada con la limpieza, la amabilidad de los empleados y la calidad de la comida que se convertiría en un cliente de por vida. La estrategia resultó extraordinariamente exitosa y CFA cumplió de forma consistente con la promesa de ofrecer un servicio superior al cliente, productos de calidad y precios competitivos.

El ingreso que obtenían los operadores dependía de su desempeño. En 2002, más de la mitad de los operadores ganó arriba de 100 mil dólares y unos cuantos incluso llegaron a 300 mil.⁹

Cultura de la compañía

El enunciado de la misión de CFA dice: “Ser el mejor restaurante de servicio rápido en Estados Unidos”. La compañía era famosa porque tomaba el rol de “padre interesado” cuando se trataba de seleccionar a los solicitantes de franquicias y de explicar con detalle la manera en que se debían manejar sus restaurantes y cómo “llevaban” los franquiciatarios sus vidas personales.

La lealtad a la compañía no es lo único que le interesa a Cathy, que quiere empleados casados, porque piensa que son más trabajadores y productivos. Uno de cada tres operadores de la compañía ha asistido a retiros cristianos para mejorar relaciones, por vía de WinShape en Berry College, en Mount Berry, Georgia. Los programas incluyen clases para la resolución de conflictos y la comunicación. Los miembros de las familias de los posibles operadores, incluso sus hijos, son entrevistados con frecuencia de modo que Cathy y su familia puedan averiguar más de los candidatos al trabajo y sus relaciones en casa. Cathy explica: “Si un hombre no es capaz de manejar bien su propia vida, tampoco podrá manejar un negocio”, y prosigue diciendo que probablemente despediría o cancelaría el contrato de un operador que “ha pecado o hecho algo malo para los miembros de su familia”.

La compañía matriz pide a las personas que solicitan una licencia de operador revelar su estado civil, número de dependientes y participación en “organizaciones comunitarias, civiles, sociales, religiosas o profesionales”.

Danielle Alderson, de 30 años de edad, es una operadora de Baltimore que explica que algunos de sus compañeros franquiciatarios consideran que Chick-fil-A se entromete demasiado en la vida personal de sus trabajadores. Dice que no puede contratar a un buen gerente que, por decir, acuda por la noche a un centro nocturno porque la compañía se molestaría. “Chick-fil-A nos observa muy de cerca —explica—. Es muy descabellado”.¹⁰

Cathy ve las cosas desde otro prisma: que las relaciones comerciales significativas con las personas se deben crear con el mismo cuidado y cautela con que se abordarían las relaciones personales propias.

Gráfico 1 Chick-fil-A: ave de otro corral. Comparación de la inversión de capital de un franquiciatario de KFC y uno de Chick-fil-A

Compañía	Establecida	Franquicias desde	Capital líquido mínimo	Capital contable mínimo	Inversión total	Tarifa de la franquicia
KFC	1930	1950	\$750 000	\$1.5 millones	De \$1.3 millones a \$2.47 millones	\$45 000
CFA	1946	1967	Ninguno	Ninguno	De \$281 000 a \$815 000	\$5000

Fuente de los datos: sitio web de KFC, <http://www.kfcfranchise.com/requirements-investment-fast-food-franchise.php>, consultado el 5 de marzo de 2013, y el sitio web Franchise Direct, <http://www.franchisedirect.com/foodfranchises/chickfil-a-franchise-07431/ufoc>, consultado el 5 de marzo de 2013.

En mi primera junta con un posible operador, le explico que nuestro compromiso será como el de un matrimonio, que no cabe pensar en un divorcio. Ponemos mucho más cuidado al seleccionar a nuestros operadores cuando sabemos que no podremos deshacernos de ellos con facilidad.¹¹

A pesar de este grado de intromisión percibida, CFA recibió miles de solicitudes de posibles franquiciatarios cada año. De más de 10 mil solicitantes anuales, menos de 50, o 0.05%, se convirtieron en nuevos operadores. Para los pocos que recibieron la llamada, no tardaron en llegar largas clases de capacitación sobre lo básico para administrar una franquicia de Chick-fil-A y la asimilación a la cultura administrativa de la compañía. El resultado final fue que los operadores de Chick-fil-A tendieron a formar un grupo estrechamente unido donde todos compartían un compromiso común con la misión de la compañía.¹²

La Fundación WinShape, creada en 1982 por Cathy y su esposa Jeannette, era un pilar de las actividades de beneficencia de CFA y un reflejo directo de la cultura de la empresa. En su origen, la fundación daba ayuda para el pago de colegiaturas de alumnos de Berry College, una escuela superior cristiana, sin denominación, en Georgia. Más adelante patrocinó otros programas, entre ellos los WinShape Camps, un campamento con temas cristianos para jóvenes hasta nivel de bachillerato, y WinShape Homes, que operaba orfanatos en Tennessee, Georgia y Alabama para niños que habían sido abandonados u objeto de abusos. Como decía su sitio web, la meta de este programa era proporcionar a los niños “un lugar para crecer física, espiritual y emocionalmente, rodeados de afecto, sabiduría y estructura. Un lugar donde serán queridos toda la vida”.¹³ Además, las iniciativas de WinShape incluyen retiros para matrimonios y ayuda para desastres naturales internacionales.

El marketing y el enfoque de RSC: envíen las reses

Además de que CFA abría seis días a la semana nada más, se pensaba que otra desventaja financiera de la compañía —que según algunos cálculos costaba alrededor de 500 millones de dólares al año— era su presupuesto relativamente pequeño para publicidad. En 2009, la cadena solo gastó 27 millones de dólares en medios publicitarios, en comparación con los casi mil millones que gastó McDonald's. Pero había un lado bueno: no obstante su pequeño presupuesto, CFA generó, en promedio, un volumen anual por restaurante de 3 millones de dólares, en comparación con los 2.3 millones de McDonald's. Ante esta competencia, Chuck Bradford, gerente de integración de medios de CFA, declaró que su compañía había adoptado una mentalidad de “David y Goliat” para desarrollar sus actividades. Dijo: “Vamos a tratar de matar a algunos gigantes”.¹⁴

Un éxito particular, logrado por el Richards Group de Dallas, aprovechó la presencia de los medios en Atlanta durante los Juegos Olímpicos de Verano de 1996. Una campaña de letreros presentaba vacas Holstein como revolucionarias

encubiertas tratando de evitar su suerte como hamburguesas y animaba al público a “Comer más pollo”. Esta estrategia era evidente y fue muy efectiva para posicionar el pollo (de forma inolvidable) como una alternativa para las hamburguesas. Además, la compañía formuló un programa de marketing que integraba el punto de compra, la promoción de mercancía, el correo directo y las actividades de relaciones públicas.

El resultado inmediato después del lanzamiento de la campaña fue que las ventas en el mismo establecimiento fueron cuatro veces más que el promedio de la industria y tres veces más que el porcentaje que los establecimientos de CFA habían registrado antes de la campaña. Este crecimiento de las ventas en el mismo establecimiento fue más impresionante dado que CFA, a diferencia de la mayor parte de sus competidores de servicio rápido, no había hecho ningún cambio, aumento o modificación importante en su menú ni en su campaña de marketing desde 1996. La compañía destinó la mayor parte de su presupuesto para publicidad a los medios de exteriores y la radio, la televisión y la publicidad impresa quedaron en un lejano segundo lugar. Las vacas de “Come más pollo” fueron calificadas por una encuesta de *Advertising Week* como uno de los iconos más populares de la publicidad en Estados Unidos, colocadas en el Paseo de la Fama de la Publicidad de Madison Avenue, en Nueva York, introducidas al Salón de la Fama OBIE de la Outdoor Advertising Association of America, y además recibieron el León de Plata en el Festival de Publicidad de Cannes.

CFA no ofrecía ningún tipo de tarjeta de cliente frecuente para desarrollar relaciones con los clientes, pero utilizaba con enorme efectividad promociones de venta creativas. CFA creó de forma electrónica su comunidad de clientes, en particular por vía de su sitio web. Cuando abría un establecimiento nuevo, CFA generaba emoción por medio de su evento promocional llamado los Primeros 100. Los clientes se registraban en el sitio web de la compañía para recibir una comida gratis a la semana durante un año en el nuevo local; después, 100 nombres eran elegidos al azar para obtener el premio. Además, la compañía alentaba a los clientes a que subieran videos y películas que hablaran de su caso en Chick-fil-A, de la conexión especial que existía entre ellos y CFA. Por ejemplo, una abuela subió una foto de ella con su nieto, enfermo de cáncer, y escribió que siempre que el pequeño salía del hospital quería ir directamente a un Chick-fil-A. Otra película presentaba a una pareja que había acudido a CFA el día de su boda.

El “Día del Cariño por las Vacas” era otro de los eventos de CFA que tenía gran éxito: los clientes que acudían a un Chick-fil-A completamente disfrazados de vaca recibían una comida gratis, y además se entregaban premios a la “mejor manada” y al “mejor ternero”. La empresa también pedía a los clientes que subieran al sitio web las experiencias que hubiesen vivido el “Día del Cariño por las Vacas”.

La compañía también compró los derechos del Peach Bowl, un juego de fútbol americano colegial que tenía lugar cada diciembre y era transmitido por televisión nacional, pero le cambió el nombre a Chick-fil-A Bowl.

Los clientes de CFA, comparados con los de los restaurantes de servicio rápido de las hamburguesas McDonald's, Burger King y Wendy's, poseían más dinero, eran más activos y tenían más estudios. La mayor parte de los visitantes al sitio web de Chick-fil-A eran mujeres, de entre 25 y 44 años, y era probable que tuvieran estudios superiores (véase el gráfico 2).

Perspectiva y finanzas de la compañía

Se había pronosticado que los restaurantes de servicio rápido registrarían mayor crecimiento en 2011, después de tres años en los cuales las ventas habían bajado. Se esperaba que el segmento del servicio rápido en general registrara ventas por más de 167 mil millones de dólares, con un aumento de 3.3% frente a las de 2010.¹⁵ En 2011, CFA reportó ventas por 4 mil millones de dólares, una cifra sin precedente que marcó un incremento de 13% frente a las de 2010. Este incremento se presentó después de un aumento de más de 11% en las ventas

Gráfico 2 Chick-fil-A: ave de otro corral. Demografía de los visitantes al sitio web de Chick-fil-A

Demografía	Porcentaje de clientes
<i>Edad</i>	
18 años o menos	18%
18-24	11%
25-34	22%
35-44	24%
55-64	7%
65+	3%
<i>Género</i>	
Masculino	43%
Femenino	57%
<i>Ingreso familiar</i>	
\$0-\$50 000	13%
\$50 000-\$100 000	26%
\$100 000-\$150 000	31%
\$150 000+	30%
<i>Estudios</i>	
Primaria	38%
Media superior	47%
Superior	15%
<i>Etnia</i>	
Caucásica	74%
Afroamericana	16%
Asiática	4%
Hispana	5%
Otras	1%

Fuente de datos: Adaptado de Quantcast data display, <http://www.quantcast.com/chick-fil-a.com>, consultado el 5 de marzo de 2013.

globales para 2010 y de uno de 6% en las ventas en el mismo establecimiento para 2009. A estas alturas, las ventas de CFA habían registrado un sólido crecimiento año tras año desde su fundación.¹⁶

Los ingresos por ventas de CFA para 2010, que ocupaba el segundo lugar entre los restaurantes de servicio rápido de pollo en Estados Unidos, dejaron chicos a los de Popeye's y estaban por superar a los de KFC, compañía que había tenido dificultades en años recientes. "KFC sigue perdiendo mucha participación de mercado a manos de la compañía privada Chick-fil-A —escribió Mark Kalinowski de Janney Capital Markets—. Afrontar una comparación de -7% en el segundo trimestre del año pasado no ayudó para nada a KFC U.S."¹⁷ Entre 2010 y 2012, KFC cerró más de 400 establecimientos en Estados Unidos. En 2010, el crecimiento total de las ventas y el de las ventas en el mismo establecimiento de CFA superaron a los de Popeye's, McDonald's y Burger King, a pesar de que tenía muchos menos locales y de que los cerraba 52 días del año. (Véase el gráfico 3, que presenta un resumen de estadísticas de los ingresos en la industria de los restaurantes de servicio rápido, y el gráfico 4, que contiene un resumen de las características financieras de sus competidoras inscritas en la bolsa.)

En 2012, la mayor parte de los más de 1 600 restaurantes de CFA, que daban empleo a unas 6 100 personas, estaban ubicados en la parte sureste de Estados Unidos; aproximadamente 1 100 (más de dos terceras partes) estaban debajo de la línea Mason-Dixon (véase la figura 1). En la Costa Oeste había menos de 50, todos ellos en California, mientras que tanto en Nueva Inglaterra como en Nueva York había tres. La compañía había enfocado su crecimiento en el Oeste Medio y en el sur de California.

CFA también era una de las compañías de restaurantes de propiedad privada más grandes del mundo. Desde cualquier punto de vista, Cathy y sus hijos tenían la intención de conservar el negocio en la familia, meta que nacía de su deseo de mantener un control muy estrecho sobre el negocio.

Muchos otros han llegado a tener nuestro mismo tamaño porque han ofrecido parte de la propiedad de sus compañías al público. Nosotros nos hemos resistido y seguiremos resistiendo a ese estatus. En los primeros días no vendimos acciones porque yo no podía prever qué tan rápido podría crecer la compañía ni cuántos dividendos podríamos pagar a las personas que invirtieran. Además, los directores me dan miedo, porque si tuviéramos un mal año, me podrían decir que estoy anticuado y me podrían despedir.

A muchas personas que están creando y dirigiendo compañías lo único que verdaderamente les interesa es su línea de fondo. Una vez que han vendido sus opciones, si las acciones se van por el caño, dicen que ese es el riesgo que corre un inversionista... Si se diera el caso de una viuda que invierte sus ahorros en Chick-fil-A y que la compañía no paga el rendimiento que ella esperaba, me sentiría obligado a resarcirle la diferencia... El valor de las acciones siempre estaría determinado por las utilidades de la compañía y si yo afectara esas utilidades porque regalo

Gráfico 3 Chick-fil-A: ave de otro corral. Resumen de ingresos de algunos competidores, 2010

	Ventas en E. U. 2010 (millones)	% de cambio frente a 2009	% de cambio a partir de 2009 (ventas en el mismo establecimiento)	Número de establecimientos
CFA	\$3582	11.37	5.92	1606
Popeye's	\$1635	2.5	2.6	1977
McDonald's	\$24 075	4.4	5.0	32 737
Burger King	\$9070	(2.5)	(2.3)	2376
KFC	\$4710	(3.9)	(3.0)	5200

Fuente de datos: Informes anuales de la compañía y registros 10-K; "Fastest Growing Limited-Service Chains > \$200 Million", en Technomic Information Services, consultado el 18 de febrero de 2013 en http://www.technomic.com/Resources/Industry_Facts/dyn_10_limited_sales.php.

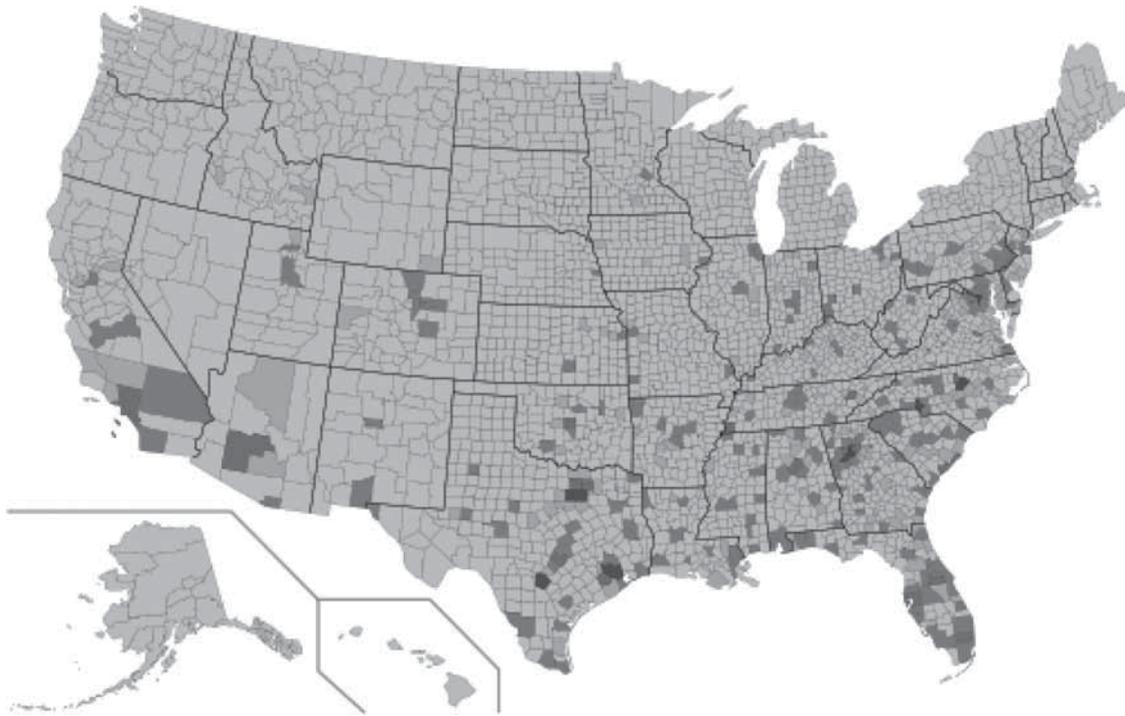
Gráfico 4 Chick-fil-A: ave de otro corral.

Resumen de datos financieros de restaurantes de servicio rápido para 2011 y 2010 (millones de dólares)

	McDonald's		Wendy's		Yum!Brands	
	MCD		WEN		YUM	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Ventas	18 293	16 233	2127	2079	10 893	9783
Ingresos de franquicias	8713	7841	305	296	1733	1560
Total de ventas	27 006	24 075	2431	2375	12 626	11 343
Costo de ventas	14 838	13 060	1816	1757	9140	8120
Utilidad bruta	12 168	11 015	615	618	3486	3223
% de utilidad bruta	45.1%	45.8%	25.3%	26.0%	27.6%	28.4%
Costo de financiamiento	493	451	114	118	156	175
Ingreso neto de operaciones existentes	5503	4946	18	18	1319	1158
Margen de utilidad	20.4%	20.5%	0.7%	0.8%	10.4%	10.2%
Flujo de efectivo de operaciones	7150	6342	247	226	2170	1968
Flujo de efectivo de inversiones	(2571)	(2056)	(58)	(113)	(1006)	(579)
Flujo de efectivo de financiamiento	(4533)	(3729)	(225)	(194)	(1413)	(337)
Activos	32 990	31 975	4301	4733	8834	8316
Capital contable	14 390	14 634	1996	2163	1916	1669
Deuda a largo plazo	12 500	11 505	1357	1572	2997	2915
Número de establecimientos						
Operados por la compañía	6435	6399	1417	1394	8024	7796
Franquiados	27 075	26 338	5177	5182	29 097	30 039
Total	33510	32 737	6594	6576	37 121	37 835
Dividendos	2610	2408	32 366	27 621	481	412
Acciones en circulación	1021	1054	390	418	460	469
Precio por acción	101.33	77.10	5.42	4.64	59.61	49.30
Capitalización de mercado (miles de millones)	103.5	81.2	2.1	1.9	27.4	23.1
Valor de mercado a libros	7.2	5.6	1.1	0.9	14.3	13.9
Precio a utilidades	18.8	16.4	117.9	107.2	20.8	20.0

Fuente de datos: Registros 10-K de la compañía y cálculos del autor del caso.

Figura 1 Ubicación de establecimientos de Chick-fil-A en Estados Unidos por condado, 2012 (áreas más oscuras denotan más establecimientos)



Fuente: Wikimedia Commons.

*un montón de dinero de la compañía, entonces los empleados y los accionistas se sentirían molestos por mis obras de caridad... Nuestro sistema pone el efectivo, con un solo pago, en manos de los operadores hoy, y no en manos de alguien que está más adelante en el camino, y eso les alienta a ganar lo más posible, a ahorrar lo más posible y a dar lo mejor de sí en este momento. Su punto focal es el cliente presente.*¹⁸

Aun cuando Cathy, que ahora tiene 92 años, estaba menos involucrado en las operaciones diarias que en años anteriores, sus hijos Dan (COO) y Donald (senior VP) heredaron la aversión de su padre por financiar la expansión con deuda y prefieren reinvertir las utilidades de CFA. Cathy no mantuvo en secreto el hecho de que la deuda baja (o nula) era, en parte, una reacción a su infancia: “En la Gran Depresión, uno compraba algo si tenía el dinero para comprarlo. Ahora [2010] prácticamente no tenemos deuda, estiramos el dólar tan lejos como llegue. Si uno tiene una deuda, se tiene que preocupar por ella.”¹⁹

Por las razones anteriores y porque Cathy tenía miedo de expandirse con demasiada rapidez, el número de locales de CFA fue creciendo de forma lenta y constante:

Jamás he tratado de extenderme demasiado. Estoy satisfecho con pasar de una plataforma a otra, asegurándome de que estamos haciendo todo bien antes de seguir adelante. Los expertos en finanzas me dicen que nuestra fuerza nos permitiría abrir restaurantes a un ritmo muy superior a los 70 por año que

*abrimos actualmente. Pero prefiero tener 70 restaurantes operando en forma eficiente y profesional, que 500 donde una mitad esté bien administrada y la otra mitad no lo esté.*²⁰

La estrategia de ubicación de los locales de CFA incluía una presencia significativa en centros comerciales (320 locales a enero de 2013), además de sus más de mil locales autónomos.

Premios

CFA contaba con una clientela muy fiel y había acumulado numerosos premios, otorgados tanto por los consumidores como por la industria. En 2011 obtuvo el premio “Nation’s Top Chicken Chain” otorgado por *Consumer Reports* con base en una encuesta que respondieron 36 mil lectores. Algunos otros de los premios que acumulaba eran el de “Top Large Chain”, en la categoría de comida rápida, otorgado por Zagat en 2011, y los de “Best Value” y “Best Milkshakes”, otorgados por Zagat en 2010 con base en una encuesta sobre restaurantes de comida rápida.

Expansión internacional

En 2011, CFA abrió 92 nuevos restaurantes, en lugar de los “tradicionales” 70 o menos. La cadena conservó su actitud de una expansión nacional “lenta y constante”, a pesar de que

su ritmo podría haber sido mucho más rápido. La compañía tenía un puñado de restaurantes en México, Puerto Rico y Canadá, pero mostraba escaso interés por la expansión en el extranjero. La compañía no había anunciado planes ni intención de capitalizar el crecimiento lento de Popeye's o el crecimiento negativo de KFC. Tampoco había mostrado interés por coartar la exitosa expansión de KFC en China, que en 2011 tenía más de 3 mil restaurantes en 650 ciudades de ese país, en razón de que inauguró un restaurante nuevo cada día.

Sustentabilidad

“Como fiel timonel de todo lo que nos ha sido encomendado”, CFA había declarado su compromiso por cuidar el medio ambiente, si bien admitía que “apenas estamos iniciando nuestro viaje para llegar a un medio ambiente sustentable”. La compañía presumía de contar con una serie de iniciativas verdes, entre ellas planes de que, para 2012, 900 de sus restaurantes contarían con alumbrado y refrigeración alimentados con energía eficiente y tecnologías para ahorrar agua. La compañía seguía empleando vasos de espuma de poliestireno por sus propiedades aislantes, pero declaró que sus vasos actuales podían ser reciclados en aquellos lugares donde hubiese instalaciones para tal efecto. Lo anterior incluía los 58 locales de California, así como los restaurantes de Denver, Salt Lake City y Filadelfia. Las metas de la compañía incluían sumar 400 establecimientos más a su iniciativa de reciclar los vasos de poliestireno en 2012, así como el programa para incluir esos vasos en toda la cadena para 2014. Además, a partir de enero de 2013 serían reciclables en 90 de sus establecimientos todas las servilletas, manteles de las bandejas y bolsas de comida para niños.

Planeación de la sucesión

La probabilidad de que la segunda generación de un negocio familiar conserve su posesión es de 30%, pero solo de 12% en el caso de la tercera, y de 3% en el de la cuarta. Sin embargo, datos del Family Business Institute indican que 88% de los dueños de negocios familiares piensan que la familia seguirá siendo dueña del negocio dentro de cinco años:

*Las estadísticas revelan que no existe conexión entre la idea optimista de las personas que actualmente son dueñas de empresas familiares y la realidad abrumadora de que, con el paso de las generaciones, pocas sobreviven como negocios familiares. Las investigaciones indican que las empresas dejan de ser familiares principalmente debido a un factor: a que por desgracia no se ha planeado la sucesión dentro del negocio familiar.*²¹

La familia Cathy era una excepción. Para evitar que CFA fuera vendida o desmembrada por generaciones posteriores, las partes interesadas de la segunda generación se reunían cuatro veces al año, y las de la tercera generación lo hacían dos veces al año. Algunos miembros de la familia trabajaban directamente en CFA y cada uno de los miembros de la tercera generación

supervisaba una fundación importante. Todos los miembros de la familia debían obtener un grado de licenciatura y trabajar en otra empresa cuando menos durante dos años antes de ser empleados por CFA. Una vez que eran empleados por la compañía, esos miembros pasaban por los mismos canales de empleo que cualquier otro solicitante.

A pesar de las elevadas tasas de divorcio y de los cambios en las costumbres sociales, la familia no considera necesarios los contratos prenupciales. “En la familia no ha habido divorcios y nos sentimos muy orgullosos de que hemos conservado nuestros valores —comentó Dan—. No nos preocupa que las generaciones futuras cambien las cosas. Son sólidas como rocas”.

*John White, hijo de Trudy, la hija de Truett Cathy, considera que perpetuar los valores de su abuelo no implica problema alguno. “Creo que estaría equivocado en buscar por ahí alguna otra cosa con la esperanza de que funcione, siendo que lo que tengo ya funciona bien —comentó John—. Lo que sucede en familias de este tamaño es que normalmente se dividen, pero nosotros seguimos reuniéndonos todos en grupo. Hablo con mis primos con frecuencia, para nosotros esa comunicación es prioritaria”.*²²

La controversia

Las relaciones entre CFA y los grupos defensores de los derechos de los homosexuales y las lesbianas han sido muy tensas en años recientes. En 2011, los donativos de CFA (del orden de dos millones de dólares tan solo en 2009) a organizaciones como Focus on the Family y el Family Research Council desataron protestas y boicots entre los estudiantes universitarios y otros defensores de los derechos de los gay. Dan Cathy, COO de CFA, contestó diciendo que la compañía “no estaba en contra de nadie”.²³

El conflicto estalló como volcán después de una entrevista a Dan Cathy en julio de 2012:

*Apoyamos decididamente a la familia, en su definición bíblica de unidad familiar. Somos una compañía familiar, un negocio dirigido por una familia y seguimos casados con nuestra primera esposa. Damos gracias a Dios por todo eso.*²⁴

Como artículo, la entrevista se tituló “‘Guilty as Charged,’ Dan Cathy Says of Chick-fil-A’s Stand on Faith, Family Values” (“‘Guilty as Charged,’ Dan Cathy habló de la posición de Chick-fil-A respecto de la fe y los valores familiares”). La reacción de los grupos defensores no tardó y fue vociferante. Thomas Merino, el alcalde de Boston, dijo al *Boston Herald*: “Chick-fil-A no tiene cabida en Boston”.²⁵ Joe Moreno, el alcalde de Chicago, juró que bloquearía la construcción de los restaurantes de CFA en Chicago mientras la compañía no tuviera una política que no fuera discriminatoria.

En respuesta a las críticas dirigidas contra Chick-fil-A, Mike Huckabee, el ex gobernador de Arkansas, convocó a un “Día de Cariño por CFA”, el cual tendría lugar el 1 de agosto de 2012. La convocatoria pedía a los clientes de la compañía

que mostraran su apoyo acudiendo a un local de CFA ese día. Huckabee creó una página especial en Facebook para difundir el evento, en la cual se recibieron más de 670 mil RSVP. El Día del Cariño fue todo un éxito. Los clientes colmaron los restaurantes de CFA y muchos de ellos estuvieron formados en línea durante horas para recibir el servicio. CFA se negó a revelar cifras concretas de las ventas, pero Steve Robinson, vicepresidente ejecutivo de marketing de la compañía, comentó que las ventas registradas el Día del Cariño no “tenían precedente”.²⁶

1. El 3 de agosto de 2012 tuvo lugar el Día del Beso de Personas del Mismo Sexo, una contraprotista organizada por los defensores de los derechos de los gay. Se pidió a parejas del mismo sexo que fueran a establecimientos de CFA y exhibieran señales de afecto en público. La participación en este evento estuvo muy lejos de la que registró el Día del Cariño. Al parecer, cuando menos al corto plazo, la controversia había beneficiado a CFA, dado que para ese trimestre, la compañía registró 2.2% más consumidores que en el del año anterior, la participación de mercado incrementó 0.6% y el conocimiento de la marca aumentó 6.5%.²⁷

NOTAS

1. Sam Oches, agosto de 2012, The Nation's Top Chicken Concepts, en *The QSR 50, QSR Special Report*.
2. K. Allan Blume, 7 de julio de 2012 'Guilty as Charged', Dan Cathy Says Chick-fil-A's Stand on Faith, Family Values, *Biblical Recorder*.
3. *Idem*.
4. S. Truett Cathy, 2002, *Eat Mor Chikin: Inspire More People*, Decatur, Georgia, Looking Glass Books: 75-76.
5. *Ibid.*: 79-80.
6. *Ibid.*: 96.
7. Yale Center for Faith & Culture/Yale School of Management, Chick-fil-A: Adding Value by Closing on Sunday?, consultado el 6 de febrero de 2013 en <http://nexus.som.yale.edu/chick-fil-a/>.
8. Cathy, *op. cit.*: 100.
9. *Ibid.*: 99.
10. Emily Schmal, 23 de marzo de 2007, The Cult of Chick-fil-A, *Forbes*.
11. Cathy, *op. cit.*: 97.
12. Yale Center for Faith & Culture, *op. cit.*
13. Sitio web de WinShape Foundation.
14. Mary Sue Penn, 13 de octubre de 2010, Media Manager Outlines Brand Strategy for Students, *Chicago Booth News*.
15. NRA Forecasts Return to Industry Sales Growth, 1 de febrero de 2011, *Nation's Restaurant News*.
16. Chick-fil-A Continues Sales Growth Momentum in 2010, 21 de febrero de 2011, boletín de prensa de la compañía.
17. Mark Brandau, 19 de julio de 2011, Yum! Marketing: KFC, *Nation's Restaurant News*.
18. Cathy, *op. cit.*: 88-89.
19. Jeremiah McWilliams, 23 de junio de 2011, Chick-fil-A Founder Truett Cathy Dishes on Wealth, Debt, Longevity, *The Atlanta Journal-Constitution*.
20. Cathy, *op. cit.*: 87.
21. Succession Planning, obtenido del sitio web del Family Business Institute.
22. Catherine Cobb, 3 de febrero de 2008, Successful succession in family-owned-and-operated businesses can be a complex affair, *Nation's Restaurant News*.
23. Jeremiah McWilliams, 31 de enero de 2011, Chick-fil-A Counters Criticism from Gay Rights Groups: 'We're not anti-anybody', *Atlanta Journal-Constitution*.
24. K. Allan Blume, *op. cit.*
25. Greg Turner, 20 de julio de 2012, Mayor Menino on Chick-fil-A: Stuff it, *Boston Herald*.
26. Rene Lunch, 2 de agosto de 2012, Chick-fil-A 'Appreciation Day': Frenzied Sales Set Record, *Los Angeles Times*.
27. Bruce Horovitz, 24 de octubre de 2012, Chick-fil-A Thrives Despite Gay Rights Issue, *USA Today* en línea.

CASO 8

Chipotle Mexican Grill, Inc.: alimentos con integridad



El 18 de octubre de 2012, Steven Ells, el fundador, presidente del consejo y co-director ejecutivo (co-CEO) de la cadena de restaurantes Chipotle Mexican Grill (CMG), con sede en Denver, Colorado, colgó el teléfono después de una llamada para informarle cuáles habían sido los resultados de la compañía para el tercer trimestre de 2012. Los resultados reportados eran positivos, pero los analistas se concentraron en la desaceleración de las ventas en el mismo establecimiento (una medida fundamental para las cadenas de restaurantes), la competencia de Taco Bell, perteneciente a Yum! Brands, con su reciente lanzamiento del menú Cantina Bell, así como en el anuncio de CMG que informaba que habría un aumento en el precio de sus alimentos en un futuro próximo. Después del anuncio de los resultados del tercer trimestre, las acciones de CMG cayeron cerca de 12% durante el día, pero se estabilizaron al cierre de las operaciones con una baja de 4% frente al precio del día anterior. Al cierre de las operaciones del 18 de octubre, el precio de las acciones de CMG estaba en 285.93 dólares, cifra que representaba una disminución significativa del máximo de 442.40 dólares alcanzado en un periodo de 52 semanas.¹ Desde la fundación de la compañía en 1993, CMG había sido consentida de su clientela y, desde su oferta pública inicial (OPI) en 2006, también de Wall Street. Los inversionistas consideraban que CMG era atractiva por su rápido crecimiento y sus buenos márgenes de utilidad, y los clientes habían respondido muy bien a su misión que hablaba de “alimentos con integridad”, lo cual quería decir que serviría alimentos de buena calidad, utilizando insumos obtenidos mediante prácticas agrícolas sostenibles. Tanto Ellis como Montgomery F. Moran, su co-CEO, debían enfrentar los desafíos que la compañía tenía por delante.

La industria de los restaurantes en Estados Unidos²

Perfil

Las proyecciones de la National Restaurant Association para 2012 estimaban que los restaurantes de Estados Unidos registrarían un total de ventas de 631 800 millones de dólares (en comparación con 379 mil millones para 2000 y 239 300 para 1990), cifra equivalente a cerca de 4% del producto interno bruto del país. En Estados Unidos había 970 mil restaurantes, y el sector daba empleo a 12.9 millones de personas (10% de la población económicamente activa). En 2012, 48% del dinero para alimentos estaba dirigido a la industria de los restaurantes, en comparación con 25% correspondiente a 1955.³

La industria de los restaurantes estaba compuesta por distintos sectores, como fondas, bares y cantinas, y restaurantes de hoteles. Los tres sectores de mayor tamaño eran los establecimientos que ofrecían todos los servicios, los de servicio rápido y los informales de servicio rápido. Los restaurantes con servicios completos ofrecían atención en las mesas, y la cuenta promedio (ingreso por cliente) era la más elevada de los tres sectores. Este sector incluía a cadenas nacionales, como Darden Restaurants (operadora de Red Lobster, Olive Garden y LongHorn Steakhouse) y Dine Equity (IHOP y Applebee's), pero la mayor parte de los que operaban pertenecían a individuos, familias o sociedades limitadas. En 2011, este sector había representado 31.7% de los ingresos de la industria.

El sector del servicio rápido (antes llamado de “comida rápida”) estaba compuesto por establecimientos que ofrecían sus servicios en ventanilla, así como alimentos para consumir

i. Este caso fue preparado exclusivamente con base en fuentes publicadas. Por lo tanto, su interpretación y perspectivas no siempre corresponden con las de Chipotle Mexican Grill ni de ninguno de sus empleados.

Ram Subramanian preparó este caso exclusivamente como material para discutir en clase. El autor no pretende ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa. El autor ha cambiado algunos nombres e información a efecto de proteger la confidencialidad de las partes interesadas.

Queda prohibido transmitir, fotocopiar, digitalizar o reproducir la totalidad o parte de esta publicación de la forma o por el medio que fuere sin la previa autorización del propietario de los derechos. La reproducción de este material no está cubierta por ninguna autorización otorgada a organización alguna para hacer uso de los derechos de reproducción. Para solicitar copias o autorización para reproducir los materiales diríjase a Ivey Publishing, Ivey Business School, Western University, London, Ontario, Canada, N6G 0N1; (tel) 519 661 3208; (e) cases@ivey.ca; www.iveycases.com.

Copyright © 2013, Richard Ivey School of Business Foundation. Permiso único para reproducción otorgado por Richard Ivey School of Business Foundation el 23 de julio de 2013.

en el local o para llevar a casa. Este sector también se dividía en locales especializados en la variedad de productos que contenían sus menús, como las hamburguesas, las pizzas, los sándwiches y el pollo. Este sector se concentraba en el servicio rápido y el precio (la cuenta promedio era la más baja de los tres sectores) y por lo general estaba dominado por cadenas grandes. Este sector había representado ingresos del orden de 168 500 millones de dólares en 2011 y su participación del mercado de los restaurantes era 28%.

El sector de los establecimientos informales de servicio rápido era el más pequeño de los tres, y en 2011 había tenido una participación de mercado del orden de 4% e ingresos por 24 mil millones de dólares. Los operadores de este sector ofrecían comidas cómodas para llevar y se concentraban en ingredientes frescos saludables y en platillos preparados a petición del cliente. En este mismo segmento, la cuenta promedio era de entre 7 y 10 dólares, con precios generalmente más bajos que los del sector con todos los servicios y más altos que los del de servicio rápido. El sector de los establecimientos informales rápidos era el que estaba creciendo con mayor rapidez de los tres, con una tasa de crecimiento de 11% entre 2007 y 2011. El Grupo NPD, una compañía que hace investigaciones de la industria, señaló que como este segmento estaba en su fase de crecimiento afrontaba una competencia muy intensa del sector de los establecimientos de servicio rápido y del de los de servicios completos. Deslumbrados por el crecimiento de los restaurantes informales rápidos, varios operadores de negocios de servicios completos habían incursionado en este sector en fecha reciente. Por ejemplo, P.F. Chang's abrió sus locales Pei Wei, y Ruby Tuesday proyectaba aumentar el número de sus locales Lime Fresh a 200 para finales de 2012. Panera Bread, CMG, Five Guys Burgers y Qdoba (propiedad de Jack in the Box) eran los actores más importantes en el sector de comida informal rápida.

Datos económicos de la industria

Los costos administrativos de los restaurantes variaban dependiendo del sector. Además, los costos estaban en función del tamaño y la ubicación. Los formatos de escala alta (normalmente restaurantes con todos los servicios y algunas cadenas de comida informal rápida) invertían más dinero en el diseño interior y también contraían costos más altos por sus insumos. Muchos de los restaurantes de cadenas escogían por lo general ubicaciones en lugares densamente poblados o con un atractivo geográfico importante. Los costos de alimentos y bebidas, los de mano de obra y los de bienes inmuebles eran los tres rubros de egresos más altos para los restaurantes. A menudo, los rubros de costos de alimentos y bebidas y de mano de obra representaban cada uno alrededor de 30% de las entradas, mientras que el de los costos de los bienes inmuebles era del orden de 5%. Los gastos fijos administrativos y los de marketing eran los rubros más significativos de egresos ajenos a las operaciones. La National Restaurant Association reportó que, en 2010, el ingreso promedio para el operador de un restaurante, antes de impuestos sobre la renta, fue de entre 3 y 6% de las entradas.

Con la finalidad de controlar el costo de los insumos, muchas cadenas nacionales y regionales grandes negociaban directamente con sus proveedores (a efecto de beneficiar a los restaurantes propiedad de la compañía o de franquiciatarios) para garantizar precios competitivos. Múltiples cadenas también manejaban los precios a futuro con el propósito de garantizar la estabilidad de los costos de los insumos. La National Restaurant Association reportó que, en 2011, los precios de la carne de res habían llegado a un máximo sin precedente y esperaba que, al cerrar las cuentas para 2012, los precios resultaran incluso más altos. Los costos de la carne de res incrementaron 53% en 2012, en comparación con los de 2009, porque los tres grandes exportadores que enviaban carne a Estados Unidos (Australia, Canadá y Nueva Zelanda) habían recortado sus remesas por diversos factores globales. El precio de diversos productos lácteos (leche, mantequilla, queso) había permanecido relativamente estable en años recientes, pero el precio de los cereales, como el trigo y el maíz, había fluctuado debido a cambios en la oferta y la demanda, así como a factores climatológicos. El precio por cada bushel de trigo subió de 6.48 dólares en 2007 a 7.30 en 2011, después de que había bajado a 4.87 en 2009. Por otro lado, el precio promedio por bushel de maíz, que había sido 4.20 dólares en 2007, subió a 6.20 en 2011, después de haber bajado a 3.55 en 2009.⁴

Principales competidores

Un ex CEO de Taco Bell, la cadena de comida mexicana propiedad de Yum! Brands, describió la competitividad en la industria de los restaurantes con las siguientes palabras: "Todos competimos para conquistar una parte del estómago del cliente"⁵

Los actores de la industria de los restaurantes no solo competían contra los actores de su sector, sino también contra los de otros sectores. Además, competían contra las comidas preparadas en casa y contra los productos congelados o empaquetados que vendían los supermercados. En 2012, los restaurantes representaron alrededor de 48% del dinero destinado a alimentos, pero fue porque la economía desempeñó un papel muy importante en esa situación. Una encuesta nacional de los hogares efectuada en 2011, reportada en Industry Surveys de Standard & Poor's, decía que 21% de los encuestados pensaba incrementar su gasto para comer fuera de casa en 2012, mientras que 42% pensaba recortarlo un poco, y 37% lo recortaría en una medida significativa.

Dentro de la industria de los restaurantes, CMG tenía dos grandes competidores en la categoría de la comida mexicana. Si bien Taco Bell era un actor dentro del sector del servicio rápido, Qdoba competía, al igual que CMG, en el sector de la comida informal rápida.

Qdoba.⁶ Qdoba era una subsidiaria que pertenecía en su totalidad a la cadena Jack in the Box, de San Diego, California, y en 2012 contaba con 600 restaurantes en 42 estados de la Unión Americana y en el Distrito de Columbia. Qdoba fue fundada en Boulder, Colorado, en 1995 y adquirió dimensión

nacional ofreciendo burritos (que adquirieron su fama en San Francisco) estilo Misión. Después de que Jack in the Box adquirió Qdoba en 2003, la cadena expandió la marca con rapidez. De los 600 restaurantes que constituían la cadena en 2012, alrededor de 350 eran propiedad de franquiciatarios, y los restantes eran propiedad de la compañía. Una franquiciataria explicó así su razonamiento para abrir un restaurante Qdoba:

Lo que nos gustaba de la cadena era su calidad. Lo que nos condujo a este negocio es que todo se prepara a mano y se prepara diariamente. Nos consideramos una cadena de comida rápida artesanal. Llegamos cada mañana unas tres horas antes de abrir y empezamos a preparar las comidas. Comenzamos a asar el cerdo lentamente y cocer durante 6 a 8 horas la carne de res para deshebrar. Marinamos el pollo con adobo durante 24 horas antes de servirlo. Tenemos una mesa artesanal donde preparamos la salsa de pico de gallo, mezclamos el cilantro con el arroz y preparamos el guacamole a la vista de los clientes. Lo que nos distingue de otros es la calidad de los ingredientes que usamos y la firma de nuestros sabores. Creo que lo que nos hace ser un éxito en este negocio es que somos rápidos y amables, y que nuestros productos son frescos.⁷

La compañía reportó que la cuenta promedio en los restaurantes operados por la compañía había sido de 9.74 dólares en el ejercicio fiscal de 2011. El ingreso promedio anual por restaurante fue de 961 mil dólares en 2011, con un incremento de 5.3% frente al de 2010. Jack in the Box registró ingresos por 2170 millones de dólares y un ingreso neto de 67 millones 830 mil dólares en 2011. La compañía declaró que, a largo plazo, existía potencial para abrir entre 1 600 y dos mil unidades en Estados Unidos.⁸

Taco Bell. Taco Bell era parte de Yum! Brands, Inc., la cual también era dueña de las cadenas KFC y Pizza Hut. Yum! Brands era la compañía de restaurantes más grande del mundo en términos de locales, con cerca de 38 mil restaurantes en 120 países. Para el ejercicio fiscal de 2011, Yum! Brands reportó ingresos por 12 626 millones de dólares y un ingreso neto de 1319 millones. Al cierre del ejercicio de 2011, había 5670 restaurantes Taco Bell en Estados Unidos y la compañía era dueña de 27% de ellos. Taco Bell reportó una participación de mercado de 50% dentro del sector de la comida mexicana con servicio rápido en Estados Unidos. Para el ejercicio de 2011, el ingreso anual promedio por restaurante fue 1.284 millones de dólares.⁹

En marzo de 2012, Taco Bell empezó a probar un nuevo menú, llamado “Cantina Bell”, en 75 restaurantes de Estados Unidos. Habían trabajado con un chef con domicilio en Miami y con Lorena García, muy conocida en televisión, a efecto de crear una línea nueva de productos para un menú de escala alta, entre ellos algunos clásicos de CMG como los frijoles negros, el arroz al cilantro y la salsa de maíz. Greg Creed, el presidente de Taco Bell, explicó así al motivo que había llevado a Cantina Bell:

Figura 1 Comparación de Cantina Bell y CMG efectuada por Zagat en la ciudad de Nueva York

Precio	Producto	
	Cantina Bell	CMG
Tazón de burrito con pollo	\$5.99	\$ 9.88
Filete de burrito	\$5.99	\$10.34

Evaluación general: Por casi la mitad de precio, lo que ofrece el menú de Cantina Bell definitivamente vale lo que cuesta, pero la calidad y el sabor de Chipotle siguen siendo superiores a los de Taco Bell.

Fuente: <http://blog.zagat.com/2012/taco-bell-vs-chipotle-taste-testing.html>, consultado el 19 de octubre de 2012.

Chipotle representa una oportunidad porque su labor ha conseguido que la gente pruebe y consuma comida mexicana. Ha logrado que la gente piense que no importa pagar 8 dólares por un tazón o un burrito. Taco Bell es capaz de preparar comida igual de buena que Chipotle, pero en cambio cobra menos de 5 dólares.¹⁰

El mercado meta de Taco Bell se componía por hombres de entre 18 y 24 años, conscientes del precio. Creed consideraba que Cantina Bell ayudaría a Taco Bell a atraer a un grupo de clientes con más años de edad y menos conscientes del valor. El lanzamiento de Cantina Bell (y su posterior expansión a todo el país en julio de 2012) fue mencionado como una de las razones que explicaban el crecimiento de 7% para las ventas en el mismo establecimiento de Taco Bell en el tercer trimestre de 2012 (en comparación con el mismo periodo de 2011).¹¹ La figura 1 presenta un resumen de la encuesta de Zagat que comparó a Cantina Bell con CMG en la ciudad de Nueva York.

Historia y perfil de Chipotle Mexican Grill

Origen y primeros años

En 1990, tras graduarse del Culinary Institute of America en la ciudad de Nueva York, Steven Eells, que había nacido en Colorado, se trasladó a San Francisco para trabajar como sub-chef en un restaurante. En 1993, abrió una taquería en Denver, Colorado, con 85 mil dólares de capital que le facilitó su padre. Su meta era reinventar la comida mexicana. Al recordar el origen de su primer restaurante, comentó:

Quería muchas capas de sabores atrevidos que tuviesen matices y profundidad, y que no fuesen solo picantes y aromáticas; con comino, cilantro, clavo, orégano fresco y limón dulce y agrio. No se veía, olía ni sabía como la comida rápida tradicional. No pasó mucho tiempo para que hubiese una fila de personas esperando para entrar. Entonces pensé, quizás abriré otro. Siempre fui bastante rebelde y me gustó hacer las cosas a mi manera. Mis amigos decían que la comida mexicana era barata, que no podía cobrar 5 dólares por un burrito. Pero yo decía que era comida de verdad, comida de primerísima calidad. Mis amigos decían que

*no podía tener una cocina abierta, pero quería que el restaurante fuera como una cena con amigos, donde todos están en la cocina observando lo que sucede. Decían que la gente debía ordenar su comida por número. Yo decía que no, que uno debe pasar por la línea y escoger sus ingredientes. Y todos me provocaron dolor de cabeza por la cuestión del nombre, decían que nadie podría pronunciarlo.*¹²

Ells abrió un segundo restaurante utilizando las ganancias del primero, después abrió un tercero (todos en Denver, Colorado) con un préstamo de la Small Business Administration. En 1998, cuando había abierto 16 restaurantes, McDonald's Corporation (el líder mundial de los restaurantes de comida rápida en términos de ingresos) realizó una inversión inicial para ayudar a financiar el crecimiento de la compañía. Esta no tardó en crecer, principalmente porque utilizó la infusión de los 360 millones de dólares de capital aportados por McDonald's) y, para 2005, contaba con más de 500 unidades; el 26 de enero de 2006 hizo su primera oferta pública inicial (OPI). En octubre de 2006, McDonald's se deshizo de todas sus acciones de CMG, por un valor de 1500 millones de dólares. Ells habló de CMG y McDonald's: "Ellos financiaron el crecimiento que nos permitió abrir 535 restaurantes. Unos aprendimos de otros, pero nosotros tenemos otro tipo de comida y nuestra meta es una clase de experiencia y una cultura enteramente diferentes. Por eso, al final cada quien siguió su camino".¹³

El esfuerzo por obtener abastos sustentables

Por azar, Ells leyó un artículo de Edward Behr en torno al caso de un campesino de Iowa que criaba cerdos sin utilizar antibióticos ni mantenerlos encerrados. Behr decía que la carne sabía mucho mejor que la del mercado masivo que servían la mayoría de los restaurantes. Ese artículo de Behr llevó a Ells a averiguar más acerca de las operaciones concentradas para alimentar a los animales (CAFO por sus iniciales en inglés).¹⁴ En muchos países desarrollados, el método dominante para criar ganado para efectos comerciales era con las CAFO; habían empezado con aves en la década de 1950 y después siguieron las reses y los cerdos en la década de 1970. Una CAFO permitía criar reses utilizando muy poco espacio. La Environmental Protection Agency (EPA) de Estados Unidos definió una CAFO como "una operación para alimentar a los animales que, durante su crecimiento, los encierra durante más de 45 días en un área donde no hay vegetación y que cumple con umbrales de cierto tamaño".¹⁵

Una CAFO confinaba a un número considerable de animales en un espacio limitado y sustituía las estructuras naturales con otras hechas por el hombre (para controlar la alimentación, la temperatura y el estiércol). Un estudio¹⁶ decía que en 1966 se requería un millón de granjas para albergar a 57 millones de cerdos, pero con las CAFO, en 2001, solo se requería 80 mil granjas para albergar al mismo número de cerdos. Las CAFO tenían un impacto negativo en la calidad

del agua y del aire y, por consiguiente, estaban reguladas por la EPA. Además, muchas CAFO comerciales establecían plantas de tratamiento de aguas agrícolas para controlar el estiércol, el cual tenía un impacto negativo para el ambiente.¹⁷ Ells visitó varias CAFO y decidió abastecerse a partir de 2000 con proveedores de cerdos criados en libertad, desde 2002 con pollos criados de manera natural, y poco tiempo después, de reses criadas de esta misma manera. La compañía formalizó en 2001 su política de abasto, cuando lanzó el enunciado "Alimentos con integridad" de su misión.

*Los alimentos con integridad representan nuestro compromiso por encontrar los mejores ingredientes, producidos con respeto hacia los animales, el medio ambiente y los campesinos. Significa servir la mejor comida posible, producida de forma sustentable, con la vista puesta en un gran sabor, una gran nutrición y un gran valor.*¹⁸

CMG operaba y era propietaria de 1316 restaurantes en junio de 2012, de los cuales, cuatro estaban en Canadá, tres en el Reino Unido, uno en Francia y el resto en Estados Unidos. La compañía reportó ingresos por 2270 millones de dólares y un ingreso neto de 215 millones en el ejercicio fiscal de 2011. Contaba con 28 370 empleados por hora y 2570 empleados asalariados. Ells fue el CEO de CMG hasta el 1 de enero de 2009, fecha cuando Montgomery F. Moran (que había sido el director general de operaciones de la compañía desde marzo de 2005) fue nombrado co-CEO con Ells. Sin embargo, este conservó su puesto de presidente del consejo.¹⁹

Operaciones comerciales

Operaciones de los restaurantes

Todos los restaurantes de CMG eran propiedad de la compañía. Estaban en el extremo final (de una fila de establecimientos minoristas), dentro de una fila (de establecimientos minoristas) o eran autónomos. El tamaño de un restaurante típico era de entre 500 y 1400 metros cuadrados, dependiendo del mercado, y abrir uno costaba 850 mil dólares. Los más pequeños se llamaban restaurantes "Modelo A", y el primero de ellos fue inaugurado en 2010 para cubrir zonas que presentaban un tránsito menos denso. Los restaurantes servían un menú limitado de burritos, tacos, tazones de burritos (un burrito sin tortilla) y ensaladas, todos ellos preparados con ingredientes frescos. Los clientes pedían su comida (burrito o taco) al principio de una fila e iban añadiendo los ingredientes que deseaban conforme esta iba avanzando. Ninguno de los restaurantes tenía congeladores, hornos de microondas ni abrelatas.²⁰

Dado que el costo de la comida era superior al promedio, CMG se concentraba en la eficiencia de las operaciones en los restaurantes. El tamaño de los establecimientos era por lo general más pequeño que el de sus homólogos y se ahorra mano de obra en razón de un menú con opciones limitadas y de un sistema de línea de montaje para preparar los alimentos. Chris Arnold, el director de comunicación de CMG, explicó así el enfoque de eficiencia de la compañía:

Decididamente creemos en lo que el autor Jim Collins llama “el genio de y”.²¹ Es posible servir una buena comida, preparada con ingredientes provenientes de fuentes más sustentables, y hacerlo a precios razonables. Es posible tener costos menos altos para los alimentos que los de restaurantes homólogos y, no obstante, tener buenos márgenes. Solo se requiere de la disciplina para calcularlos.²²

En 2009, la compañía se asoció con otra empresa para instalar paneles solares en sus restaurantes. CMG pretendía ser el productor de energía solar directa más grande de la industria de los restaurantes en un plazo de cinco años. Ells comentó:

Nuestro esfuerzo por cambiar lo que la gente piensa de la comida rápida y lo que come ahí empezó con nuestro compromiso por servir alimentos preparados con ingredientes provenientes de fuentes más sustentables y ese mismo pensamiento influye ahora en todos los campos de nuestro negocio. Hoy en día, seguimos un camino similar para diseñar y construir los restaurantes, buscando materiales y sistemas de construcción más amigables para el ambiente y que aumenten la eficiencia de nuestros restaurantes.²³

La lógica de CMG para utilizar paneles solares era reducir el consumo de energía tradicional del restaurante durante el periodo pico de 11 a.m. a 7 p.m. Los paneles solares también disminuyeron la huella de carbono de la compañía. A partir de un restaurante en Illinois, CMG empezó a obtener certificaciones LEED (Leadership in Energy and Environmental Design [Liderazgo en diseño energético y ambiental], un programa de certificación con diferentes niveles), utilizando en el local turbinas eólicas y cisternas para la captación de agua de lluvia. Fue el primer restaurante en obtener el nivel más alto (platino) de la certificación LEED.²⁴ En 2012, tres de sus restaurantes contaban con una certificación LEED.

Cadena de suministro

La cadena de suministro de CMG estaba estrechamente ligada con la misión de “Alimentos con integridad” de la compañía. Los 22 centros de distribución de la empresa, algunos de su propiedad y otros operados por entidades independientes, cubrían a los restaurantes de una zona geográfica específica. Estos centros abastecían insumos adquiridos a proveedores que eran evaluados en cuanto a su calidad y que conocían la misión de la compañía. Los ingredientes básicos incluían distintas carnes; vegetales como lechuga, cilantro y tomates, y productos lácteos, como crema ácida y queso.

En 2008, CMG inició un programa para incrementar los suministros locales (cultivados dentro de un radio de 170 kilómetros de distancia del restaurante), cuando menos, a 35% de uno de los productos adquiridos a granel. El programa de productos de temporada tenía por objeto reducir la cantidad de combustibles fósiles utilizados para transportar los productos hortícolas, apoyar las granjas familiares locales y mejorar el sabor de los alimentos servidos a los clientes utilizando los ingredientes de la temporada. CMG creó una red de

25 granjas locales para que suministraran lechugas romanas, pimientos verdes, chiles jalapeños, cebollas moradas y orégano a sus restaurantes de la zona.²⁵ El programa de abastos locales generó 2.5 millones de kilos de productos hortícolas en 2009 y cinco millones de kilos para 2012.²⁶

En 2012, todo el cerdo, 80% del pollo y 50% de la res que utilizaba CMG estaban clasificados como carne “de crianza natural”, definida como animales libres, alimentados con una dieta vegetariana y sin antibióticos. Cuarenta por ciento de los frijoles de CMG eran cultivados de forma orgánica, mientras que toda su crema ácida y quesos eran de leche de vacas que no habían ingerido rBGH (hormona recombinante para el crecimiento de bovinos). Además, un porcentaje sustancial de la leche para la crema ácida y el queso provenía de establos que dejaban que sus vacas pastaran libres.²⁷

En 2012, la agricultura orgánica²⁸ en Estados Unidos estaba en su infancia. Menos de 1% del total de la superficie agrícola era manejado de forma orgánica. De esa cifra, el porcentaje más alto era de productos hortícolas, y después venían el ganado y las aves. A partir de la década de 1990, la demanda de alimentos orgánicos impulsó la veloz conversión de las granjas tradicionales a orgánicas (por ejemplo, a una tasa de 14% para el periodo 2007-2008). El Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA por sus iniciales en inglés) reportó que la rentabilidad anual promedio de las granjas orgánicas en 2011 fue de 45 697 dólares frente a 25 448 para las tradicionales. Sin embargo, la desaceleración de la economía que empezó en 2008 frenó la conversión a la agricultura orgánica a 6% entre 2009 y 2011.²⁹ Las cadenas minoristas como Whole Foods y Trader Joe’s competían contra los restaurantes con todos los servicios y otras cadenas de restaurantes para quedarse con los insumos orgánicos y a menudo, provocaban que los precios subieran muy por arriba de los correspondientes a los insumos convencionales. Ells se refirió así al asunto de los desafíos de los precios y a la disponibilidad continua de insumos orgánicos: “La cadena de suministro tiene que alcanzar su velocidad, los ingredientes orgánicos siguen imponiendo precios altos y su oferta es limitada. Lo que estamos haciendo es ‘una revolución mediante incrementos graduales’. Si optáramos por ser totalmente orgánicos y naturales ahora, un burrito costaría entre 17 y 18 dólares”.³⁰

Marketing

El presupuesto de CMG para marketing fue de 32 millones de dólares en 2011 ante 26 millones para 2010 y 21 millones para 2009. La compañía había recortado su gasto para publicidad durante más de tres años, de 7.9 millones de dólares en 2009 a 7.5 millones en 2010 y 5.8 millones en 2011.³¹ En su informe anual, describía su política para la publicidad: “Nuestro marketing siempre ha estado fundado en la idea de que las marcas más reconocidas y de mejor calidad no se crean exclusivamente por medio de las campañas de publicidad o de promoción, sino más bien en razón de todas las formas en que las personas experimentan la marca. Nuestro principal método de promoción es la publicidad de boca en boca”.³²

En 2009, cuando CMG contrató a Mark Crumpacker como su primer director general de marketing, la primera decisión que este tomó fue que la publicidad de la compañía fuera una tarea interna, en lugar de usar los servicios de una agencia externa. También decidió que no colocaría anuncios en medios tradicionales, como la televisión, sino que dependería de diversos programas de lealtad. Esta era su lógica:

*La alternativa es cambiar el tipo de marketing que todas las demás compañías de comida rápida usan con los nuevos platillos en el menú y las grandes campañas para promoverlos. Creo que si uno se sube a ese modelo es muy difícil bajarse. Quiero tratar de hacer esto [los programas de lealtad] tanto tiempo como sea posible.*³³

Un programa de lealtad se llamaba “Farm Team”. Era un programa en línea, solo por invitación, que hacía preguntas a los usuarios sobre la sustentabilidad, la agricultura orgánica y el abasto de alimentos de forma humanitaria y que les otorgaba premios cuando compartían conocimiento con otros por vía de los medios sociales. Arnold explicó el programa: “Se trata de un programa que apasiona. Por medio de Farm Team tratamos de identificar a nuestros clientes más leales y apasionados y de proporcionarles instrumentos para que compartan su pasión por Chipotle. Es mucho más cuestión de evangelizar que de premiar la frecuencia.”³⁴

En agosto de 2011, CMG sacó al aire un comercial en línea titulado “Back to the Start” (Vuelta a los inicios) que presentaba a Willie Nelson cantando una versión de “The Scientist” de Coldplay, pero con otra letra. El comercial relataba el caso (con figuras animadas) de un campesino que pasaba de una agricultura industrial inhumana, que utilizaba espacios confinados, a un método de agricultura sustentable más humano. La popularidad que alcanzó este comercial llevó a CMG a colocarlo primero en 5700 salas de cine en septiembre de 2011, y a pasarlo una vez por televisión durante el programa de los Premios Grammy de 2012.

El festival llamado “Cultivate” tuvo lugar en Chicago en octubre de 2011 y reunió a campesinos, chefs y bandas de música durante un día entero. La meta del festival era promover las granjas familiares sustentables. Otros artículos de promoción fueron juegos para iPhone y publicidad impresa local invitando a la inauguración de establecimientos.³⁶ Un experto en marketing evaluó la poco tradicional estrategia de marketing de CMG:

*Chipotle, al reforzar su fama de fresca y al ofrecer productos más sanos que sus competidores, ha encontrado en la generación del milenio “un punto de atracción”. La marca también ha aumentado su reputación alejándose de los medios tradicionales, porque eso lleva a los públicos más jóvenes a pensar que es más auténtica y aterrizada, y que es más fácil conectarse a ella. Los jóvenes del milenio consideran que no estar presente en la televisión la hace más auténtica. Es probable que ellos no crean en muchas de las afirmaciones, pero están respondiendo a todo lo que la marca hace y dice.*³⁷

Figura 2 Comparación de costos seleccionados; Competidores clave (costos como porcentaje de ingresos)

	2011	2010	2009
Yum! Brands			
Alimentos y empaques	30.57	29.09	28.62
Mano de obra	30.40	29.63	29.99
Costos del local y otras operaciones del restaurante	26.97	27.06	27.50
Qdoba			
Alimentos y empaques	29.00	28.30	29.80
Mano de obra	28.00	27.70	28.30
Costos del local y otras operaciones del restaurante	29.40	30.00	28.90
CMG			
Alimentos y empaques	32.55	30.56	30.69
Mano de obra	23.93	24.71	25.36
Costos del local y otras operaciones del restaurante	17.56	18.10	19.20

¹ YUM! Brands no desglosa los datos para cada una de sus tres cadenas (KFC, Pizza Hut y Taco Bell).

Fuente: Las 10-K de las compañías.

Figura 3 Estado consolidado de pérdidas y ganancias de CMG (para el ejercicio fiscal al 31 de diciembre, en dólares)

	2011	2010	2009
Ingresos	2 269 548	1 835 922	1 518 417
Costos de operación de los restaurantes			
Alimentos, bebidas y empaques	738 720	561 107	466 027
Mano de obra	543 119	453 573	385 072
Local	147 274	128 933	114 218
Otros costos de operación (marketing, tarjetas de crédito, etcétera)	251 208	202 904	174 581
Gastos generales y administrativos	149 426	118 590	99 149
Depreciación y amortización	74 938	68 921	61 308
Costos de preapertura	8495	7767	8401
Pérdida por deshacerse de activos	5806	6296	5956
Ingresos de operaciones	350 562	287 831	203 705
Ingreso neto (después de intereses e impuestos)	214 945	178 981	126 845

(continúa)

Figura 3 (continuación) Balance general consolidado (condensado al 31 diciembre, en dólares)

	2011	2010
Activo:		
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes	401 243	224 838
Cuentas por cobrar (neto)	8 389	5 658
Inventario	8 913	7 098
Activo circulante por impuestos diferidos	6 238	4 317
Gastos prepagados y otros activos circulantes	21 404	16 016
Impuesto sobre la renta por cobrar		23 528
Inversiones	55 005	124 766
Mejoras a locales, inmuebles y equipamiento, neto	751 951	676 881
Inversiones a largo plazo	128 241	
Otros activos	21 985	16 564
Capital de la marca	21 939	21 939
Total de activo	1 425 308	1 121 605
Pasivo y capital contable		
Pasivo circulante:		
Cuentas por pagar	46 382	33 705
Nómina y prestaciones devengadas	60 241	50 336
Obligaciones devengadas	46 456	38 892
Fracción circulante de financiamiento a propietarios	133	121
Impuesto sobre la renta pagadero	4 241	
Renta diferida	143 284	123 667
Financiamiento a propietarios	3 529	3 661
Obligación diferida del impuesto sobre la renta	64 381	50 525
Otros pasivos	12 435	9 825
Total de pasivo	381 082	310 732
Total de capital contable	1 044 226	810 873
Total de pasivo y capital contable	1 425 308	1 121 605

Figura 4 Datos de precios seleccionados de las acciones de CMG (en dólares al cierre del día)

Fecha	Precio de la acción
26 de enero de 2006 (OPI)	45.00
3 de enero de 2007	59.42
2 de enero de 2008	120.38
2 de enero de 2009	47.76
4 de enero de 2010	96.46
3 de enero de 2011	218.92
3 de enero de 2012	367.29
2 de abril de 2012	414.15
13 de abril de 2012	442.40
1 de mayo de 2012	413.07
1 de junio de 2012	379.95
2 de julio de 2012	292.33
1 de agosto de 2012	288.64
1 de octubre de 2012	316.33
2 de octubre de 2012 (Einhorn)	302.96

Fuente: Compilado de Yahoo Finance, www.finance.yahoo.com/charts?s=CMG+Interactiva#symbol=cmg;range=5y;compare=;indicator=volume;charttype=area;crosshair=on;ohlcvvalues=0;logscale=off;source=undefined. Consultado el 19 de octubre de 2012.

Finanzas

La figura 2 presenta una comparación de costos de los egresos fundamentales de CMG y sus competidores. La figura 3 presenta los estados financieros de CMG, y la figura 4 contiene una lista de las acciones de la compañía en fechas específicas. Los resultados del tercer trimestre de 2012 mostraron un incremento de los ingresos de 18.4% frente al mismo periodo de 2011 y un incremento del ingreso neto de 19.6%. Las ventas en el mismo establecimiento incrementaron 4.8% en el trimestre, frente al 11.3% del tercer trimestre de 2011. El crecimiento de los ingresos fue atribuido a los restaurantes nuevos inaugurados y a los incrementos en los precios del menú. La compañía aplicó en 2011 un incremento a los precios del menú de todo el sistema y su implementación concluyó en el tercer trimestre de 2012.³⁸

El “efecto Einhorn”

El 2 de octubre de 2012, Jeff Einhorn, que encabezaba un fondo de cobertura, hizo una presentación en la Value Investors Conference en la ciudad de Nueva York. En su presentación, Einhorn dijo que CMG era una acción atractiva para los vendedores en corto porque la compañía afrontaba mucha competencia, sobre todo del menú Cantina Bell de Taco Bell, y el incremento de los costos de los alimentos debido a las prácticas del abasto sustentable y al incremento global de los precios de los alimentos básicos. Dijo que una encuesta aplicada por su compañía encontró que 75% de las personas que se identificaron como clientes de Chipotle también frecuentaban

Resumen del estado consolidado de flujos de efectivo¹ (para el ejercicio al 31 de diciembre, en dólares)

	2011	2010	2009
Efectivo neto producto de actividades operativas	411 096	289 191	260 673
Efectivo neto aplicado a actividades de inversión	(210 208)	(189 881)	(67 208)
Efectivo neto aplicado a actividades de financiamiento	(24 268)	(94 522)	(61 943)

¹ La compañía aplicó un ajuste para los tipos de cambio a efecto de conciliar el balance de efectivo inicial y el final.

Taco Bell y que Taco Bell salía mejor calificado en precio y en comodidad. Einhorn declaró:

Veintitrés por ciento de los clientes de Chipotle habían probado el menú de Cantina Bell de Taco Bell, que ofrece burritos y tazones de burrito preparados con ingredientes frescos; y dos terceras partes de esos clientes dijeron que volverían. Es más, los clientes que probablemente volverían a Taco Bell también eran los que probablemente comerían en Chipotle, una dinámica que, en mi opinión, indica que Chipotle corre más riesgo de perder a sus clientes frecuentes.³⁹

A las pocas horas de la presentación de Einhorn, las acciones de CMG empezaron a bajar. Habían caído más de 4% al cierre de ese día y los analistas de la bolsa comentaron que CMG había sufrido el “efecto Einhorn”.⁴⁰

Desafíos de CMG

En su llamada telefónica a los analistas el 18 de octubre de 2012, Ells comparó a Cantina Bell indirectamente con CMG (sin mencionar de hecho a su competidor):

La forma en que Chipotle desarrolla sus actividades no es fácil de copiar, y aun cuando un competidor ofrezca un producto similar, probablemente se parecerá en la superficie nada más. Piense, por ejemplo, en una compañía que vende pollo a las brasas. Sin embargo, esa compañía no tiene una parrilla, ni cuchillos ni tablas para cortar. ¿Entonces cómo preparan y cortan en realidad el pollo? Y al final de cuentas, los clientes notan la diferencia. Cuídese de aquellos que tienen un costo de oportunidad más bajo. No es fácil engañar a los clientes. Nuestro formato interactivo, la línea de montaje de los burritos que cada cliente debe recorrer, es una parte importante de lo que hace Chipotle.⁴¹

También señaló que CMG estaba pensando en aumentar los precios de su menú en 2013 para compensar los costos más elevados que se esperaban para los alimentos. Mientras charlaba con el co-CEO Moran después de la llamada telefónica, los dos hombres escucharon lo que Jack Hartung, el director general de finanzas, le decía a un reportero:

La compañía no tomará apresuradamente las decisiones de sus precios para no alejar a los clientes. Podríamos movernos con rapidez, pero hemos decidido no apresurarnos demasiado. No queremos ser los primeros que salimos de la caja con incrementos de precios. Preferimos observar qué sucede con la economía, qué sucede con el gasto de los consumidores, qué hacen los demás competidores y cómo responden los clientes.⁴²

GMC debía afrontar muchos desafíos. Mientras que la economía deprimida era favorable para los restaurantes de servicio rápido y los informales rápidos, en lugar de los restaurantes con servicios completos, porque las cuentas eran más bajas, el sentimiento de los consumidores indicaba que la mayoría de ellos recortaría su gasto para comida o, en el mejor de los casos, lo mantendría dentro del mismo nivel. Además, Taco Bell estaba resultando un competidor formidable con sus 5670 restaurantes en Estados Unidos impulsando el menú Cantina Bell, con márgenes más grandes, por vía de una publicidad agresiva a gran escala. Por último, el incremento esperado para los costos de los alimentos afectaría seguramente los márgenes de CMG y también su lucha por incrementar la cantidad de insumos sustentables que usaba. Los dos hombres recordaron una declaración hecha por Arnold a un entrevistador pocos años antes:

Chipotle es un buen ejemplo de lo que puede suceder cuando se hace caso omiso de la sabiduría convencional. Hemos creado una cadena de restaurantes de comida rápida obviando muchas de las cosas en las que se fundaba el sector; gastamos más en los alimentos, y no menos; somos dueños de nuestros restaurantes, en lugar de franquiciarlos; y no comercializamos por medio de muchas promociones de precios y otros trucos. Siguiendo ese camino hemos construido una de las compañías de restaurantes más exitosas en muchos años.⁴³

¿Acaso la campaña de la “Alimentos con integridad” y la sustentabilidad eran lujos que CMG no se podía permitir en estos tiempos económicos difíciles? ¿CMG podría seguir utilizando la calidad y los insumos sustentables como diferencias que justificaban su menú de precios más altos?

NOTAS

1. Yahoo Finance, consultado el 18 de octubre de 2012.
2. Salvo que se indique lo contrario, la información de esta sección está basada en Industry Surveys: Restaurants, de Standard & Poor's, 7 de junio de 2012.
3. National Restaurant Association, Restaurants by the Numbers, consultado el 10 de octubre de 2012 en www.restaurant.org.
4. John T. Barone, Commodity Outlook 2012, National Restaurant Association, consultado el 10 de octubre de 2012 en www.restaurant.org.
5. Thomas O. Jones y W. Earl Sasser, Jr., noviembre-diciembre de 1995, Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*: 88-99.
6. Jack in the Box, 2011 10-K.
7. Paul Sebert, Good Eats: San Francisco Style Hits Huntington with Qdoba, consultado el 11 de octubre de 2012 en www.herald-dispatch.com/entertainment/x1543286410/San-Francisco-style-hits-Huntington-with-Qdoba?i=0.
8. Jack in the Box, *op. cit.*
9. Yum! Brands, Inc., 2011 10-K.
10. Taco Bell Takes on Chipotle with New Menu, consultado el 11 de octubre de 2012 en www.brandchannel.com/home/post/2012/01/24/Taco-Bell-vs-Chipotle-012412.aspx.
11. Yum! Brands, Inc., 9 de octubre de 2012, Boletín de prensa.
12. Margaret Heffernan, Dreamers: Chipotle Founder Steve Ells, consultado el 12 de octubre de 2012 en www.rd.com
13. *Idem*.
14. Sitio web de Chipotle, About Us, consultado el 11 de octubre de 2012 en www.chipotle.com/en-us/company/about_us.aspx.

15. www.epa.gov/region7/water/cafo/, consultado el 11 de octubre de 2012.
16. Polly Walker, Pamela Rhubart-Berg, Shawn McKenzie, Kristin Kelling y Robert S. Lawrence, 2005, Public Health Implications of Meat Production and Consumption, *Public Health Nutrition*, 8(4): 348-356, consultado el 11 de octubre de 2012 en www.jhsph.edu
17. *Idem*.
18. Chipotle, Forma 10-K para 2011.
19. *Idem*.
20. Thomson Reuters, Chipotle Mexican Grill, Inc., Stock Report, consultado el 9 de octubre de 2012 en research.scottrade
21. Jim Collins fue el autor de dos libros de administración muy populares: *Good to Great* (Nueva York, Harper Business, 2001) y *Great by Choice* (Nueva York, Harper Business, 2011). En el primero, Collins introdujo la idea de que la mayor parte de las compañías están regidas por la tiranía del "o", en cuyo caso eligen de entre opciones, en lugar de tratar de hacer las dos cosas con el "y".
22. Chipotle's Unique Take on Sustainable Sourcing, consultado el 12 de octubre de 2012 en www.cokesolutions.com/BusinessSolutions/Pages/Site%20Pages/DetailedPage.aspx?ArticleURL=/BusinessSolutions/Pages/Articles/ChipotlesUniqueTakeonSustainableSourcing.aspx&smallimage=yes&LeftNav=Customer+Spotlight+.
23. Chipotle Plans Major Solar Power Initiative, 20 de octubre de 2009, *Business Wire*, consultado el 12 de octubre de 2012 en www.thefreelibrary.com/Chipotle+Plans+Major+Solar+Power+Initiative.-a0210101557.
24. *Idem*.
25. Chipotle Expands Locally Grown Produce Program, 4 de junio de 2007, *Food Business Week*.
26. Boletín de prensa de Chipotle, 30 de julio de 2012.
27. Chipotle, Forma 10-Q para el tercer trimestre de 2012.
28. Los términos "orgánico" y "sustentable" son usados a veces de forma intercambiable, pero son diferentes. Los productos orgánicos pueden ser producidos de forma no sustentable en grandes granjas industriales, y las granjas sin certificación de orgánicas pueden producir alimentos usando métodos sustentables que aseguren la productividad de la granja a la larga. El término "orgánico" se refiere a los productos que han sido producidos o cultivados en un lugar que ha sido certificado como orgánico, mientras que "sustentable" se refiere más bien a una filosofía o forma de vida. Dado que la agricultura orgánica cabe por lo general dentro de la definición aceptada de agricultura sustentable y dado que los datos reunidos sobre tal agricultura eran más que los correspondientes a la sustentable, la mayoría de los observadores pensaron que "orgánico" era más o menos igual que "sustentable".
29. Departamento de Agricultura de Estados Unidos, Alternative Farming Systems Information Center, consultado el 19 de octubre de 2012 en afsic.nal.usda.gov/organic-production.
30. Sarah Rose, octubre-noviembre de 2005, A Fast Organic Nation?, *Plenty*: 70-75.
31. Jim Edwards, 16 de marzo de 2012, How Chipotle's Business Model Depends on Never Running TV Ads, *Business Insider*, consultado el 19 de octubre de 2012 en http://articles.businessinsider.com/2012-03-16/news/31199897_1_chipotle-advertising-marketing.
32. Chipotle, Forma 10-K para 2011.
33. Jim Edwards, *op. cit*.
34. Building Evangelism: Chipotle's Farm Team, consultado el 20 de octubre de 2012 en www.reasonedpr.com/blog/building-evangelism-chipotles-farm-team/.
35. Boletín de prensa de Chipotle, 10 de febrero de 2012.
36. Chipotle's Bold News Marketing Plan, consultado el 20 de octubre de 2012 en www.monkeydish.com/ideas/articles/chipotle%E2%80%99s-bold-new-marketingplan.
37. Jim Edwards, *op. cit*.
38. Boletín de prensa de Chipotle, 18 de octubre de 2012.
39. Chris Barth, Hold the Guacamole, Einhorn's Shorting Chipotle, *Forbes*, consultado el 19 de octubre de 2012 en <http://www.forbes.com/sites/chrisbarth/2012/10/02/hold-the-guacamole-einhorns-shorting-chipotle/?partner=yahootix>.
40. Kate Nelly, GM, Chipotle Get "Einhorned" by Comments, consultado el 19 de octubre de 2012 en <http://finance.yahoo.com>
41. Kim Bhasin, Chipotle CEO Shreds Unnamed Competitor for Not Having Grills, Knives or Cutting Boards, *Business Insider*, consultado el 20 de octubre de 2012 en www.businessinsider.com/chipotle-ceo-taco-bell-2012-10.
42. Annie Gasparro, Chipotle Shares Sink on Outlook, consultado el 21 de octubre de 2012 en <http://online.wsj.com/article/SB1000087239639044368410457806648437301320.html>.
43. Chipotle's Unique Take on Sustainable Sourcing, *op. cit*.

Nathan DeLano, Craig Hooker, James Mendiola y Alisha Sanford

Texas A&M University

Irse temprano a dormir, madrugar mucho, trabajar como bestia y anunciarse.

Gert Boyle

Presidenta del consejo de administración de Columbia Sportswear

Columbia Sportswear Company (Columbia) es líder en el competido sector de la ropa para actividades al aire libre. El éxito de la compañía es resultado de su capacidad para diseñar, fabricar y distribuir de forma sobresaliente su ropa deportiva. La habilidad de Columbia para innovar, el valor de su marca y un marketing sólido le permiten alcanzar estos resultados. Sus amplias líneas de productos incluyen desde prendas y calzado para actividades al aire libre hasta equipamiento para acampar y ropa para esquiar. La pequeña compañía, fundada en la década de 1930, ha crecido mucho gracias a su estrategia global y una presencia física y en línea que llega a Asia, América Latina, África y Europa.

Para apreciar plenamente la evolución de Columbia en su paso de “una compañía que era fabricante para el nicho de la ropa deportiva dirigida a pescadores... a una marca internacional y un coloso inscrito en la bolsa”, es preciso conocer la enorme perseverancia, ética laboral, dedicación y actitud de Gertrude Boyle, que hoy tiene ochenta y tantos años, pero todavía es la “Madrastra”.² Gert Boyle se hizo cargo del negocio familiar a principios de la década de 1970 cuando su marido murió repentinamente. Es una persona cándida y directa y ha admitido muchas veces que como no había trabajado jamás en su vida no tenía la más remota idea de lo que debía hacer cuando empezó a administrar la compañía.³ A pesar de su falta de experiencia, Boyle ayudó a que Columbia, que estaba cerca del desmoronamiento y la quiebra, se convirtiera en una organización, inscrita en la bolsa, que vale miles de millones de dólares. Por el camino, ella tuvo que recurrir a su talento natural para los negocios y a su perseverancia para superar la tragedia familiar y hasta un intento de secuestro.

La cultura corporativa de Columbia y su personalidad comercial reflejan muchos de los ideales que el liderazgo de Gert Boyle imbuyó en la compañía. Su mente ágil, su dedicación y su amor por esta empresa son legendarios, como demostró en noviembre de 2010 cuando un delincuente armado la obligó a punta de pistola a salir de su cochera y a entrar en su casa. Pensando sobre la marcha, ella activó una alarma silenciosa para ponerse en contacto con la policía y pudo escapar muy asustada, pero prácticamente ilesa.⁴ Tras el incidente, el jefe de la policía local visitó la casa de Boyle, pero “cometió el error de llevar puesta una chamarra de North Face... El jefe de la policía le preguntó si estaba bien y, fiel a su personalidad, ella repuso: ‘Estaba bien hasta que esa chamarra entró aquí’”.⁵ Como muestra lo anterior, incluso en las situaciones más inimaginables y aterradoras, Boyle es fiel a su personalidad. Su compromiso indomable ha sido el motor que ha impulsado el crecimiento y la rentabilidad de Columbia, lo cual demuestra que “la responsabilidad sigue estando en manos de Mamá”.⁶

La historia de Columbia Sportswear

La historia de Columbia empezó en 1937 cuando la familia Lamfrom huyó de la Alemania nazi y se asentó en Portland, Oregón. Ahí, Paul Lamfrom compró una pequeña distribuidora de sombreros llamada Rosenfeld Hat Company, y temiendo que el nombre pudiese afectar las ventas, lo cambió por el de The Columbia Hat Company.⁷

The Columbia Hat Company era relativamente exitosa pero, como sucede con muchas compañías pequeñas, Paul empezó a tener problemas con los proveedores de la empresa. Según Paul, la mejor solución para ella sería que empezara a fabricar sus propios sombreros. Esta decisión afectaría definitivamente el rumbo que tomaría Columbia, la cual a la larga se convertiría en el coloso que es actualmente. A finales de la década de 1940, Gertrude, la hija de Paul, se casó con Neal Boyle, quien empezó a trabajar con su

suegro y a aprender el teje maneje del negocio. En 1963, Neal Boyle asumió el control del negocio familiar de los Lamfrom. Con ayuda de Gert, quien diseñó y creó el primer chaleco de pescador de Columbia, Neal cambió el nombre de The Columbia Hat Company por el de Columbia Sportswear. La compañía fabricaba y vendía prendas de gran calidad para la caza y la pesca. En 1970 llegó la tragedia cuando Neal sufrió un infarto y murió de inmediato, dejando el control de Columbia exclusivamente en manos de Gert.

Cuando Gert asumió el control de la compañía, Columbia estaba “tambaleándose al borde de la insolvencia”, lo cual la llevó a buscar a alguien que quisiese comprar el negocio.⁸ Tras una larga búsqueda, solo encontró a un posible comprador, quien ofreció comprar Columbia por 1400 dólares únicamente. Ella se rió ante la oferta y, fiel a su personalidad combativa, después la rechazó.

Unos cuantos años después, su hijo Tim subió a bordo de la compañía para hacerse cargo de la administración. Él encaminó a Columbia hacia un nuevo curso; se deshizo de la unidad mayorista del negocio y se concentró en acrecentar la presencia de Columbia y el nombre de la marca. Tim también colocó a Don Santorufo a cargo de las divisiones de compras y de producción de la compañía. La elección de Tim rindió buenos frutos considerando que Don fue parte medular en la decisión de trasladar la mayor parte de las operaciones de producción de la compañía a Corea. Esa decisión permitió a Columbia producir prendas para actividades al aire libre de la calidad excepcional que esperaban sus clientes, pero a una fracción del costo. Así las cosas, Columbia pudo bajar sus precios y vender su ropa a amantes de la caza y la pesca conscientes del precio.

En la década de 1980, los diseñadores crearon una chamarra que catapultó a Columbia al lugar de líder en el mercado de la ropa para las actividades al aire libre. El diseño del producto, conocido como Sistema intercambiable, consistía en una chamarra exterior ligera y un forro interior térmico, los cuales se unían mediante una cremallera, proporcionando así al usuario tres chamarras para diferentes condiciones climáticas.⁹ Columbia utilizó el Sistema intercambiable para crear su primera chamarra para esquiar: la Bugaboo. La compañía la introdujo al mercado en 1986 y vendió la número un millón en 1992, lo cual la convirtió en la “parka más vendida en la historia de la ropa para esquiar”.¹⁰

En los 20 años siguientes, Columbia siguió expandiendo su presencia en el mercado de las prendas para actividades al aire libre mediante la introducción de nuevas líneas de ropa, entre otras la línea Convert para *snowboard* en 1994, la línea Omni-Shade de protección contra el sol en 2008, y la línea de ropa Titanium para golf en 2009. Columbia también creció mediante la adquisición de algunos de sus competidores. Adquirió Sorel en 2000, Mountain Hardwear en 2004, Montrail y Pacific Trail en 2006, y OutDry Technologies en 2010.¹¹ En esos años, Columbia también se expandió al negocio minorista en el ámbito nacional y en el internacional. En 1995, la compañía abrió su primera tienda

en Pórtland y, dos años después, abrió su primera tienda minorista internacional en Seúl, Corea del Sur.¹² Estas decisiones empresariales permitieron que la compañía registrara ventas por mil millones de dólares en 2004.¹³

Hoy en día, Columbia registra ventas netas del orden de 1690 millones de dólares y sus productos se pueden adquirir en más de 100 países. La empresa reporta que sus productos son “distribuidos por medio de una mezcla de canales mayoristas de distribución, de forma directa al cliente (tiendas minoristas y *e-commerce*), de distribuidores independientes y de concesionarios”.¹⁴ Las tiendas minoristas de Columbia en el mundo incluyen 63 tipo *outlet* y 51 de la marca.¹⁵ La figura 1 muestra que las operaciones de Columbia están divididas entre cuatro zonas geográficas: Estados Unidos (56.0% de las ventas netas), América Latina y Asia Pacífico (ALAP-20.1% de las ventas netas), Europa, Oriente Medio y África (EOMA-16.3% de las ventas netas) y Canadá (7.6% de las ventas netas). La figura 2 muestra las dos unidades de negocios (o divisiones) de la compañía: Ropa, accesorios y equipamiento (78.8% de las ventas netas) y Calzado (21.2% de las ventas netas).¹⁶ Las figuras 3a y 3b contienen datos financieros consolidados.

Figura 1 Zonas de Columbia

	Ejercicio al 31 de diciembre		
	2011	2010	% de cambio
	(en millones de dólares, salvo % de cambio)		
Estados Unidos	\$948.0	\$881.0	8%
ALAP	341.0	263.4	29%
EOMA	275.4	222.4	24%
Canadá	129.6	116.7	11%
	\$1694.0	\$1483.5	14%

Fuente: Información para los accionistas, Columbia, visitado el 20 de abril de 2012 en <http://investor.columbia.com/annuals.cfm>.

Figura 2 Divisiones de Columbia

	Ejercicio al 31 de diciembre		
	2011	2010	% de cambio
	(en millones de dólares, salvo % de cambio)		
Ropa, accesorios y equipamiento	\$1334.9	\$1213.3	10%
Calzado	359.1	270.2	33%
	\$1694.0	\$1483.5	14%

Fuente: Información para los accionistas, Columbia, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://investor.columbia.com/annuals.cfm>.

Figura 3a Estados de operaciones consolidados de Columbia Sportswear Company

(cifras en dólares, salvo montos por acción)	Ejercicio al 31 de diciembre					
	2011	2011 (% de ventas netas)	2010	2010 (% de ventas netas)	2009	2009 (% de ventas netas)
Ventas netas	\$1 693 985		\$1 483 524		\$1 244 023	
Costo de ventas	958 677	56.6%	854 120	57.6%	719 945	57.9%
Utilidad bruta	735 308	43.4%	629 404	42.4%	524 078	42.1%
Ventas, generales y administración	614 658	36.3%	534 068	36.0%	444 715	35.7%
Ingresos netos de licencias	15 756	0.9%	7 991	0.5%	8 399	0.7%
Ingresos de operaciones	136 406	8.1%	103 327	7.0%	87 762	7.1%
Ingresos netos de intereses	1 274	0.1%	1 564	0.1%	2 088	0.2%
Ingreso antes de impuesto sobre la renta	137 680	8.1%	104 891	7.1%	89 850	7.2%
Egreso para impuesto sobre la renta	(34 201)	-2.0%	(27 854)	-1.9%	(22 829)	-1.8%
Ingreso neto	\$103 479	6.1%	\$77 037	5.2%	67 021	5.4%
Ganancias por acción:						
Básicas	\$3.06		\$2.28		\$1.98	
Diluidas	3.03		2.26		1.97	
Dividendo de efectivo por acción:	\$0.86		\$2.24		\$0.66	
Promedio ponderado de acciones en circulación:						
Básico	33 808		33 725		33 846	
Diluido	34 204		34 092		33 981	

Fuente: Información para accionistas, Columbia, visitado el 20 de abril de 2012 en <http://investor.columbia.com/annuals.cfm>.

La industria de la ropa y los precios de los commodities

Columbia se especializa en diseñar, abastecer y distribuir ropa para actividades al aire libre. Dada la naturaleza de las materias primas que requiere para fabricar los productos que venderá a los clientes, los precios de los commodities afectan significativamente a la compañía y sus operaciones. El precio del petróleo crudo nos ofrece un claro ejemplo de estos efectos. Tras caer a un precio de 35 dólares por barril en diciembre de 2008, los precios *spot* del crudo Brent fueron subiendo constantemente hasta llegar a 120 dólares por barril a mediados de 2011.¹⁷ Este incremento de 243% en el precio del petróleo afectó enormemente el costo de las actividades de Columbia. En concreto, los costos del petróleo afectan directamente el precio de los petroquímicos empleados para los textiles que la compañía usa en la fabricación de sus prendas. Esos precios habían aumentado 60% el precio del ácido tereftálico purificado —empleado para producir la fibra de poliéster— durante el periodo, más o menos, de septiembre de 2010 a finales de la primavera de 2011, lo cual se tradujo en un costo más alto para los bienes.¹⁸

Los precios del petróleo también afectan los costos de transporte y de distribución de los productos de Columbia. Dado que la compañía depende de productos fabricados fuera de Estados Unidos y que tiene una huella en la distribución global, el efecto de los precios del petróleo

en los costos de los fletes es un tema de enorme interés para ella. De hecho, en Estados Unidos, el costo promedio de importación de un contenedor de 20 pies incrementó 5.6% de 2008 a 2011.¹⁹ Considerando que se esperaba que los precios del petróleo crudo incrementaran 3.2% al año desde 2011 hasta 2016, Columbia Sportswear debe estar muy atenta al importante tema del valor del petróleo para incorporarlo a las estructuras de sus costos.²⁰

La industria de la ropa y los fenómenos climatológicos

En febrero de 2012, Columbia reportó ingresos por 1690 millones de dólares, cifra sin precedente que representó un incremento de 14% frente a la del año anterior.²¹ Sin embargo, a pesar del éxito financiero reportado, en marzo de 2012 Columbia anunció que recortaría en 2% su plantilla mundial de 4100 empleados. El CEO Tim Boyle explicó que, en parte, el recorte se debía a la tendencia histórica de que después de un invierno poco frío la compañía registraba poco crecimiento al año siguiente y dijo: “cuando un invierno es benigno la gente coloca menos pedidos para el invierno siguiente”. Fuentes de la compañía comentaron que cuando no hace mucho frío la gente tarda más en usar ropa invernal y también afecta de forma negativa los pedidos del año siguiente.²²

Figura 3b Balances generales consolidados de Columbia Sportswear Company

(en miles de dólares)	Al 31 de diciembre			
	2011	Análisis vertical 2011	2010	Análisis vertical 2010
ACTIVO				
Activo circulante:				
Efectivo y equivalentes	\$ 241 034	17.4%	\$234 257	18.1%
Inversiones a corto plazo	2878	0.2%	68 812	5.3%
Cuentas netas por cobrar	351 538	25.4%	300 181	23.2%
Inversiones, neto	365 199	26.4%	314 298	24.3%
Impuestos sobre la renta diferidos	52 485	3.8%	45 091	3.5%
Gastos prepagados y otros activos circulantes	36 392	2.6%	28 241	2.2%
Total de activo circulante	1 049 526	75.9%	990 880	76.5%
Propiedad, planta y equipamiento, neto	250 910	18.1%	221 813	17.1%
Activos intangibles, neto	39 020	2.8%	40 423	3.1%
Capital de la marca	14 438	1.0%	14 470	1.1%
Otros activos no circulantes	28 648	2.1%	27 168	2.1%
Total de activo	\$1 382 542	100.0%	\$1 294 754	100.0%
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE				
Pasivo circulante:				
Cuentas por pagar	\$148 973	10.8%	\$130 626	10.1%
Obligaciones devengadas	104 496	7.6%	102 810	7.9%
Impuestos sobre la renta pagaderos	12 579	0.9%	16 037	1.2%
Impuestos sobre la renta diferidos	954	0.1%	2 153	0.2%
Total de pasivo circulante	267 002	19.3%	251 626	19.4%
Otras obligaciones a largo plazo	23 853	1.7%	21 456	1.7%
Impuestos sobre la renta pagaderos	15 389	1.1%	19 698	1.5%
Impuestos sobre la renta diferidos	1 753	0.1%	–	0.0%
Total de pasivo	307 997	22.3%	292 780	22.6%
Capital contable				
Acciones preferentes, 10 000 unidades autorizadas; ninguna girada y en circulación	–	0.0%	–	0.0%
Acciones comunes (sin valor par); 125 000 unidades autorizadas; 33 638 y 33 683 giradas y en circulación	3 037	0.2%	5 052	0.4%
Ganancias retenidas	1 024 611	74.1%	950 207	73.4%
Otros ingresos generales acumulados	46 897	3.4%	46 715	3.6%
Total de capital contable	1 074 545	77.7%	1 001 974	77.4%
Total de pasivo y capital contable	\$1 382 542	100.0%	\$1 294 754	100.0%

Fuente: Información para los accionistas, Columbia, visitado el 20 de abril de 2012 en <http://investor.columbia.com/annuals.cfm>.

Según la National Oceanic and Atmospheric Administration de Estados Unidos, el invierno de 2011-2012 ocupó el cuarto lugar entre los inviernos menos fríos registrados en los pasados 117 años.²³ En el ámbito global, la sociedad general sigue hablando de cuestiones en torno al

cambio climático y el calentamiento mundial, y Columbia debe afrontar la realidad innegable de que el clima y la temperatura afectan a las compañías que manejan productos que corresponden ostensiblemente a una estación particular.

La industria de la ropa y los cambios demográficos en la participación en actividades al aire libre

Dado que Columbia es una compañía que se dedica a equipamiento para las actividades al aire libre, como el esquí, el montañismo, la escalada en roca y el campismo, una de las cuestiones que más la afectan es el cambio en la composición demográfica para esas actividades. Según el Outdoor Participation Report de 2011, publicado por la Outdoor Foundation, la participación en deportes como el montañismo, las carreras en montaña y el campismo, que son fundamentales para el equipamiento que vende la compañía, presentaron marcadas tendencias al crecimiento, con 19.8%, 5.8% y 9.2%, respectivamente.²⁴ Esos porcentajes de crecimiento (que se registraron a pesar de la recesión económica que había entonces) contribuyen a reforzar una tendencia contracíclica, relativamente fuerte, hacia las actividades al aire libre.

En términos de crecimiento futuro, los porcentajes de participación de los jóvenes y algunos datos básicos del crecimiento demográfico son algunas de las cifras que tienen enorme importancia para Columbia. Por ejemplo, la participación de hombres jóvenes en actividades al aire libre bajó de 57% a 53% de 2009 a 2010, mientras que la de las mujeres incrementó de 43% a 47%.²⁵ Si esta tendencia continúa, podría generar algunos efectos a largo plazo en el diseño y el marketing de la línea de productos de Columbia. Además, datos recientes sugieren que la creciente participación de grupos no caucásicos en las actividades al aire libre también podría afectar la índole de los productos que la compañía decida fabricar para diferentes grupos de clientes.²⁶

Los productos eléctricos Omni-Heat de Columbia y los problemas legales

En marzo de 2012, Innovative Sports Design interpuso una demanda judicial contra Columbia acusándola de haber robado la tecnología que condujo a la creación de la línea de ropa con calentamiento eléctrico Omni-Heat Electric. Según la demanda, Innovative Sports se reunió con Columbia entre 2004 y 2007 con el propósito de crear una sociedad para desarrollar ropa con una pila eléctrica. La sociedad nunca se consumó y las reuniones terminaron en 2008. La demanda alegaba que, más adelante, Columbia había desarrollado un producto que utilizaba elementos similares a los de la tecnología de Innovative Sports.²⁷ Tal vez como respuesta a las demandas judiciales por derechos de propiedad intelectual, Columbia declaró lo siguiente en su forma 10-K para el ejercicio de 2011: “En nuestra lucha por realizar innovaciones técnicas, corremos el riesgo de infringir, involuntariamente, los derechos de terceros o de no cumplir debidamente con las reglas aplicables a productos que incluyen innovaciones técnicas como son los componentes eléctricos”.²⁸ Los

productos eléctricos forman parte de la línea general Omni-Heat, la cual ha crecido tanto que ahora representa 40% del total de las SKU de Columbia, y esta espera que sea la fuente principal de crecimiento.²⁹

Rivales competitivas de Columbia

Nike Inc.

Con ingresos por más de 20 860 millones de dólares en 2011 y con 38 mil empleados, el pequeño negocio creado por Bill Bowerman y Phil Knight en 1972 ahora es claramente el rey en el terreno de la ropa deportiva. Nike tiene una fuerte presencia global, como demuestra el hecho de que la compañía tiene ventas en 170 países, en los cuales comercializa ropa, calzado, equipamiento deportivo y accesorios.³⁰ Dada la dimensión de su línea de productos, Nike es un peso pesado en la competitiva industria de la ropa. Anclada por su IyD para productos innovadores y un marketing de categoría mundial, Nike pretende satisfacer las necesidades de sus clientes leales. También se beneficia de una serie de subsidiarias como Converse, Hurley y Umbro.

Columbia y Nike compiten en el sector de la ropa y el calzado deportivo, pero el enfoque de Columbia, dirigido a la ropa y el calzado para actividades al aire libre, estrecha el espacio de la competitividad donde se enfrentan las dos compañías. Los productos clave, como la chamarra deportiva de invierno y los accesorios como las back pack de Nike, son un terreno común para la competencia entre las dos. Sin embargo, el calzado All Conditions Gear de Nike —con su línea de botas para las actividades al aire libre y los productos para correr en montaña— coloca frente a frente los productos de Columbia y los de esta empresa. Las figuras 4a y 4b presentan algunos datos financieros de Nike.

VF Corporation-Timberland y The North Face

VF Corporation, una de las compañías de ropa más grandes del mundo, que reportó ingresos anuales por 9300 millones de dólares y cuenta con 58 mil empleados de tiempo completo, diseña, suministra, fabrica y distribuye una amplia variedad de prendas y accesorios por medio de su portafolio de marcas.³¹ Algunas de las marcas propiedad de VF son Wrangler, Vans y Nautica, y su principal forma de competencia contra Columbia proviene de su calzado marca Timberland y de su ropa para actividades al aire libre marca The North Face. Como muestra su diversificación, los negocios de VF se concentran en diferentes segmentos del mercado. Por lo tanto, el desafío para Columbia es conocer la medida en que VF pondrá énfasis en aquellos de sus negocios (como el de The North Face) que compiten directamente con una o varias de las líneas de productos de Columbia.

La marca The North Face, constituida en 1968, se especializa en equipar a los amantes de las actividades al aire libre y a los deportistas con productos dirigidos a actividades

Figura 4a Estados de pérdidas y ganancias consolidados de Nike

(cifras en dólares, salvo montos por acción)	Ejercicio al 31 de mayo					
	2011	2011 (% de ventas netas)	2010	2010 (% de ventas netas)	2009	2009 (% de ventas netas)
Ingresos	\$20 862 000		\$19 014 000		\$19 176 000	
Costo de ventas	11 354 000	54.4%	10 214 000	53.7%	10 572 000	55.1%
Margen bruto	9 508 000	45.6%	8 800 000	46.3%	8 604 000	44.9%
Gastos para crear demanda	2 448 000	11.7%	2 356 000	12.4%	2 352 000	12.3%
Gastos fijos de operación	4 245 000	20.3%	3 970 000	20.9%	3 798 000	19.8%
Total de gastos de ventas y administración	6 693 000	32.1%	6 326 000	33.3%	6 150 000	32.1%
Gastos de reestructuración	–	0.0%	–	0.0%	195 000	1.0%
Deterioro del capital de la marca	–	0.0%	–	0.0%	199 000	1.0%
Deterioro de activos intangibles y otros	–	0.0%	–	0.0%	202 000	1.1%
Egresos (ingresos) para intereses, neto	4 000	0.0%	6 000	0.0%	(10 000)	–0.1%
Otros (ingresos), neto	(33 000)	–0.2%	(49 000)	–0.3%	(89 000)	–0.5%
Ingreso antes de impuestos sobre la renta	2 844 000	13.6%	2 517 000	13.2%	1 957 000	10.2%
Impuestos sobre la renta	711 000	3.4%	610 000	3.2%	470 000	2.5%
Ingreso neto	\$2 133 000	10.2%	\$1 907 000	10.0%	\$1 487 000	7.8%
Ganancias por acción:						
Básicas	\$4.48		\$3.93		\$3.07	
Diluidas	4.39		3.86		3.03	
Dividendos declarados por acción común	\$1.20		\$1.06		\$0.98	

Fuente: Informes anuales, Nike, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://investors.nikeinc.com/Investors/Financial-Reports-and-Filings/Annual-Reports/default.aspx>.

específicas, como la escalada, el montañismo y las carreras en montaña.³² Su popular marca de chamarras, que emplea tecnología impermeable de terceros (como las telas Gore-Tex), compite directamente contra los productos Omni de Columbia. En septiembre de 2011, VF adquirió Timberland, una compañía de ropa y calzado para actividades al aire libre constituida en 1978. La combinación de las marcas The North Face y Timberland ha significado una competencia formidable en casi todas las categorías en las que Columbia tiene productos.

Al parecer, al nivel de compañía, VF ha contado con la habilidad necesaria para formar y después administrar alrededor de 30 marcas únicas, las cuales constituyen la cartera general de los productos que ofrece. Su capacidad para manejar todo, desde el diseño hasta la distribución, y para seguir siendo competitiva en distintos segmentos del mercado de la ropa, demuestra que conoce muy bien a sus clientes. Las figuras 5a y 5b presentan algunos datos financieros de VF.

L. L. Bean

Leon Leonwood Bean creó su compañía, llamada L. L. Bean, en 1912. Cuando fue fundada era un pequeño negocio de pedidos por correo que vendía un solo producto: la bota impermeable. Ahora que lleva más de 100 años operando, L. L. Bean ha dejado su humilde origen y se ha convertido en una

compañía global que se especializa en ropa y equipamiento para actividades al aire libre. Con ingresos por 1440 millones de dólares en 2011 y 4600 empleados en todo el mundo, L. L. Bean es la competidora que más se asemeja a Columbia en términos de tamaño y mercado meta.³³ No obstante, la compañía es bastante diferente en su forma de competir.

L. L. Bean empezó como un negocio de pedidos por correo y sigue explotando su reputación establecida y el capital de la marca repartiendo más de 200 millones de catálogos al año en todo el mundo. Como empresa de estos pedidos, fue una de las primeras en adoptar el modelo de las ventas minoristas en línea, con el lanzamiento de su servicio de compras en línea en 1996.³⁴ La compañía sigue siendo una fuerte competidora en el negocio de la ropa y el equipamiento para actividades al aire libre porque apalanca el nombre histórico de su marca y sus bien desarrolladas capacidades para la distribución. Además, L. L. Bean tiene una sólida fama en razón de sus normas de calidad para el servicio al cliente. Esas normas fueron la base para que la compañía ganara los premios Customer Choice por ser el minorista con mejor servicio al cliente en 2008, 2009 y 2010 otorgados por la National Retail Federation Foundation y American Express.³⁵ La instrucción para las actividades al aire libre que L. L. Bean ofrece siempre en sus establecimientos minoristas es un magnífico ejemplo de que su enfoque está claramente

Figura 4b Balances Generales Consolidados de Nike

(en miles de dólares)	Al 31 de mayo			
	2011	Análisis vertical 2011	2010	Análisis vertical 2010
ACTIVO				
Activo circulante:				
Efectivo y equivalentes	\$1 955 000	13.0%	\$3 079 000	21.4%
Inversiones a corto plazo	2 583 000	17.2%	2 067 000	14.3%
Cuentas por cobrar, neto	3 138 000	20.9%	2 650 000	18.4%
Inventarios	2 715 000	18.1%	2 041 000	14.2%
Impuestos sobre la renta diferidos	312 000	2.1%	249 000	1.7%
Gastos prepagados y otros activos circulantes	594 000	4.0%	873 000	6.1%
Total	11 297 000	75.3%	10 959 000	76.0%
Propiedad, planta y equipo, neto	2 115 000	14.1%	1 932 000	13.4%
Activos intangibles, neto	487 000	3.2%	467 000	3.2%
Capital de la marca	205 000	1.4%	188 000	1.3%
Impuestos sobre la renta y otros activos diferidos	894 000	6.0%	873 000	6.1%
Total de activo	\$14 998 000	100.0%	\$14 419 000	100.0%
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE				
Pasivo circulante:				
Fracción circulante de deuda a largo plazo	\$200 000	1.3%	\$7 000	0.0%
Pagarés	187 000	1.2%	139 000	1.0%
Cuentas por pagar	1 469 000	9.8%	1 255 000	8.7%
Obligaciones devengadas	1 985 000	13.2%	1 904 000	13.2%
Impuestos sobre la renta pagaderos	117 000	0.8%	59 000	0.4%
Total	3 958 000	26.4%	3 364 000	23.3%
Deuda a largo plazo	276 000	1.8%	446 000	3.1%
Impuestos sobre la renta y otras obligaciones diferidas	921 000	6.1%	855 000	5.9%
Compromisos y contingencias	–	0.0%	–	0.0%
Acciones preferentes amortizables	–	0.0%	–	0.0%
Total de pasivo	5 155 000	34.4%	4 665 000	32.4%
Capital contable:				
Acciones comunes a valor inicial				
Clase A convertibles-90 y 90 unidades en circulación	–	0.0%	–	0.0%
Clase B-378 y 394 unidades en circulación	3 000	0.0%	3 000	0.0%
Capital excedente a valor declarado	3 944 000	26.3%	3 441 000	23.9%
Otros ingresos generales acumulados	95 000	0.6%	215 000	1.5%
Ganancias retenidas	5 801 000	38.7%	6 095 000	42.3%
Total de capital contable	9 843 000	65.6%	9 754 000	67.6%
Total de pasivo y capital contable	\$14 998 000	100.0%	\$14 419 000	100.0%

Fuente: Informes anuales, Nike, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://investors.nikeinc.com/Investors/Financial-Reports-and-Filings/Annual-Reports/default.aspx>.

Figura 5a Estado de pérdidas y ganancias de VF Corporation

(cifras en dólares, salvo los montos por acción)	Ejercicio al 31 de diciembre,					
	2011	2011 (% de ventas netas)	2010	2010 (% de ventas netas)	2009	2009 (% de ventas netas)
Ventas netas	\$9 365 477		\$7 624 599		\$7 143 074	
Ingresos de regalías	93 755	1.0%	77 990	1.0%	77 212	1.1%
Total de ingresos	9 459 232	101.0%	7 702 589	101.0%	7 220 286	101.1%
Costos y gastos de operación:						
Costo de bienes vendidos	5 128 602	54.8%	4 105 201	53.8%	4 025 122	56.3%
Gastos de marketing, administrativos y generales	3 085 839	32.9%	2 574 790	33.8%	2 336 394	32.7%
Deterioro de capital de la marca y activos intangibles	0	0.0%	201 738	2.6%	121 953	1.7%
Total	8 214 441	87.7%	6 881 729	90.3%	6 483 469	90.8%
Ingresos de operaciones	1 244 791	13.3%	820 860	10.8%	736 817	10.3%
Otros ingresos (egresos):						
Ingresos de intereses	4 778	0.1%	2 336	0.0%	2 230	0.0%
Egresos de intereses	(77 578)	-0.8%	(77 738)	-1.0%	(85 902)	-1.2%
Varios, neto	(7 248)	-0.1%	4 754	0.1%	1 528	0.0%
Total	(80 048)	-0.9%	(70 648)	-0.9%	(82 144)	-1.1%
Ingresos antes de impuesto sobre la renta	1 164 743	12.4%	750 212	9.8%	654 673	9.2%
Impuesto sobre la renta	274 350	2.9%	176 700	2.3%	196 215	2.7%
Ingreso neto	\$890 393	9.5%	\$573 512	7.5%	\$458 458	6.4%
Pérdida (ingreso) neto atribuible a intereses no controlables	(2 304)		(2 150)		2 813	
Ingreso neto atribuible a VF Corporation	\$888 089		\$571 362		\$461 271	
Ganancias por acción						
Básicas	\$8.13		\$5.25		\$4.18	
Diluidas	7.98		5.18		4.13	
Dividendos en efectivo por acción común	\$2.61		\$2.43		\$2.37	

Fuente: Relaciones con inversionistas, Informes anuales, VF, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=61559&p=irol-reportsAnnual>.

dirigido al servicio al cliente. En años recientes, la compañía se ha expandido mediante el incremento del número de sus tiendas físicas en todo el mundo, que ahora suman 40 en los Estados Unidos, 20 en Japón y 63 en China.³⁶ Como L. L. Bean es una empresa privada, no es posible obtener sus datos financieros.

Recreational Equipment Incorporated (REI)

Esta compañía, más conocida por sus siglas REI, se concentra en la ropa y el equipamiento de extremo alto para las actividades al aire libre y opera como la cooperativa de consumo más grande de Estados Unidos, con 4 millones de miembros. Desde su modesto inicio como una cooperativa con 23 miembros, ubicada en una gasolinera de Seattle, REI no solo ha abierto 110 tiendas minoristas, sino que también ha desarrollado una fuerte presencia en línea. REI lleva marcas muy conocidas, como Columbia, y también sus productos marca REI.³⁷

Con ingresos por 1790 millones de dólares y 10 mil empleados, la compañía es de tamaño similar al de Columbia y se dirige a los mismos clientes. Como cooperativa, goza de algunos privilegios únicos. Por ejemplo, el sólido valor de la marca REI —como compañía ambientalista comprometida con el activismo cooperativo basado en el amor compartido por la naturaleza— define la personalidad y la imagen de la empresa.

REI tal vez sea representativa de un elemento único ligado con el terreno competitivo que afronta Columbia; si bien REI lleva la marca Columbia para la ropa y los accesorios para actividades al aire libre, también compite con Columbia con sus propias líneas de productos. Los principales minoristas que colocan pedidos, llevan existencias y venden productos de Columbia han empezado a fabricar y a promover sus propias marcas privadas. Este fenómeno representa un elemento complejo, cada vez más común, que afronta Columbia al competir con otras compañías. Vea

Figura 5b Balance general de VF Corporation

(en miles de dólares)	Diciembre			
	2011	Análisis vertical 2011	2010	Análisis vertical 2010
ACTIVO				
Activo circulante:				
Efectivo y equivalentes	\$341 228	3.7%	\$792 239	12.3%
Cuentas por cobrar, menos provisión para cuentas de cobro dudoso por \$54010 en 2011 y \$44599 en 2010	1 120 246	12.0%	773 083	12.0%
Inventarios	1 453 645	15.6%	1 070 694	16.6%
Impuestos sobre la renta diferidos	106 717	1.1%	68 220	1.1%
Otros activos circulantes	166 108	1.8%	121 824	1.9%
Total de activo circulante	3 187 944	34.2%	2 826 060	43.8%
Propiedad, planta y equipamiento	737 451	7.9%	602 908	9.3%
Activos intangibles	2 958 463	31.8%	1 490 925	23.1%
Capital de la marca	2 023 460	21.7%	1 166 638	18.1%
Otros activos	405 808	4.4%	371 025	5.7%
Total de activo	\$9 313 126	100.0%	\$6 457 556	100.0%
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE				
Pasivo circulante:				
Préstamos a corto plazo	\$281 686	3.0%	\$36 576	0.6%
Fracción circulante de la deuda a largo plazo	2744	0.0%	2737	0.0%
Cuentas por pagar	637 116	6.8%	510 998	7.9%
Obligaciones devengadas	744 486	8.0%	559 164	8.7%
Total de pasivo circulante	1 666 032	17.9%	1 109 475	17.2%
Deuda a largo plazo	1 831 781	19.7%	935 882	14.5%
Otras obligaciones	1 290 138	13.9%	550 880	8.5%
Total de pasivo	4 787 951	51.4%	2 596 237	40.2%
Capital contable:				
Acciones preferentes, valor par \$1; acciones autorizadas 25 000 000; ninguna acción en circulación en 2011 y 2010	0	0.0%	0	0.0%
Acciones comunes, valor declarado \$1; acciones autorizadas 300 000 000; 110 556 981 acciones en circulación en 2011, y 107 938 105 en 2010	110 557	1.2%	107 938	1.7%
Capital pagado adicional	2 316 107	24.9%	2 081 367	32.2%
Otros ingresos (pérdidas) generales acumulados	(421 477)	-4.5%	(268 594)	-4.2%
Ganancias retenidas	2 520 804	27.1%	1 940 508	30.1%
Total de capital atribuible a VF Corporation	4 525 991	48.6%	3 861 219	59.8%
Intereses no controlables	(816)	0.0%	100	0.0%
Total de capital contable	4 525 175	48.6%	3 861 319	59.8%
Total de pasivo y capital contable	\$9 313 126	100.0%	\$6 457 556	100.0%

Fuente: Relaciones con inversionistas, Informes anuales, VF, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=61559&p=irol-reportsAnnual>.

las figuras 6a y 6b, que presentan algunos datos financieros de REI, y la figura 7, que contiene una comparación de Columbia y sus competidoras.

Líneas de salida y de meta

Columbia se abastece de todos sus productos con fabricantes independientes de Asia. Según la compañía, se abastece de fábricas independientes en 15 países, y 72% de su ropa, accesorios y equipamiento se fabrica en China y Vietnam. Si bien Columbia sostiene que utilizar a fabricantes independientes le permite incrementar o disminuir su capacidad de producción, maximizar la flexibilidad y, al final de cuentas, mejorar los precios de los productos, también está la realidad de que trata con grandes proveedores que también fabrican ropa, accesorios y equipamiento para las competidoras de Columbia. De hecho, cinco de las fábricas más grandes del grupo que contrata Columbia suministran 25% de la producción global de ropa y accesorios.³⁸ Sin embargo, como Columbia carece de la capacidad para producir la ropa internamente, por ahora su única opción para triunfar en los mercados es depender de la producción contratada en *outsourcing*. Debido a esta situación, el desempeño de la empresa en el mercado volátil y estacional de la ropa depende de la capacidad de sus proveedores para entregar los productos de manera eficiente y oportuna.

La compañía depende de las ventas por medio de distribuidores mayoristas, directo al consumidor e independientes. Si bien la marca Columbia y su capacidad para innovar son fuertes, la compañía no es única. Además de las competidoras antes mencionadas, los principales minoristas cubiertos por el canal mayorista están compitiendo cada vez más contra los productos de Columbia por medio de mercancía con marcas privadas.³⁹

Nuevas competidoras en potencia

Columbia compite principalmente en una industria impulsada por la demanda de consumo y muy susceptible a la volatilidad de las estaciones. El ingreso exitoso a la industria de la ropa es todo un desafío debido a las economías de escala y las eficiencias en las operaciones que se necesitan para competir de manera fructífera. La saturación de la industria de la ropa, incluso dentro del segmento más pequeño de la ropa deportiva donde compite Columbia, y el hecho de que parezca ser una industria de ciclo estándar obligan a las compañías a competir por conquistar participación de mercado y valor de la marca, situación que por lo general requiere de una cantidad significativa de recursos.⁴⁰ Además de los recursos, la necesidad de alimentar relaciones durante muchos años es fundamental para formar canales de distribución eficientes dentro de los canales mayoristas

Figura 6a Estados de pérdidas y ganancias consolidados de REI

(en miles de dólares)	Ejercicio a diciembre			
	2011	2011 (% de ventas netas)	2010	2010 (% de ventas netas)
Ventas netas	\$1 798 009		\$1 658 751	
Costo de ventas	1 034 924	57.6%	929 787	56.1%
Utilidad bruta	763 085	42.4%	728 964	43.9%
Gastos de operación:				
Egresos para nómina	336 175	18.7%	331 159	20.0%
Ocupación, generales y administrativos	310 674	17.3%	281 233	17.0%
Total	646 849	36.0%	612 392	36.9%
Ingreso operativo	116 236	6.5%	116 572	7.0%
Otros ingresos, neto	12 190	0.7%	13 055	0.8%
Ingresos antes de reembolsar a los cooperativistas y de impuestos sobre la renta	128 426	7.1%	129 627	7.8%
Reembolso a cooperativistas, neto	81 871	4.6%	79 848	4.8%
Ingresos antes de impuestos sobre la renta	46 555	2.6%	49 779	3.0%
Provisión para impuestos sobre la renta	16 387	0.9%	19 549	1.2%
Ingreso neto	\$30 168	1.7%	\$30 230	1.8%

Fuente: Estados financieros e informe de Contadores Públicos Certificados Independientes, REI, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.rei.com/content/dam/documents/pdf/2011%20REI%20Financiera%20Statements.pdf>

Figura 6b Balances generales consolidados de REI

(en miles de dólares)	Al 31 de diciembre			
	2011	Análisis vertical 2011	2010	Análisis vertical 2010
ACTIVO				
Activo circulante:				
Efectivo y equivalentes	\$140 813	12%	\$177 454	17%
Inversiones a corto plazo	197 443	17%	174 993	16%
Cuentas por cobrar, neto	17 048	2%	16 153	2%
Inventarios	316 088	28%	259 961	24%
Impuestos sobre la renta diferidos circulantes, neto	34 439	3%	41 196	4%
Gastos prepagados y otros	12 457	1%	11 504	1%
Total de activo circulante	718 288	63%	681 261	64%
		0%		0%
Propiedad y equipamiento, neto	399 282	35%	366 609	35%
Impuestos sobre la renta diferidos, neto	5 967	1%	6 747	1%
Otros	7 934	1%	7 757	1%
Total de activo	\$1 131 471	100%	\$1 062 374	100%
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE				
Pasivo circulante:				
Cuentas por pagar	\$1 466 610	13.0%	\$1 170 019	11.0%
Obligaciones con los clientes	115 200	10.2%	100 438	9.5%
Reembolsos pagaderos a cooperativistas	94 704	8.4%	90 942	8.6%
Rebaja Visa REI pagadera	40 799	3.6%	37 738	3.6%
Nómina y prestaciones devengadas	45 369	4.0%	59 514	5.6%
Obligaciones de retiro y reparto ganancias	13 753	1.2%	26 528	2.5%
Impuestos sobre negocios y otras obligaciones devengadas	30 335	2.7%	26 074	2.5%
Impuestos sobre la renta pagaderos	5 923	0.5%	16 178	1.5%
Total	492 693	43.5%	474 431	44.7%
Renta y otras obligaciones a largo plazo diferidas	57 667	5.1%	54 098	5.1%
Total de pasivo	550 360	48.6%	528 529	49.7%
Capital contable:				
Membresías	160 054	14.1%	143 217	13.5%
Otros ingresos generales acumulados	392	0.0%	131	0.0%
Ganancias retenidas	420 665	37.2%	390 497	36.8%
Total	581 111	51.4%	533 845	50.3%
Total de pasivo y capital contable	\$1 131 471	100.0%	\$1 062 374	100.0%

Fuente: Estados financieros e informe de Contadores Públicos Certificados Independientes, REI, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.rei.com/content/dam/documents/pdf/2011%20REI%20Financiera%20Statements.pdf>

de la industria de la ropa. Por lo tanto, las nuevas entrantes podrían encontrarse con que crear canales de distribución eficientes es bastante difícil a pesar de que cuentan con recursos para organizarlos y utilizarlos.

No obstante estos desafíos, existe la posibilidad de que nuevas competidoras ingresen a los mercados donde

Columbia y sus rivales compiten. Esto podría aplicarse especialmente a los mercados emergentes. Por ejemplo, algunas compañías nacionales que están en los mercados emergentes donde compite Columbia enfrentarían menos dificultades para negociar costos más bajos con los proveedores que tienen oficinas en ese mismo país o región. Además, el

Figura 7 Comparación de competidoras

(cifras en dólares)	Columbia	VF Corp	Nike	REI	L. L. Bean
Comparación general:					
Volumen de ventas	\$1 693 985.00	\$ 9 365 477.00	\$20 862 000.00	\$1 798 009.00	\$1 440 000.00
Número de tiendas físicas	114	1053	689	110	93
Propiedad	Pública	Pública	Pública	Cooperativa	Privada
Medidas para la evaluación:					
Capitalización de mercado	\$1 640 000.00	\$16 480 000.00	\$49 870 000.00	N/D	N/D
Razón P/E a futuro	13.61	13.80	18.79	N/D	N/D
Valor de empresa/EBIT DA	7.49	12.65	13.60	N/D	N/D
Razón de pasivos:					
Liquidez					
Razón circulante (activo circulante/pasivo circulante)	3.93	1.91	3.21	1.46	N/D
Razón rápida (efectivo y equivalentes/pasivo circulante)	0.90	0.20	0.49	0.29	N/D
Solvencia (total de deuda/Capital contable para el trimestre más reciente)	0	46.77	3.63	0.10	N/D
Tamaño común (total de pasivo/total de activo)	0.22	0.51	0.34	0.49	N/D
Rotación (A/P rotación: COGS/AP)	6.44	8.05	7.73	7.06	N/D
Razón de activos					
Cuentas por cobrar					
Tamaño común (AR/total de activo)	25.43%	12.03%	20.92%	1.51%	N/D
Rotación (ventas/AR promedio)	2.60	4.95	3.60	54.16	N/D
Inventario					
Tamaño común (utilidad bruta/ventas)	43.41%	46.24%	45.58%	42.44%	N/D
(Inventario/total de activo)	26.42%	15.61%	18.10%	27.94%	N/D
Crecimiento ((Inv 2011 – Inv 2010)/Inv 2010)	16.20%	35.77%	33.02%	21.59%	N/D
Rotación (COGS/inventario promedio)	1.41	2.03	2.39	1.80	N/D
Activo fijo					
Tamaño común (PPE/total de activo)	18.15%	7.92%	14.10%	35.29%	N/D
Rotación (ventas/PPE promedio)	3.58	7.06	5.15	2.35	N/D
Efectividad de la administración:					
ROA (12 meses)*	6.66%	9.87%	12.99%	2.67%	N/D
ROE (12 meses)*	9.97%	21.23%	22.59%	N/D	N/D
Margen de utilidad (12 meses)*	6.11%	9.39%	9.68%	1.68%	N/D
Información de acciones:					
Beta*	1.34	0.90	1.01	N/D	N/D
Razón de pago de dividendo (dividendos/ingreso neto)	28.00%	33.00%	27.00%	N/D	N/D

*Fuente: Yahoo Finance retrieves Forward P/E Ratio from Thomson Reuters and Dividend Payout Ratio from Morningstar, Inc., consultado el 14 de abril de 2012 en finance.yahoo.com.

Otras fuentes: Columbia 10-K year ended December 31, 2011, en <http://investor.columbia.com/annuals.cfm>; VF Corp 10-K year ended December 31, 2011, en <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=61559&p=irol-reportsAnnual>; Nike 10-K year ended December 31, 2011, en <http://investors.nikeinc.com/Investors/Financial-Reports-and-Filings/Annual-Reports/default.aspx>; REI Audited Financial Statements, en <http://www.rei.com/content/dam/documents/pdf/2011%20REI%20Financial%20Statements.pdf>; L. L. Bean Company Fact Sheet, en http://llbean.com/customerService/aboutLLBean/images/110531_LLB-Fact-Sheet.pdf.

hecho de conocer la cultura podría sacar a la luz oportunidades para generar ventas más altas; por ejemplo, tal vez con un marketing o un diseño elaborados por las compañías nacionales, que se ajusten más a la cultura. En general, los ejecutivos de Columbia tienen que estar siempre estudiando el entorno de su industria para evaluar la probabilidad de que surjan nuevas competidoras en diferentes momentos y en mercados distintos.

Más rápido, más alto, mejor

Columbia se ha hecho de un buen nombre ofreciendo ropa y calzado excepcionales a un precio razonable. Por ejemplo, una chamarra promedio de Interchange cuesta unos doscientos dólares, mientras que el mismo estilo de chamarra fabricada por The North Face cuesta alrededor de trescientos. Columbia incorpora una cantidad igual o superior de tecnología en cada uno de los productos que comercializa y los vende a precio más bajo.

A lo largo de la mayor parte de su existencia, Columbia Sportswear se ha concentrado en la tecnología y la innovación. Esta mentalidad le ha permitido desarrollar diferentes tecnologías que, al final de cuentas, crean valor para sus clientes. Estas tecnologías (enumeradas a continuación) son la base para crear distintos productos capaces de satisfacer diversas necesidades de los clientes.

- Omni-Tech y Omni-Dry: estas tecnologías sirven para que las prendas sean repelentes a los elementos externos, pero al mismo tiempo permiten que los productos respiren.
- Bloqueador de insectos: químico incluido en la ropa que repele diferentes tipos de insectos y tolera más de 70 lavadas a máquina.
- Techlite: tecnología utilizada en las líneas de calzado de Columbia para reducir los síntomas del impacto y también para incrementar el apoyo general y la comodidad del pie del usuario.
- Omni-Wick: desarrollo nuevo que elimina el exceso de sudor porque lo absorbe y permite que se evapore con rapidez.
- Omni-Shield: innovación que repele las manchas de casi todos los líquidos (por ejemplo, bebidas, barro, savia y sangre de animales) que se podrían encontrar al aire libre.
- Omni-Grip: tecnología usada para incrementar la tracción y la estabilidad de sus líneas de calzado.⁴¹

Al final de cuentas, Columbia Sportswear no busca ser reconocida simplemente como otra compañía innovadora más; en cambio, la empresa está luchando por ser reconocida como la líder de la innovación en su mercado. Un gran ejemplo de esta mentalidad se presentó en octubre de 2010 cuando anunció la creación de su tecnología Omni-Heat de electricidad térmica. La nueva línea de productos que incluyen esta tecnología incorpora un sistema de calefacción

eléctrica en todas las chamarras, los guantes y las botas de la línea de productos. Esta jugada no solo demostró a los clientes el compromiso de la compañía con la innovación, sino que también le brindó la posibilidad de conquistar el segmento del mercado de precio alto en el cual se suelen concentrar sus competidoras. El hecho de que una chamarra térmica eléctrica Omni-heat cueste entre 750 y 1200 dólares, y un par de guantes, alrededor de 400 dólares, refleja el carácter de “extremo alto” de este segmento de los mercados que cubre Columbia.⁴²

Crear un portafolio de productos

Las adquisiciones realizadas de forma oportuna, adecuada y efectiva explican gran parte del crecimiento de Columbia Sportswear. De hecho, Columbia ha adquirido grandes marcas a lo largo de los años, como Sorel, Mountain Hardwear, Montrail y OutDry. Cada una de estas adquisiciones creó condiciones que han permitido a Columbia mejorar su desempeño. En septiembre de 2000, Columbia adquirió Sorel por 8 millones de dólares cuando esta compañía se declaró en quiebra.⁴³ La adquisición de Sorel permitió a Columbia hacerse de conocimiento y también colocarse en mejor posición en la categoría de calzado para actividades al aire libre.⁴⁴ En enero de 2006, Columbia siguió adquiriendo conocimiento y alcance en el mercado del calzado cuando adquirió Montrail por 15 millones de dólares.⁴⁵ Esta adquisición proporcionó a Columbia más información acerca del segmento del mercado del calzado ligero, mientras que la compra de Sorel le dio un conocimiento de primera sobre el sector del mercado del calzado para climas fríos. Vea la figura 8, que presenta las ventas generadas en 2010 y 2011 por estas adquisiciones.

La adquisición más reciente de Columbia, la de OutDry Technologies, fue en 2010. OutDry creó una tecnología patentada de laminación con membranas que le permitió crear productos “más secos, más ligeros y más cómodos para todos los amantes de las actividades al aire libre”.⁴⁶ Columbia proyecta incorporar esta tecnología a su ropa

Figura 8 Las marcas de Columbia

	Ejercicio al 31 de diciembre		
	2011	2010	% de cambio
	(cifras en millones de dólares, salvo los % de cambio)		
Columbia	\$1391.5	\$1262.4	10%
Montrail Hardware	142.3	121.9	17%
Sorel	150.3	89.7	68%
Otros	9.9	9.5	4%
	\$1694.0	\$1483.5	14%

Fuente: Información para los accionistas, Columbia, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://investor.columbia.com/annuals.cfm>.

con el propósito de servir mejor a sus clientes. A pesar de estas adquisiciones, la más grande (y probablemente la más importante) en la historia de la compañía fue la de Mountain Hardwear.

Los montañistas profesionales tenían a Mountain Hardwear en un concepto muy alto y la demanda de sus productos estaba creciendo con rapidez en 2003. Para satisfacerla, la compañía tuvo que crecer muy rápido; sin embargo, no estaba dispuesta a contraer la enorme deuda que se requería para financiar su expansión. Columbia adquirió Mountain Hardwear por 36 millones de dólares en abril de 2003. Sin duda, la adquisición incrementó el conocimiento de Columbia respecto de la ropa para actividades al aire libre, pero lo más importante fue que le permitió mejorar enormemente su conocimiento sobre el mercado de accesorios para esas actividades (como tiendas de campaña y bolsas para dormir). Cuando Columbia compró Mountain Hardwear utilizó su efectivo excedente para expandir las capacidades de producción y distribución de esta última, al mismo tiempo que incrementó la línea de productos propia.⁴⁷ Con cada una de estas adquisiciones, Columbia encontró un camino para adquirir conocimiento e información, al mismo tiempo que incrementó su participación en varios mercados, entre ellos los de ropa, calzado y accesorios para las actividades al aire libre.

La estructura del liderazgo en Columbia

El equipo de la dirección administrativa de Columbia incluye a 20 personas, y Timothy P. Boyle es el presidente y CEO. Algunas de las personas clave del equipo son Michael W. Blackford, vicepresidente de Innovación global, Thomas B. Cusick, vicepresidente de Finanzas y director general de Finanzas (CFO), y Peter J. Bragdon, vicepresidente de Asuntos jurídicos y corporativos y abogado general y secretario. Se considera que las aportaciones directas de Blackford, Cusick y Bragdon en cuanto al uso del *balanced scorecard* para evaluar las capacidades y las áreas de la compañía que se deben mejorar han sido muy importantes para el éxito definitivo de la empresa. En este contexto, el CFO Cusick se ocupa de la parte de la evaluación financiera de Columbia, mientras que Blackford se ocupa de la evaluación de la innovación. Como señalamos antes, el afán por innovar de la compañía podría conducir a cambios en el cumplimiento de los derechos de propiedad, y ello requiere de la asesoría jurídica sólida de Bragdon.

Aun cuando es una compañía pública, Columbia ha mantenido una sólida cultura organizacional fundamentada en los ideales establecidos cuando fue una pequeña empresa familiar. La explicación más lógica de que esta característica haya perdurado es la fuerte línea de liderazgo familiar que ha dirigido a Columbia desde que se constituyó en 1937. A lo largo de su historia, ningún otro líder corporativo encarnó tan bien el ánimo de dedicación y esmero como Gertrude

Boyle, quien inesperadamente tuvo que asumir el papel de líder cuando murió su marido. Su liderazgo y la sucesión de su hijo Tim Boyle, actualmente el CEO y presidente, han guiado a la compañía por el tumultuoso panorama de la competitividad en la industria de la ropa para actividades al aire libre.

Entre otras actividades, Tim Boyle y el equipo de la dirección administrativa se concentran en mantener los recursos y las capacidades de Columbia. Una razón fundamental para ello es que el éxito de la empresa sigue asentado en su capacidad para innovar y vender activamente sus productos a los clientes viejos y nuevos. No cabe duda de que el éxito de Columbia a lo largo de su historia es producto de las decisiones que han tomado sus líderes estratégicos. La continuidad de los miembros del equipo de la dirección administrativa ha contribuido, a su vez, a la continuidad de las estrategias que la compañía busca implementar con éxito.

El consejo de administración está compuesto por nueve personas y es presidido por Gertrude Boyle, la líder icónica de la compañía y la miembro más antiguo del consejo (ha estado en el consejo desde 1978). A sus 87 años de edad, la presidenta Boyle también es la de mayor edad del consejo, en el cual la edad promedio es de 65 años (véase la figura 9).

Sarah Bany, Tim Boyle y Gertrude Boyle están unidos por lazos familiares, pero el consejo presenta una mezcla variada de miembros porque algunos de ellos no pertenecen a la familia ni a la empresa. Además, la composición del consejo refleja una mezcla heterogénea de especialistas industriales, desde Edward George, del sector bancario, hasta John Stanton, de la industria de las telecomunicaciones. Algunos puntos de preocupación para el consejo tal vez serían cuestiones como que algunos directores solo pueden dedicar una cantidad limitada de tiempo a su tarea, porque nada más Edward George y Gertrude Boyle están jubilados, y que algunos miembros, como Stanton y W. T. Klensz, forman parte de muchos otros consejos. Por último, si bien en el consejo de Columbia no se han presentado preocupaciones éticas respecto del gobierno corporativo, es preciso recordar que Gertrude Boyle tiene 87 años, lo cual tiene muchas implicaciones en lo tocante a la sucesión y a la futura composición del consejo.

La ascensión venidera

Como sucede en muchas organizaciones, Columbia afronta múltiples desafíos en su lucha por alcanzar sus metas y por dominar en la competitividad en el mercado de la ropa para actividades al aire libre. Tres grandes retos de Columbia son: administrar con efectividad las fluctuaciones de las estaciones del año, proteger la propiedad intelectual de la compañía y mantener la rentabilidad en tiempos económicos difíciles. Aun cuando la empresa tiene fama de ser una líder innovadora con productos de gran calidad para las actividades al aire libre, que incluyen tecnología de vanguardia, la industria está muy competida. Es más, la creciente popularidad de la

Figura 9 Consejo de administración de Columbia

Nombre	Puesto	Ocupación principal	Director desde
Gertrude Boyle	Presidenta del consejo	Presidenta del consejo de administración de Columbia Sportswear Company	1970
Timothy P. Boyle	Director	Presidente y CEO de Columbia Sportswear Company	1978
Murrey R. Albers	Director	Presidente y CEO de United States Bakery	1993
Stephen E. Babson	Director	Director administrativo de Endeavour Capital	2002
Sarah A. Bany	Directora	Copropietaria y vicepresidenta ejecutiva de Desarrollo de marcas de Moonstruck Chocolate Company	1988
Andy Bryant	Director	Vicepresidente ejecutivo de Tecnología, producción y servicios a empresas, y director general administrativo de Intel Corporation	2005
Edward S. George	Director	Director jubilado, First National Bank San Diego	1989
Walter T. Klenz	Director	Director administrativo jubilado de Beringer Blass Wine Estates	2000
John W. Stanton	Director	Inversionista privado, Trilogy Equity Partners and Trilogy International Partners	1997

Fuente: Información para los accionistas, consejo de administración, consultada el 4 de diciembre de 2012 en <http://investor.columbia.com/directors.cfm>.

ropa para las actividades al aire libre, que ha sido movida por el desempeño y la tecnología, ha incrementado el atractivo que este sector del mercado tiene para varias competidoras presentes y en potencia. Como señalamos antes, otro desafío que afronta Columbia está asociado a las medidas que debe tomar para proteger su propiedad intelectual contra las competidoras y la imitación que podría surgir y presentar a los clientes productos “falsos” que lucen similares a los que ofrece Columbia. Es más, los canales de distribución minorista (entre ellos Dick’s Sporting Goods, Sports Authority y REI) representan la mayor parte de las ventas de Columbia. Por lo tanto, otros desafíos que afrontan la compañía y sus líderes es administrar relaciones rentables y limitar el poder de los minoristas.

Estacionalidad y alta variabilidad en las ventas

Una característica del mercado de la ropa para actividades al aire libre son las tendencias estacionales de los consumidores, las cuales normalmente influyen en las decisiones de compra de los clientes. Conforme las temperaturas de todo el mundo van bajando durante las estaciones de otoño y de invierno, la demanda de los productos de Columbia incrementa, en especial para los artículos de la categoría de prendas externas. Históricamente, estos artículos son los que registran más ventas y que contribuyen a la mayor parte de las ventas netas de Columbia. En promedio, de 2008 a 2010, las prendas externas representaron alrededor de 38% de las ventas netas. Por su diseño, esas prendas protegen a las personas contra los embates del clima inclemente, duro y frío que por lo general se presenta en el otoño y el invierno. Debido a la naturaleza del producto y a la volatilidad del mercado, la mayor parte de las ventas de prendas externas tiene lugar en los meses de esas estaciones del año.

En 2011 realizamos alrededor de 65% de nuestras ventas netas y toda nuestra rentabilidad en el segundo semestre del año; eso ilustra lo mucho que dependemos de los resultados de las ventas del segundo semestre del año, y también que nuestros costos de operación no son de naturaleza muy estacional.⁴⁸

En términos de ingresos, Columbia habitualmente cierra con fuerza el ejercicio y realiza la mayor parte de sus ventas en el tercer y cuarto trimestres. Sin embargo, dado que los egresos para las operaciones se presentan a lo largo de todo el año, las ventas que propenden hacia el otoño y el invierno significan un reto para los pronósticos. Columbia debe determinar si las ventas durante las estaciones frías generarán ingresos suficientes para llegar a las metas de utilidad y para cubrir los costos de las operaciones de todo el año.

Como Columbia depende enormemente del promedio de las ventas de otoño e invierno, históricamente enfrenta periodos de crecimiento más lento después de inviernos que no han sido muy inclementes. Algunos de los retos más imprevisibles que afronta la empresa son los fenómenos climatológicos, como los enormes cambios climáticos y la cantidad constantemente creciente de inviernos en el país que parecen menos inclementes. Un invierno menos frío no solo provoca una caída de la demanda para los productos de Columbia, sino que también genera penurias que se sienten en toda la organización. Por ejemplo, en el pasado, los inviernos menos fríos han generado: 1) exceso de inventario; 2) decisiones de bajar los precios de los productos de la compañía; 3) ventas lentas; 4) una caída en los pedidos de los minoristas; 5) el recorte de personal, y 6) enormes disminuciones en la demanda futura. Según la Environmental Protection Agency de Estados Unidos:

...la temperatura promedio de la superficie de la Tierra subirá probablemente 2°, a 11.5° F, para finales del siglo XXI... Es probable que la tasa promedio de calentamiento en el caso de cada

*uno de los continentes habitados sea cuando menos el doble de la experimentada a lo largo del siglo xx. El calentamiento no será el mismo para todas las estaciones y en la mayoría de las áreas el calentamiento será mayor en los inviernos que en los veranos.*⁴⁹

En el futuro, el cambio climático y todos los problemas que genera para Columbia serán un reto permanente para ella y sus líderes.

La inclinación a que las ventas de Columbia ocurran en el otoño y el invierno también demuestra que sus líneas de productos son más atractivas para los consumidores que viven en lugares que habitualmente registran estaciones más frías. Esto es todo un reto porque, dado que las líneas de productos de la empresa denotan recreación y diversión, las ventas y la demanda de consumo dependen enormemente de los “patrones del gasto discrecional de los consumidores”⁵⁰ A semejanza de muchas otras organizaciones, Columbia ha presenciado una disminución en ese gasto atribuible a los tiempos económicos difíciles que se presentaron en muchos mercados del mundo desde 2007 hasta, cuando menos, 2012. Hay pruebas de que durante ese periodo, los consumidores gastaron menos y buscaron con ahínco mejores precios, dejando a un lado las conductas de lealtad a la marca y optando por marcas privadas o de tienda con precios más bajos y ofertas especiales.⁵¹ Estas tendencias representan específicamente para Columbia temas fundamentales porque el mercado de la ropa para un estilo de vida activo es uno de los pocos sectores minoristas que están creciendo y porque la participación en actividades al aire libre también está aumentando. Por ejemplo, de 2009 a 2010 la participación en actividades al aire libre en Estados Unidos —como los triatlones, la navegación en kayak en aguas blancas y el montañismo— incrementaron 64%, 35% y 20%, respectivamente.⁵² El crecimiento de los mercados de ropa para actividades al aire libre sumada al atractivo unidimensional que las líneas de productos de Columbia tiene para los consumidores sugieren que la organización no está realizando todo su potencial. Los líderes de la compañía deben estudiar su posición en el mercado y en la industria y avanzar a un incremento en su participación de mercado a pesar de que corran tiempos económicos difíciles.

La propiedad intelectual

En años recientes, los productos innovadores y muy técnicos que mejoran el desempeño tienen enorme demanda en el mercado de la ropa deportiva y para estilos de vida activos. En el caso de las organizaciones que compiten en el terreno de la innovación y la tecnología, es imperativo que sean capaces de diferenciar sus productos de los de las competidoras. Eso es precisamente lo que ha hecho Columbia como líder de la industria en el campo de la ropa innovadora para actividades al aire libre, pero siempre frente al reto de proteger su tecnología y sus diseños innovadores contra sustitutos creados por las competidoras y por la imitación. La

Outdoor Industry Association estima que Columbia pierde entre 100 y 200 millones de dólares al año por las “imitaciones” de sus productos que son vendidos en todo el mundo, lo cual representa en promedio alrededor de 10% de las ventas de Columbia en 2010.⁵³ Este porcentaje de las ventas no solo incluye las pérdidas por ventas que no realiza la empresa y que podría haber hecho, sino también los daños que los bienes imitados, de mala calidad, producen en su imagen. La imitación es una epidemia; los productos populares de Columbia son sometidos a una ingeniería reversa y después son reproducidos en forma de artículos que engañan a los clientes y les hacen pensar que están adquiriendo productos auténticos de marca Columbia.

La obtención de patentes y el registro de marcas con el propósito de proteger la tecnología y los diseños de los productos más recientes de Columbia le ayudarían a crear un nicho dentro de un mercado muy competido, pero varias cuestiones fundamentales giran en torno a este reto. En Estados Unidos, obtener debidamente una patente toma un promedio de 22 meses. En el mundo de la ropa y la moda, sujeto a un ciclo que se mueve a gran velocidad, 22 meses podrían significar toda una vida. Muchas segundas jugadoras de la industria de la ropa pueden desarrollar sustitutos en menor tiempo y a mayor velocidad para penetrar en el mercado. Es más, los productos de Columbia tal vez sean innovadores desde la perspectiva de los consumidores y de los participantes en la industria, pero eso no garantiza que los diseños y las ideas de la compañía sean en efecto lo bastante innovadores como para sustentar la obtención de una patente como medio de protección.

Mantener la rentabilidad

Columbia está en una situación única; aun cuando los minoristas representan la mayor parte de sus ventas, varios de esos mismos minoristas también son importantes competidores porque venden con marca privada su propia ropa para actividades al aire libre. Por ejemplo, como señalamos antes, REI vende, con su propia marca, su popular ropa para actividades al aire libre, la cual compete con los productos de Columbia. Los productos de esta se venden en todas partes, desde pequeñas tiendas independientes de artículos deportivos hasta cadenas internacionales de artículos deportivos y grandes cadenas de tiendas departamentales. Muchos de estos minoristas tienen un elemento común que pone en peligro la relación única de Columbia con ellos: grandes bolsillos llenos de recursos. La rentabilidad general de la empresa depende en gran medida de que los minoristas vendan bien sus productos a los consumidores. El poder, el dinero y los recursos de los minoristas representan una gran amenaza para Columbia. Los minoristas pueden utilizar esa combinación a efecto de crear sus propios productos parecidos a los de ella; es más, podrían aprovechar su poder e imponerle más exigencias, como descuentos especiales de precios. Incluso, la amenaza que los minoristas plantean para Columbia es más apremiante dado que la compañía no ha instituido

una operación adecuada para llegar directo al consumidor. Con solo 114 tiendas físicas y un sitio web que la compañía no lanzó hasta 2009, Columbia reconoce su falta de canales directos a los consumidores, y en su Informe anual de 2010 para los accionistas decía: “El propósito fundamental de esta operación [directa al consumidor] es reforzar en el consumidor la conciencia de la marca, incrementar el capital de la marca y crear una conexión emocional fuerte con ella.”⁵⁴

En esencia, el hecho de que Columbia dependa de los minoristas para la mayor parte de sus ventas ha creado un entorno verdaderamente competitivo. Su reto futuro está en mantener relaciones sólidas con estos competidores feroces, pero esenciales. La demanda para el *e-commerce* es otro tema fundamental que los líderes de Columbia tendrán que resolver. El *e-commerce* es una parte creciente de la industria de la ropa para actividades al aire libre y se está convirtiendo rápidamente en una expectativa mínima de los

consumidores. La empresa tendrá que mejorar su tecnología informática actual y crear sistemas de información integrados. El segmento de *e-commerce* de su negocio desafiaría incluso más la relación única que mantiene con sus minoristas. Conforme aumente la popularidad de las compras en línea, Columbia tendrá que encontrar o determinar el mejor camino para presentar a los consumidores opciones para comprar en línea por vía de los minoristas y de su propio sitio web. Columbia tendrá que equilibrar debidamente los precios, la exposición de los productos y la expansión del negocio en el espacio en línea, al mismo tiempo que mantiene sus relaciones con los minoristas, pero limitando su poder. ¿Todos estos desafíos son una amenaza para el éxito histórico de la compañía? ¿Qué acciones deben emprender los líderes de Columbia a efecto de maximizar la probabilidad de que continúen los éxitos para esta compañía establecida hace ochenta años?

NOTAS

1. W. Ross, 27 de noviembre de 2010, Behind the Pert Boyle Kidnap Attempt, *The Daily Beast*, consultado el 10 de abril de 2010 en <http://www.thedailybeast.com/articles/2010/11/27/how-gert-boyle-head-of-columbia-sportswear-foiled-a-kidnap-attempt.html>.
2. R. Bella, 17 de noviembre de 2010, Gert Boyle, the “One Tough Mother” of Columbia Sportswear, outwits armed robber, *OregonLive.com*, consultado el 10 de abril de 2012 en http://www.oregonlive.com/west-linn/indez.ssf/2010/11/gert_boyle_the-one_tough_mother_of_columbia_sportswear_outwits_armed_robber.html.
3. *Idem*.
4. *Idem*.
5. *Idem*.
6. About Us, Columbia, consultado el 20 de abril de 2012 en http://www.columbia.com/about-Us/About_Us_Landing,default.pg.html.
7. Columbia Sportswear Company, Funding Universe, consultado el 10 de abril de 2012 en <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Columbia-Sportswear-company-company-History.html>.
8. *Idem*.
9. *Idem*.
10. *Idem*.
11. Columbia’s History, Columbia, consultado el 10 de abril de 2012 en http://www.columbia.com/history/About_Us_History,default.pg.html.
12. Columbia Sportswear Company, *op. cit.*
13. Columbia’s History, *op. cit.*
14. Columbia Sportswear Company 2011 Annual Report to Shareholders, Columbia.com, <http://www.shareholder.com/visitors/DynamicDoc/document.cfm?DocumentID=3026&CompanyID=COLM&zid=ed0392bc>.
15. Columbia Sportswear Company 2010 Annual Report to Shareholders, Columbia.com, <http://www.shareholder.com/visitors/dynamicdoc/document.cfm?documentid=2916&companyid=COLM&page=1&pin=&language=EN&resizethree=yes&scale=100&zid=07228b68>.
16. Columbia Sportswear Company 2011 Annual Report to Shareholders, *op. cit.*
17. J. Molavi, marzo de 2011, Volatility per barrel Oil’s Past, Present, and Future, IBIS World, <http://clients.ibisworld.com/mediacenter/researchpapers.aspx?a=155#a155>.
18. S. Thomas, 3 de marzo de 2011, Downstream Effects Petrochemical Reactions, *Financial Mail*, <http://www.fm.co.za>
19. Cost to Import (US\$ per container), World Bank.org, <http://search.worldbank.org/data?qterm=costs%20to%20import%20a%20container&language=EN>.
20. J. Molavi, *op. cit.*
21. Fair Disclosure Wire, *ABI/INFORM Trade & Industry*, 22, 2012, <http://search.proquest.com/abitrade/docview/921747180/1362758B63A17FFC1CE/1?accountid=7082>.
22. A. Brettman, 14 de marzo de 2012, Columbia Sportswear expected to lay off about 80 employees, *The Oregonian*, <http://impact.oregonlive>
23. R. Lindsey 13 de marzo de 2012, U.S. has fourth warmest winter on record; West & Southeast drier than average, NOAA Climate Services, <http://www.climatewatch.noaa.gov/articvle/2012/u-s-has-fourth-warmest-winter-on-record-west-southeast-drier-than-average>.
24. 2011 Outdoor Recreation Participation Topline Report, The Outdoor Foundation, http://www.outdoorindustry.org/research.php?action=detail&research_id=133.
25. *Idem*.
26. *Idem*.
27. E. Siemers, 27 de marzo de 2012, Eugene company sues Columbia Sportswear over heated clothing technology, *The Portland Business Journal*, <http://www.bizjournals.com>
28. Columbia Sportswear Company 2011 Annual Report to Shareholders, *op. cit.*
29. E. Siemers, *op. cit.*
30. Nike NKE, Morningstar.com, <http://search.morningstar.com/sitesearch/search.aspx?s=o&q=nile>.
31. VF Corporation Profile, *Yahoo Finance*, consultado el 18 de abril de 2012 en <http://finance.yahoo.com/q/pr?s=VFC+Profile>.
32. Investor Relations, Annual Reports, VF, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=61559&p=irol-reportsAnnual>.
33. L.L. Bean, Inc., Hoovers, http://www.hoovers.com/company/LL_Bean_Inc/cftkri-1.html.
34. *Idem*.
35. L. L. Bean Tops in Customer Service Survey, 1 de febrero de 2010, Chain Store Age, <http://business.highbeam.com/410731/article-1G1-219654884/ll-bean-tops-customer-service-survey>.
36. 2011 Company Fact Sheet, *llbean.com*, https://www.llbean.com/customerService/aboutLLBean/images/110531_LLB-Fact-Sheet.pdf.
37. Recreational Equipment, Inc., Hoovers, http://www.hoovers.com/company/Recreational_Equipment_Inc/hcxjil-1.html.
38. Columbia Sportswear Company 2011 Annual Report to Shareholders, *op. cit.*
39. *Idem*.
40. A. Brettman, (12 de marzo de 2011). Columbia Sportswear’s Innovation Heats Up with Electric Jackets, Globes and Boots, *Oregon Live*, consultado el 10 de abril de 2012 en <http://www.oregonlive.com>

41. *Idem.*
42. *Idem.*
43. Columbia Sportswear Completes Acquisition of Sorel Brand, 22 de septiembre de 2000, Business Wire, consultado el 10 de abril de 2012 en <http://www.thefreelibrary.com>
44. Columbia Sportswear Company 2004 Annual Report, Columbia.com, http://files.shareholder.com/downloads/COLM/2074879299x0x293549/7B6387CA-8000-4C84-85B5-8CB81A45ECCF/2004_annual_final.pdf.
45. Columbia Sportswear Company Announces Acquisition of Montrail, Inc. Footwear Brand, 26 de enero de 2006, *Lexdon*, consultado el 10 de abril de 2012 en http://www.lexdon.com/article/Columbia_Sportswear_Company_Announces_Acquisition/30375.html.
46. Columbia Sportswear Company Completes Acquisition of OutDry(R) Technologies, 1 de septiembre de 2010, Columbia, consultado el 10 de abril de 2012 en <http://investor.columbia.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=504184>.
47. S. Fitch, 16 de abril de 2003, Can Columbia Sportswear Scale This Mountain?, *Forbes*, consultado el 10 de abril de 2012 en http://www.forbes.com/2003/04/16/cz_sf_0416columbia.html.
48. Columbia Sportswear Company 2011 Annual Report to Shareholders, *op. cit.*
49. Global Buying Behaviour in the Recession, 5 de marzo de 2012, Euromonitor International, <http://blog.euromonitor.com/2012/03/global-buying-behaviour-in-the-recession.html>.
50. Columbia Sportswear Company 2011 Annual Report to Shareholders, *op. cit.*
51. Global Buying Behaviour in the Recession, *op. cit.*
52. AM Mindpower Solutions, 1 de febrero de 2012, The US Athletic Apparel and Footwear Industry Outlook to 2015-Evolving Niche Segments in Sportswear, MarketResearch.com, <http://www.marketresearch.com/AM-Mindpower-Solutions-v3771/Athletic-Apparel-Footwear-Outlook-Evolving-6846675/>.
53. Columbia Sportswear blazing intellectual property trail in China, 2 de marzo de 2010, Outdoor Industry Association: CEO Brief, consultado el 10 de abril de 2012 en <http://www.outdoorindustry.org/news.ceo.php?newsid=12085&newsletterid=18&action=display>.
54. Columbia Sportswear Company 2011 Annual Report to Shareholders, *op. cit.*

Encontrar soluciones comunitarias desde Common Ground: nuevo modelo para poner fin al problema de los indigentes sin casa

Ser emprendedor significa perseguir una oportunidad más allá de los recursos que uno controla en ese momento.

Howard H. Stevenson

Profesor de Administración de Empresas con la cátedra Sarofim-Rock Harvard Business School

Tras la más reciente ronda de charlas con un importante corredor de bienes raíces, Rosanne Haggerty —fundadora de Common Ground y actual CEO de Community Solutions— regresó a su despacho en un edificio ubicado en el distrito histórico de Madison Square en el norte de Manhattan. El edificio también albergaba a cientos de neoyorquinos que antes no tenían casa. Mientras se preparaba para la sesión de planeación estratégica que tendría lugar la semana siguiente, sintió el impulso por programar a su equipo principal para que estudiara diferentes modelos de ingresos a efecto de asegurar que la organización pudiese tener la fortaleza financiera para satisfacer las demandas crecientes de los clientes.

Common Ground, que desarrollaba y administraba viviendas subvencionadas a un precio asequible, había sido alabada muchas veces por ser una de las organizaciones sin fines de lucro mejor administradas de Estados Unidos. Había recibido el premio “Capitalista social” otorgado por Fast Company/Monitor Group, el premio Rudy Bruner por su “Excelencia Urbana”, el galardón Peter Drucker por “Innovación no lucrativa” y el premio “Habitat mundial” otorgado por las Naciones Unidas y la Building and Social Housing Foundation. Sin embargo, Community Solutions, la nueva organización que se había desprendido de ella, era la que estaba captando más atención en ese momento.

Desde su inicio, Community Solutions se había dirigido a indigentes crónicos que carecían de vivienda y que no aprovechaban el sistema de subvenciones sociales existente. Los primeros éxitos de la organización, entre ellos, su famosa “Campaña de las 100 mil viviendas”, demostraban que era posible movilizar a partes muy diferentes de todo el país para

atacar problemas locales relacionados con los indigentes que carecían de casa, pero sin que se llevara una cantidad enorme de recursos públicos. Community Solutions trabajaba con distintos sectores a fin de entretener las actividades de las organizaciones sin fines de lucro con las del gobierno, de organizaciones filantrópicas y de la iniciativa privada.

Rosanne Haggerty estaba decidida a que esta nueva empresa mantuviera vivo el espíritu emprendedor de Community Solutions, pero también pretendía asegurarse de que esta última recibiera la debida compensación financiera por las numerosas innovaciones que había introducido. (Véase la figura 1, que presenta la cronología de los principales logros de la organización). ¿De ahora en adelante habría que decir que Community Solutions era una organización de consultoría o una encargada de integrar productos-servicios? ¿Cuál sería el modelo de ingresos adecuado para captar su valor agregado?

El problema de la indigencia en la ciudad de Nueva York

Una de las ironías de la ciudad de Nueva York era la proximidad entre personas que tenían todo y las que no tenían nada. A lo largo de su historia, Times Square, un destino icónico del turismo, había sido uno de los lugares donde vivía un gran número de indigentes sin casa.

Common Ground fue fundada en 1990. Era una de las muchas organizaciones sin fines de lucro de la ciudad que atacaban el problema de las personas que vivían en la calle. Common Ground fue pionera de nuevos modelos de vivienda que ofrecían una alternativa a los hombres y las mujeres que no tenían casa, en lugar de los congestionados albergues de la ciudad. Sus edificios ofrecían, a personas que pasaban de los albergues a las calles, departamentos privados, seguros y a precio asequible, los cuales contaban con apoyos para la salud, la salud mental y el empleo. Como explicó Rosanne:

El profesor Howard Yu, de IMD, y Becky Kanis, directora de Community Solutions, prepararon este caso como base para una discusión en clase y no para ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa.

Copyright © 2012 de IMD, Lausana, Suiza (www.imd.org). Prohibido reproducir, almacenar en un sistema recuperable o transmitir de la forma y por el medio que fuere sin la autorización de IMD.

Figura 1 Cronograma de Common Ground

Fuente: Boletín de prensa de Common Ground, consultado en www.commonground.org.

Para muchos indigentes sin casa, la sola idea de la permanencia, de firmar un contrato y de pagar una renta mensual resulta abrumadora. Muchas de esas personas en ocasiones no acuden a los albergues de la ciudad porque no quieren aceptar reglas y otras veces por cuestión de miedo o de orgullo.¹

Rosanne creció en las afueras de Hartford, Connecticut y, cuando su padre murió, a sus recién cumplidos 17 años, tuvo que ayudar a su madre a cuidar de sus siete hermanos menores. Obtuvo su grado de licenciatura en Estudios Americanos en Amherst College con una tesis sobre Thomas Merton, el monje trapense y crítico social. Después de titulada, empezó a trabajar de voluntaria en Covenant House, la sociedad de beneficencia para adolescentes sin casa, ubicada en la calle 43 de Times Square. Ahí, no cesaba de pensar en el edificio contiguo, que era un enorme hotel muy deteriorado. Al recordar aquellos tiempos, dice: “El Times Square Hotel era muy grande y muy visible”. La zona era famosa sobre todo por los espectáculos muy subidos de tono y por las prostitutas. “Mi mente estaba fija en todo lo que se podría hacer con él”.² Durante siete años trabajó en Catholic Charities, donde aprendió, entre otras cosas, a aplicar el Crédito Fiscal para Vivienda de Personas con Bajos Ingresos (LIHTC por sus iniciales en inglés) a fin de crear viviendas para las personas que vivían en la calle.

Mientras trabajaba con los indigentes, Haggerty se enteró de que las condiciones del Times Square Hotel se habían deteriorado incluso más y que el gobierno de la ciudad de Nueva York amenazaba con cerrarlo. “Era el hotel de cuartos sencillos más grande de la ciudad de Nueva York —explicó. El edificio estaba a punto de ser clausurado. Infringía 1700 normas del código de construcción”. Había basura, moho y grietas por todas partes. La mayor parte de los 200 habitantes que todavía quedaban en él eran personas mayores, enfermos mentales y algunos veteranos. El edificio estaba quebrado y había sido administrado descuidadamente por una serie de síndicos designados por la corte. Sin embargo, la posible pérdida del hotel, a pesar de que estuviera en ruinas, contribuiría a incrementar en la ciudad el número de personas sin casa y sacaría del juego a viviendas de precio asequible que, a pesar de su pésimo mantenimiento, tanto se necesitaban.

Rosanne Haggerty explicó: “La mugre característica de estos edificios (hoteles con cuartos sencillos) era todo un problema administrativo”.³ Los elementos que, en su opinión, ayudarían a conseguir una transformación exitosa del edificio

y a crear una vivienda atractiva eran un buen diseño, una administración comprometida presente en el lugar y un punto de contacto de los habitantes con los apoyos que necesitaban, como servicios de salud y capacitación laboral.

El LIHTC resultó una fuente de financiamiento medular para rediseñar el Times Square Hotel. “Una parte importante fueron los tiempos —explicó Rosanne. Se trataba de un programa relativamente nuevo y no había mucha gente que supiera aprovecharlo”.⁴ Ella creó una asociación, llamada Common Ground, para utilizar los créditos fiscales y conseguir también subsidios de los gobiernos federal, estatal y de la ciudad a efecto de comprar y renovar el edificio. Reunió además a un grupo de inversionistas de toda índole, desde J. P. Morgan hasta Ben & Jerry’s.

Cuando el Times Square Hotel fue reinaugurado en 1993, Common Ground había transformado el edificio de 652 unidades en un edificio de departamentos de vanguardia para los indigentes sin casa y los adultos solteros de bajos ingresos. Era “solidario” porque ahí mismo ofrecía servicios de consultoría a los habitantes para que pudieran dar un vuelco a sus vidas, pero además tenía un jardín en la azotea, un laboratorio de cómputo, un hermoso lobby con candeleros, un fuerte sistema de seguridad, instalaciones médicas, un comedor, una biblioteca y un estudio de pintura. Fue una demostración de que las cosas se podían hacer de otra manera.

Debido al éxito de The Times Square Hotel, Common Ground obtuvo más acceso a financiamiento del gobierno y de las empresas. Mientras tanto, Rosanne había regresado a la universidad para estudiar una maestría en finanzas y desarrollo de bienes inmuebles, gracias a lo cual fue probando estrategias cada vez más sofisticadas con cada nuevo proyecto. Cuando renovó la segunda residencia de Common Ground —el Prince George Hotel— entretejió 10 fuentes de financiamiento, entre ellas JPMorgan Chase, Fannie Mae, Cooperation for Supportive Housing y Deutsche Bank, para poder comprar el edificio por vía de un proceso de quiebra y desahucio.

Cuando el Prince George volvió a abrir sus puertas en 1999, ofrecía servicios de consejeros para capacitación laboral, médicos, psicólogos, terapeutas y hasta acupunturistas. Rosanne dijo: “Facilitamos un camino para que las personas puedan salir adelante”. ¿Y el salón de fiestas de lujo? “Con otros cuatro grupos sin fines de lucro que restauraron el espacio, organizamos un trabajo en colaboración para la capacitación laboral”.⁵ Rosanne explicó que esto redujo el costo a

1.5 millones. El salón de fiestas fue un camino para realizar eventos que generaron 800 mil dólares al año por concepto de su renta.

Common Ground, antes de adquirir su tercer edificio, el Andrews Hotel en la parte baja de Manhattan que tenía una pésima fama, entrevistó a más de 200 indigentes que vivían en la calle y que, según grupos que habían sido contratados para ayudarlos, eran “personas que se resisten” a vivir en una casa. La gente de Common Ground les preguntó que cuál sería el tipo de vivienda que les atraería y gustaría, y con base en lo que dijeron planearon el Andrews para que respondiera a lo que ellos querían. En 2003, Common Ground convocó a una competencia abierta de diseño con el propósito de traducir los deseos de los indigentes a un plan para el Andrews. Se pidió a los competidores que diseñaran 19 unidades prefabricadas por piso. Estas tenían que cumplir con las normas de construcción de la ciudad y las de acceso para personas con capacidades diferentes, pero sin que fuese necesario modificar la estructura básica del edificio ni los muros exteriores. El presupuesto por unidad prefabricada sería de 5 mil dólares para construcción, instalaciones y muebles. Las 189 personas de 13 países que se inscribieron iban desde individuos y equipos de escuelas de arquitectura hasta despachos de diseño. Los jurados de la competencia incluían a luminarias del diseño como Steven Holl (arquitecto y profesor de arquitectura en la Universidad de Columbia) y Toshiko Mori (profesor en activo y miembro de la junta directiva de la Escuela de Diseño de Harvard). Los cinco diseños ganadores fueron implementados en 2005.

Además del financiamiento externo, Common Ground recibió subsidios del gobierno, del orden de 18 mil dólares por residente al año, para apoyar las obras de construcción y los servicios para los residentes. El costo por indigente en un albergue de la ciudad de Nueva York era superior a 25 mil dólares anuales; los indigentes que permanecían en hospitales y en cárceles podían representar un costo entre dos y cinco veces mayor.

Un experimento atrevido

En el año 2003, Common Ground experimentó un programa de divulgación. Empezó por una simple observación. The Times Square Hotel llevaba varios años funcionando, cuando Rosanne y su equipo se dieron cuenta de que muchos de los indigentes que habían rondado en la zona de Times Square antes de que el proyecto abriera sus puertas seguían viviendo en la calle. Casi todas las personas que vivían en The Times Square Hotel provenían de albergues para indigentes. Se suponía que los que se habían negado a ir a estos simplemente no estaban interesados en recibir ayuda y, por consiguiente, que jamás acudían a las instalaciones de Common Ground.

A efecto de averiguar dónde estaba la raíz de esta situación, Rosanne organizó un conteo a media noche, en invierno, para conocer de primera mano qué tan grande era esta población que había sido calificada como personas

que no querían recibir servicios; es decir, los indigentes que se negaban a acudir a los albergues incluso en condiciones de un clima extremadamente frío. La identificación de esta población planteaba un enigma. En la ciudad de Nueva York, decenas de organizaciones habían diseñado programas para ayudar de distintas maneras a las personas que vivían en la calle. Los hospitales les ofrecían salas de urgencias y servicios de desintoxicación; un enorme comedor comunitario estaba a 15 calles de Times Square; y organizaciones de corte religioso bajaban de los suburbios al centro de la ciudad, a media noche, para proporcionar alimento a los indigentes. Sin embargo, un grupo de indigentes seguía viviendo en las calles en torno a Times Square.⁶

Tanto desde el punto de vista humano como del financiero era importante acabar con esta situación crónica porque estas personas consumían una enorme cantidad de recursos públicos. Un ejemplo clásico era el caso de Murray Barr, descrito por *New Yorker Magazine* como “Million-Dollar Murray”. Murray, que era prácticamente un adorno fijo en las calles de Reno, había costado a los contribuyentes de Nevada un millón de dólares en un periodo de 10 años en razón de tratamientos para el abuso de sustancias, de visitas a salas de urgencia y de otros servicios. Es interesante señalar que de esa cantidad, ni siquiera 10 centavos habían sido destinados a vivienda. El Oficial O’Bryan del departamento de policía de Reno comentó: “Nos costó un millón de dólares no hacer una cosa”.⁷ Las investigaciones en las afueras de San Francisco también mostraron que brindar una vivienda estable a un indigente crónico reducía en 56% las visitas a salas de urgencias. Investigadores de la Universidad de California siguieron a 15 indigentes crónicos durante 18 meses y encontraron que le costaba a los contribuyentes más de 1.5 millones de dólares por concepto de pagos a hospitales y observancia de la ley. De las personas registradas en Medicaid en todo Estados Unidos, cerca de las dos terceras partes que representaban un costo elevado eran indigentes que vivían en la calle o que no siempre tenían casa.

Convencida por sus observaciones de primera mano, Rosanne Haggerty creó la “Iniciativa Street-to-Home” (De la calle a la casa) que estaba dirigida a la llamada población resistente a recibir servicios. La meta era identificar a las personas que estaban viviendo en la calle y saber qué se requería para poder llevarlas a una casa. Haggerty explicó: “En Harlem, uno puede pasar tranquilamente junto a otro si no conoce su nombre, pero si sabe que se llama Ed, que es un veterano de Vietnam y que tiene cáncer, uno ya no pasa a su lado⁸ así de tranquilo. Así, se me ocurrió que necesitábamos a alguien que no tuviese ideas preconcebidas acerca del problema ni de los indigentes sin casa. Empecé a buscar a alguna persona con formación militar para que se encargara de hacer las cosas”.⁹ Contrató a Becky Kanis, egresado de West Point y excomandante de operaciones especiales en el ejército.

Kanis no tardó en mandar a la calle a un equipo de trabajadores sociales que empezaron a entrevistar a indigentes sin casa y a crear perfiles detallados de ellos. Ella y su equipo

les preguntaban si necesitaban alimentos, ayuda médica, apoyo económico, un empleo, un refugio, asesoría o una casa. Sobre todo, el equipo trató de saber por qué las personas no usaban los servicios que ya existían. En esas entrevistas, las personas estaban deseosas de expresar su descontento con el sistema de albergues y se explayaban explicando por qué les desagradaban los trabajadores sociales tradicionales. Algunas consideraban que el proceso de solicitud era complicado e intimidante. Otras pensaban que las reglas eran arbitrarias e irrespetuosas.¹⁰ En la calle afrontaban muchos problemas, pero ahí gozaban de libertad, y todas concedían un enorme valor a su independencia. Una y otra vez expresaron con claridad lo que necesitaban; es decir, necesitaban una vivienda y no un albergue.¹¹

A continuación, el equipo de Street-to-Home creó un proceso simple y llano. Pretendía suprimir los trámites burocráticos que intimidaban y alejaban a las personas que vivían en la calle. La tarea central era ayudar a los indigentes crónicos, es decir, a quienes llevaban un promedio de siete años y medio viviendo en la calle, y ayudarles a tramitar las solicitudes para una vivienda subsidiada o con algún apoyo. El proceso establecido por los organismos públicos de la ciudad de Nueva York incluía varios pasos para comprobar si la persona cumplía con los requisitos para una vivienda subsidiada y con apoyo, incluyendo un examen médico, una concienzuda evaluación psiquiátrica y una prueba de que tenía una fuente de ingresos (es decir, pagos por desempleo o por incapacidad). Por lo tanto, Street-to-Home proponía algo muy sencillo: agilizar y simplificar en la medida de lo posible el proceso de solicitud. El equipo también defendía ferozmente a sus clientes ante otros prestadores de este servicio y organismos públicos que con frecuencia discriminaban a los indigentes crónicos.

De otra parte, el recién renovado Andrews Hotel, a diferencia del The Times Square y de otros edificios de Common Ground que ofrecían contratos de arrendamiento a largo plazo, tenía por objeto ofrecer vivienda temporal a corto plazo. El Andrews Hotel se concentraba en las personas que simplemente necesitaban dar un “primer paso” para salir de la calle e iniciar el proceso de volver a una vivienda y, por lo tanto, pudo adoptar un proceso de selección más sencillo para las admisiones. El Andrews Hotel también era más tolerante con personas de conducta descarriada. No requería que las personas estuvieran sobrias, y algunas que ingresaban directamente de la calle llegaban borrachas y combativas. Para conservarlas en el camino que las llevaría a una casa, no había toque de queda ni presión para que ingresaran a rehabilitación ni a otros servicios de apoyo. Si los residentes no querían recibir servicios sociales, no tenían que aceptarlos.

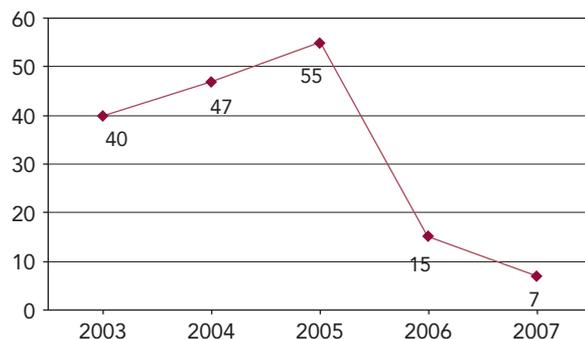
En su primer año de operaciones del programa, 43 indigentes sin casa, que antes se habían negado a entrar a un albergue, fueron destinados directamente a una habitación (en el Andrews Hotel y en otros lugares). Estas personas fueron enviadas por 13 organizaciones independientes de trabajo social, las cuales afirmaban que los clientes eran indigentes que llevaban mucho tiempo viviendo en las calles del

vecindario. ¡Sin embargo, a pesar de las personas colocadas en una vivienda, el siguiente conteo de media noche reveló que el número de indigentes que vivían en la calle en Times Square había de hecho aumentado 17%! Esta inquietante estadística puso en tela de juicio los supuestos básicos de Street-to-Home.

James McCloskey, a la sazón director de Street-to-Home, tomó una decisión radical llevado por su intuición de que la iniciativa no se dirigía en medida suficiente a las personas que llevaban mucho tiempo viviendo en la calle. Durante cuatro semanas consecutivas, todos los días a las 5 de la mañana, sacó a su equipo a recorrer las calles y crearon una lista con nombre y fotografía de todos los individuos que dormían en las calles del vecindario. Para su sorpresa, a pesar de que cada mañana contaron un promedio de 55 personas en las calles, solo 18 de ellas eran las mismas todos los días. La presencia de las demás era intermitente.

Es interesante señalar que algunos de los defensores de los indigentes sin casa consideraban que todo ejercicio que tuviera el propósito de contar a los de Nueva York era un esfuerzo inútil. Patrick Markee, analista en jefe de políticas de la Coalition for the Homeless, argumentó en repetidas ocasiones que contar a los indigentes que vivían en las calles de la ciudad era una tarea imposible y destinada a generar un conteo incorrecto. Se quejaba de que los indigentes rara vez dormían a plena vista y que con frecuencia se ocultaban bajo la tierra, en los túneles del metro y en otros lugares donde los encargados de vigilar los espacios públicos de la ciudad no los verían. Sin embargo, Rosanne sostenía que el número de ellos en la ciudad que se contara en una ocasión cualquiera no era importante. Afirmaba: “Hacer muchos conteos aplicando la misma metodología nos proporcionará una buena panorámica para saber si el problema ha cambiado o se ha modificado y, por extensión, si la política para los indigentes está funcionando”.¹²

Para concentrar sus esfuerzos, Street-to-Home dejó de aceptar a personas enviadas por equipos de trabajadores sociales de terceros y, en su momento, la medida fue muy criticada. Las organizaciones de trabajo social que antes habían cooperado mucho respondieron con feroces protestas. Sin embargo, el hecho de liberar esos recursos significó que el equipo de Street-to-Home se pudo concentrar exclusivamente en proporcionar vivienda a 18 indigentes que vivían regularmente en las calles de Times Square, no obstante que ellos tuvieran problemas de drogas, de alcohol o médicos. Después se supo que los 18 llevaban un promedio de 14 años viviendo en la calle y que los operadores de negocios, la policía y los organismos de servicios para indigentes de Times Square los conocían muy bien. Al final de cuentas, este era el grupo más difícil de indigentes que vivían en la calle. Common Ground especuló que si se concentraba en estos indigentes icónicos podría demostrar que el problema sí tenía solución, lo cual podría tener un efecto multiplicador y convencer a otros, que llevaban menos tiempo viviendo en la calle, de que aceptaran ayuda. Empezaron a surgir resultados alentadores.

Figura 2 Indigentes que vivían en las calles de Times Square

Fuente: Kanis, B., *Catalytic Innovations to Solve Homelessness*, Tesis inédita, Nueva York, The New School, 2007.

Street-to-Home redujo en 75% el número de indigentes sin casa en Times Square al año siguiente, y disminuyó esa cifra a la mitad para el año posterior, lo cual dio por resultado una reducción total sostenida de 87% (véase la figura 2).

Más allá de Street-to-Home

La escala y la dimensión de Common Ground habían contribuido sin duda a los primeros éxitos de la iniciativa Street-to-Home. A la sazón, los críticos decían que el programa de servicio social de esta sería difícil de implementar porque algunas de las personas sin casa vivían muy a gusto en las calles, porque el programa no se concentraba lo suficiente en acabar con hábitos peligrosos y debido a que no atacaba el creciente problema de las familias sin casa, pero sobre todo, porque sus metas eran sencillamente demasiado ambiciosas.

A efecto de demostrar a otros que era viable proporcionar vivienda a los indigentes crónicos, Rosanne impuso un cambio en las políticas para ocupar todas las viviendas de Common Ground de modo que estos tuvieran prioridad para ocupar los departamentos disponibles, pero en particular los que provenían de la calle. Al principio el equipo protestó por esta directriz, pero con el tiempo la acató. Sin embargo, Rosanne se encargó de que cada edificio de viviendas llevara registro del efecto que producía aceptar a usuarios de Street-to-Home en esas instalaciones. La organización también aceptó el compromiso financiero de asignar recursos adicionales para manejar los efectos en el supuesto de que cambiaran los apoyos que se necesitaban como consecuencia de admitir a esa nueva población. Sin embargo, tras llevar registro del efecto en las operaciones del edificio durante 18 meses, se demostró que esta población no afectaba las demandas ni los costos de operación de las viviendas de Common Ground. Para el siguiente ejercicio fiscal, tanto los edificios de viviendas como Street-to-Home admitieron la responsabilidad conjunta de alcanzar las ambiciosas metas de colocar en viviendas a los indigentes crónicos.

A medida que Common Groud desarrollaba su fama de ser capaz de albergar a los indigentes crónicos de Times Square, también influyó en los gobernantes de la ciudad de

Nueva York para que replantearan sus políticas para las personas en situación de calle y su forma de contratar los servicios de “trabajadores sociales” dirigidos a los indigentes. Ahora el programa inicial Street-to-Home de Common Ground tendría ocho empleados y su presupuesto anual subió a 350 mil dólares, monto que sería financiado por fundaciones y la iniciativa privada. El programa generó evidencia suficiente para inclinar a la ciudad de Nueva York hacia una recomposición general de la contratación de trabajadores sociales y a incluir en los contratos nuevos el desempeño medido en términos de resultados (y no de actividades). En 2007, Common Ground celebró un contrato de 3.2 millones de dólares con la ciudad para extender la iniciativa Street-to-Home más allá de Times Square y para reducir la indigencia en dos tercios en Brooklyn, en Queens y en un área más amplia de Midtown (más allá de Times Square). Esto significó que los recursos financieros se multiplicaron por 10, así como una transición a una fuente de financiamiento confiable y constante. Ese mismo año, más adelante, Common Ground recibió fondos federales por 6 millones de dólares, proporcionados por el Department of Housing and Urban Development (HUD por sus iniciales en inglés) (Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano). Esos fondos adicionales representaban cinco años de subsidios para rentas de más de 130 residentes, antes indigentes, que habían pasado de las calles a edificios de Common Ground.

Después de dos años de ser la primera directora de Street-to-Home, Kanis subió al puesto de directora de innovaciones. Una de las innovaciones fue una clasificación que se conocería como “Índice de vulnerabilidad”. Tras ver los beneficios que implicaba identificar por nombre y rostro a los indigentes crónicos, el equipo de Becky Kanis expandió el concepto de Street-to-Home de modo que también incluyera información sobre el estado médico de las personas. Tras consultar al Dr. Jim O’Connell de Healthcare for the Homeless (Salubridad para los indigentes) de Boston, quien había realizado la investigación original sobre las causas de mortalidad temprana de los indigentes que vivían en la calle, el equipo adoptó ocho indicadores que el Dr. O’Connell había señalado como condiciones que colocaban a los indigentes crónicos en una situación de más riesgo. Al incluir estos ocho indicadores importantes¹³ en la lista de nombres existente, el índice de vulnerabilidad se convirtió básicamente en un registro de cada persona, el cual permitía a las comunidades llevar un registro de la salud de las personas que corrían más riesgo de morir en la calle. La encuesta captaba el estado de salud y la situación social de una persona sin casa y utilizaba los factores de riesgo y el tiempo que llevaba viviendo en la calle para identificar y clasificar a las que eran más vulnerables dentro de una comunidad, y a continuación aplicaba la idea de “primero en llegar, primero en ser atendido”. La sencillez del índice de vulnerabilidad sirvió para movilizar a las comunidades a actuar, a reconocer quién corría peligro de muerte si seguía sin casa, a proporcionar un camino claro para dar prioridad a la ayuda y de ahí a trabajar para realinear los recursos para vivienda y

apoyo de modo que los más vulnerables fueran los primeros en no seguir sin casa.

Por otro lado, para cumplir su mandato de reducir en dos tercios el número de indigentes sin casa en toda la ciudad de Nueva York (véase la figura 3), Common Ground reclutó y capacitó a un nuevo equipo y se asoció con Catholic Charities (Beneficencias Católicas) de Brooklyn y Queens, lo cual le permitió incrementar en 20% el número de trabajadores de campo. Los nuevos miembros asistían a un campamento inicial de orientación de tres semanas donde aprendían todos los aspectos de su trabajo, incluyendo las opciones de vivienda disponibles, las técnicas de un buen trabajo social en las calles, las entrevistas motivacionales y cómo lidiar con los enfermos mentales.

Sin embargo, las solicitudes provenientes de fuera de Nueva York exigieron que el equipo de innovaciones desarrollara nuevas capacidades. El condado de Los Ángeles, Santa Mónica, Nueva Orleans, Washington, DC, Portland y Nashville se habían puesto en contacto sucesivamente con Common Ground y solicitado su apoyo para emular en sus comunidades locales el programa Street-to-Home.

La situación de cada comunidad local presentaba características singulares y requería una adaptación, pero todas siguieron el enfoque de Community Solutions en cuanto a la prioridad de la vivienda para las personas identificadas como las más vulnerables y para movilizar a los grupos de interés locales, como las autoridades públicas encargadas de la vivienda, los funcionarios públicos de ciudades y condados y la comunidad empresarial. Con la ayuda del Equipo de innovaciones de Common Ground, el condado y la ciudad de Los Ángeles pusieron en marcha su Proyecto 50; Washington, DC adoptó su propio programa, y Phoenix implementó su Proyecto H3. Todos ellos demostraron que el programa Street-to-Home se podía transferir con facilidad a otras comunidades. Estas nuevas comunidades, donde no existía la burocracia de la ciudad de Nueva York, demostraron que en un promedio de 10 días era posible llevar a los indigentes de la calle a una vivienda subvencionada.

Una nueva organización

Conforme el equipo de innovaciones fue desarrollando varias iniciativas, Rossane Haggerty se dio cuenta de que se estaba alejando de las actividades centrales de Common Ground, a pesar de que esas iniciativas cumplían la misma misión de poner fin a la indigencia. Para 2011, Common Ground había creado alrededor de 3 mil viviendas, permanentes y de transición, principalmente en la ciudad de Nueva York. Su portafolio de viviendas incluía 10 edificios (y 3 más en construcción) que administraba o eran de su propiedad. La estrategia integral de Common Ground —desde la administración del edificio hasta los servicios sociales en el lugar— había sido su enfoque principal. Sin embargo, el equipo de innovaciones había ido abriendo el enfoque de sus operaciones. Su objetivo prioritario era crear sistemas locales eficientes por medio de asociaciones, y no de posesión.

Figura 3 Indigentes sin casa en la ciudad de Nueva York

	Estimados		
	2005	2009	Cambio
Superficie de las áreas			
Manhattan	1805	777	-1028(-57%)
Bronx	587	164	-423(-72%)
Brooklyn	592	200	-392(-66%)
Queens	335	98	-237(-71%)
Staten Island	231	121	-110(-48%)
Superficie total	3550	1360	-2190(-62%)
Metros	845	968	123(+15%)
Total de personas sin casa	4395	2328	-2067(-47%)

Fuente: Department of Homeless Services.

Las crecientes inconsistencias entre las dos operaciones llevaron a Rosanne Haggerty a reorganizar al equipo de innovaciones y a lanzar Community Solutions como entidad independiente. Con la nueva estructura, Common Ground seguía en el desarrollo de bienes raíces, la administración de viviendas y el trabajo social en las calles en el área de la ciudad de Nueva York, mientras que Community Solutions se concentraba en las innovaciones a escala nacional y en presentar modelos nuevos para prevenir la indigencia y para el desarrollo de la comunidad. Haggerty, reconociendo que era necesario que se dedicara de tiempo completo al desarrollo continuo de Community, reclutó en 2008 a su sucesor para Common Ground, antes de asumir el puesto de tiempo completo de CEO de Community Solutions. Explicó su razonamiento con estas palabras:

No quería que el éxito que había tenido Common Ground limitara nuestra capacidad para reconocer todo el potencial de lo que estábamos iniciando por medio del equipo de innovaciones. Las personas, los procesos y la cultura que se requieren para lo que estamos haciendo ahora son muy diferentes de lo que teníamos en Common Ground. La organización derivada nos ha permitido adoptar una nueva estrategia que se ajuste a una teoría del cambio muy diferente a la que proporcionaba información a nuestro trabajo anterior.

Creación de valor, captación de valor

Community Solutions había recibido elogios de profesionales por su enfoque innovador, pero la organización no estaba tan segura de cómo definir un modelo para sus ingresos a largo plazo. La dirección administrativa sabía bien que si no garantizaba alguna forma de compensación recurrente para su trabajo pionero, que si Community Solutions dependía exclusivamente de los recursos aportados, ello no bastaría para satisfacer las demandas crecientes que provenían de sus circunscripciones.

Los proyectos recientes de Community Solutions se pueden clasificar dentro de dos categorías generales: la difusión de conocimiento y el codesarrollo a fondo.

Difusión de conocimiento

La Campaña de las 100 mil viviendas tenía por objeto proporcionar albergue a las 100 mil personas más vulnerables de Estados Unidos para julio de 2014. La meta era interesar y albergar en viviendas a los y las más vulnerables por medio de un movimiento nacional coordinado encabezado por Community Solutions. El esfuerzo alineaba recursos de múltiples sectores, inclusive autoridades de vivienda, grupos religiosos, hospitales públicos, negocios locales, organizaciones sin fines de lucro, propietarios de bienes inmuebles, desarrolladores de inmuebles, filántropos y ciudadanos interesados.

Las comunidades recién enroladas participaban en un seminario en línea de cuatro partes, el cual resumía el modelo para conseguir el cambio y subrayaba las mejores prácticas, y que iba seguido por una capacitación intensiva de tres días sobre cómo utilizar la Encuesta del Índice de Vulnerabilidad. A continuación, las comunidades llevaban al cabo una “semana de registro” para identificar a las personas que vivían en la calle y para solicitar la información y la cooperación necesarias a efecto de ligarlas a una vivienda estable.

Más adelante, las comunidades participantes en la campaña asistían a una capacitación intensiva de dos días en la cual expertos en cómo mejorar la calidad se concentraban en eliminar pasos innecesarios del proceso de colocación en viviendas y proporcionaban un *coaching* personalizado.

A efecto de difundir el nuevo conocimiento, se identificó a mentores de todas las áreas de las mejores prácticas y se les contrató como voluntarios para proporcionar *coaching* y para apoyar a los colegas de todo el país a efecto de implementar el modelo de Community Solutions. Los seminarios en línea fueron impartidos con regularidad para difundir las nuevas innovaciones en el campo y para compartir los problemas y las preocupaciones que fueran surgiendo. Para noviembre de 2012, 173 comunidades se habían adherido a la campaña, las cuales administraron más de 35 mil encuestas para el Índice de Vulnerabilidad y ayudaron a que más de 22 mil personas volvieran a una vivienda estable. En total, 88% de los inquilinos conservaron su vivienda durante un año o más.

Ante el creciente interés en todo el país, Community Solutions siguió mejorando su base de datos en línea, de uso gratis, que permitía a las ciudades calificar sus encuestas y producir de forma permanente informes sobre los indigentes más crónicos y vulnerables. Por cuestiones de seguridad de la información, solo se permitía que las ciudades participantes vieran los datos correspondientes a su ciudad; sin embargo, la oficina matriz de Community Solutions tenía acceso a la información de todo el país. Rosanne explicó:

Al difundir un enfoque demostrado y asociarnos con grupos de interés locales de todo el país, hemos acabado por tener una visión única de los indigentes sin casa en Estados Unidos. Si usted deseara conocer ciertos patrones de la indigencia en todo el país, nosotros probablemente tendríamos la respuesta.

Codesarrollo a fondo

Community Solutions también consideraba que el fortalecimiento de las comunidades locales era otro elemento esencial para poner fin a la indigencia. Las comunidades con gran concentración de pobres presentan las tasas más elevadas de desempleo, mala salud, delincuencia, violencia familiar, pocos logros educativos y hacinamiento. Estas condiciones provocan que las personas sean vulnerables a perder su casa y el apoyo de la comunidad. Community Solutions empezó a crear nuevos enfoques para el desarrollo de la comunidad en estos vecindarios para demostrar cómo evitar la indigencia en una fuente común.

Brownsville-Brooklyn, Nueva York tenía una de las concentraciones más altas de vivienda pública en el país y tasas históricamente altas de familias indigentes sin casa. Community Solutions creó la Brownsville Partnership para ayudar a las personas vulnerables a permanecer de forma estable en una vivienda y a mejorar su calidad de vida en los lugares donde habitaban. El proyecto pretendía prevenir el problema de los indigentes sin casa antes de que se presentara.

Community Solutions enroló a más de una docena de importantes organizaciones sin fines de lucro y organismos públicos para que aportaran nuevos servicios e inversiones a Brownsville. Los socios también unieron recursos para lograr un avance mensurable en oportunidades de seguridad, salubridad, educación y economía. Algunos líderes de comunidades locales participaron, como Greg Jackson, considerado por muchos el alcalde extraoficial de Brownsville, que convirtió al histórico Brownsville Recreation Center en un refugio que recibía a las familias locales, y Karrie Scarboro, quien se organizaba regularmente con sus vecinos para vigilar los espacios públicos peligrosos con grupos que los recorrían y con eventos estilo “vigilancia nocturna”. Había charlas de café semanales que ventilaban la opinión de líderes e inspiraban proyectos para mejorar el vecindario. Los socios también enviaban familias a trabajadores sociales de Brownsville Partnership antes de que se presentara un desalojo o una crisis. Todos los fines de semana se organizaban cuadrillas de jóvenes para que participaran en tareas de limpieza de la comunidad.

Rosanne Haggerty explicó: “Para que una colaboración como esta funcione es preciso que cuente con líderes auténticos fuertes como Greg. Además, es preciso que haya personas que sepan de políticas públicas, de financiamiento y de cómo organizar de forma eficiente a socios y recursos para alcanzar una meta. Eso es lo que hacemos nosotros”.

Desde su lanzamiento en 2008, la iniciativa ha ayudado con vivienda a 500 familias en crisis y evitado más de 350 desalojos, con lo cual ha evitado que alrededor de 12.6 millones de dólares de gasto público se destinen a albergues de urgencia. El esfuerzo también ha conectado a más de 350 residentes con capacitación laboral.

En 2011, Community Solutions empezó con una iniciativa de desarrollo de la comunidad, en la zona noreste de Hartford, Connecticut, que se basó en el modelo de Brownsville Partnership.

Mientras Rosanne revisaba el número creciente de solicitudes para Community Solutions, reconoció que era necesario identificar un modelo adecuado de ingresos del cual pudiera depender la organización mientras buscaba una expansión mayor. El modelo de negocios de Common Ground dependía del desarrollo de inmuebles y de los pagos por administración. Sin embargo, las iniciativas de Community Solutions, aunque podían aumentar de escala, no tenían una fuente de ingresos que registrara un incremento equiparable cada año. Sus actividades medulares eran crear capacidades para resolver problemas locales en torno a las necesidades de personas vulnerables; originar servicios locales con costos eficientes para los usuarios de servicios públicos muy necesitados y de costo elevado; y crear esfuerzos en colaboración con el propósito de entretener las actividades de las organizaciones sin fines de lucro y las del gobierno, las de organizaciones filantrópicas y las de la iniciativa privada. ¿Cómo puede ser compensada adecuadamente Community Solutions por las numerosas innovaciones que introduce? ¿Existe un camino para que Community Solutions pueda captar un flujo de ingresos continuo? ¿La organización se debe ver como una prestadora

de consultorías o como una que integra productos-servicios para las comunidades locales? Dada la enorme cantidad de datos que está acumulando Community Solutions, ¿cabría la posibilidad de que se asociara con grandes compañías de tecnología, como IBM, para explotar juntas su base de datos de forma sistemática?

Community Solutions también tenía que formular nuevas matrices que sirvieran para llevar registro de su “valor agregado”. Lo tradicional era que los organismos públicos y las fundaciones privadas entregaran donativos a prestadores de servicios con base en las actividades que realmente llegaban a los indigentes que vivían en la calle. Sin embargo, Community Solutions se concentraba en movilizar a diferentes partes para atacar el problema de los indigentes sin casa en su comunidad. ¿Cómo podría llevar registro de sus éxitos y explicar de forma convincente a otros organismos que la reducción de indigentes que vivían en la calle era atribuible a sus servicios “indirectos”?

A pesar de la creciente influencia de Community Solutions en todo el país, Rosanne pensaba mucho en las prioridades para el año siguiente que articularía en la sesión de planeación estratégica de la semana entrante.

NOTAS

1. Common Ground Purchases The Andrews Hotel, 1 de febrero de 2002, *Boletín de prensa de Common Ground*.
2. A. Gordon, 10 de junio de 2010, Higher Ground, *WSJ* magazine, <http://magazine.wsj.com/hunter/donate/higher-ground/>.
3. D. Hevesi, 14 de abril de 2002, On the New Bowery, Down and Out Mix with Up and Coming, *New York Times*.
4. A. Gordon, *op. cit.*
5. *Idem*.
6. Los hombres y las mujeres que vivían en la calle con frecuencia hacían uso de los servicios del gobierno y de las organizaciones sin fines de lucro que tenían por objeto ayudarlos. Sin embargo, muchas veces quedaban atrapados entre los dos porque los servicios mismos no estaban conectados. Cuando estas personas han recibido tratamiento en un hospital o asistido a un programa de desintoxicación del alcohol y después han vuelto a la calle, muchas veces vuelven a pasar por el proceso en cuestión de meses.
7. M. Gladwell, 13 de febrero de 2006, Million-dollar Murray, *The New Yorker*, 82(1): 96.
8. A. Gordon, *op. cit.*
9. P. Fessler, 7 de marzo de 2011, Ending Homelessness: A Model That Just Might Work, NPR, <http://www.npr.org/2011/03/07/134002013/ending-homelessness-a-model-that-just-might-work>.
10. Muchos estaban atrapados en una situación donde no podían tener vivienda debido a los muchos requisitos, alejados de la realidad, que imponían las instituciones (como una copia del acta de nacimiento, un comprobante de ingresos o uno de buen crédito) para que pudieran calificar para una vivienda, los cuales era poco probable que pudiera cumplir alguien que llevaba meses o años viviendo en la calle.
11. Considere el caso de Hasheem Muhammed, de 23 años de edad, que llevaba dos años viviendo en la calle. Empezó a dormir en la playa cuando terminó con su novia. No tenía familia que le diese cobijo ni otro medio para conseguir su departamento. Él comentó: “No tenía adónde ir ni quería ir a un albergue”. Los albergues de Nueva York no ofrecían gran alivio de los peligros de las calles y con frecuencia tenían interiores húmedos, que oían a orines, alcohol y drogas, y había gente extraña en distintos grados de coherencia. Sin embargo, Hasheem encontró un grupo de personas de la calle que le enseñaron a encontrar comida, a darse un baño una vez a la semana, a sacar de las calles lo suficiente para vivir. Desde entonces, había pasado las noches viajando en las líneas del metro y moviéndose de la vista de la policía hasta que encontró al equipo de Street-to-Home (Kanis, B., 2007, *Catalytic Innovations to Solve Homelessness*, Tesis inédita, Nueva York, The New School).
12. Common Ground se inspiró en lo que en Londres se conoce como iniciativa Rough Sleepers (personas que duermen en la calle). En 1998, cuando los londinenses empezaron a contarlos de forma regular, encontraron que había 621 “rough sleepers”. El conteo de 2001 señaló únicamente a 264 personas. El número de indigentes sin casa había disminuido cerca de dos tercios en tres años. Pudieron lograr esa reducción consiguiendo que todos los trabajadores sociales y los prestadores de servicios cooperaran entre sí para formar redes y compartir información (Lamb, Donna, 21 de marzo de 2003, Counting the Homeless: First Step to Ending Homelessness, *The Greenwich Village Gazette*).
13. Algunos de los indicadores para el pronóstico eran:
 - Más de tres hospitalizaciones o visitas a salas de urgencias en un año
 - Más de tres visitas a salas de urgencias en los tres meses anteriores
 - 60 años de edad o más
 - Cirrosis hepática
 - Mal renal en etapa terminal
 - Historial de congelación, pie de inmersión o hipotermia
 - VIH/sida
 - Trimorbilidad: presencia simultánea de un problema de salud mental, un problema por abuso de drogas y un problema de salud crónico, como diabetes, problemas de corazón o cáncer.

Equal Exchange: hacer el bien y salir ganando^{©1}

Rev. Dr. Benita W. Harris
Asbury United Methodist Church

Frank Shipper, PhD
Perdue School of Business, Universidad Salisbury

Karen P. Manz
Autora e investigadora

Charles C. Manz, PhD
Isenberg School of Management, Universidad de Massachusetts

Introducción

En 1983, Rink Dickinson, Jonathan Rosenthal y Michael Rozyne acababan de obtener su grado de licenciatura y habían entrado a trabajar en el almacén de alimentos de una cooperativa en la zona de Boston. Ahí empezaron a cuestionar el sistema, preguntándose cosas como: “¿Qué sucedería si la compra-venta de alimentos se hiciera de forma honrada y justa, de modo que beneficiara a los agricultores y a los consumidores? ¿Qué sucedería si los comerciantes apoyaran que las granjas familiares utilizaran métodos orgánicos en lugar de los que producen daño ambiental?”. Casi al mismo tiempo se enteraron de que en Europa había grupos trabajando en un concepto llamado *comercio justo*. Los defensores de ese comercio buscaban garantizar que productores de café, té y chocolate recibieran un precio justo por sus cosechas, al mismo tiempo que se les proporcionaban apoyos para mejorar sus condiciones sociales, políticas y ambientales. La idea agradó enormemente a Dickinson, Rosenthal y Rozyne. Dickinson explica: “... básicamente éramos cooperativistas interesados en conectar a los pequeños agricultores locales con los consumidores para cambiar la forma de funcionar del mercado”, pero sin intención de constituir una empresa. En cambio, presentaron la idea al consejo de administración del almacén cooperativista. La mitad del consejo aceptó bien la idea, y la otra mitad votó en contra. Les quedó claro que, para perseguir su visión, tendrían que hacer las cosas por su cuenta.

A lo largo de los tres años siguientes se reunieron una vez al mes para formular su plan y reunir el capital necesario para constituir su nueva organización. Estos tres jóvenes

emprendedores no tardaron en comprobar que ninguna institución, incluidas las organizaciones que se especializaban en empresas de gran impacto para la justicia social, les prestaría dinero. Por lo tanto, se concentraron en reunir fondos acudiendo a sus familias, amigos y contactos. Dickinson cuenta que, básicamente, les explicaban: “Queremos que inviertas en este proyecto, pero es prácticamente seguro que perderás todo tu dinero”. No obstante, pudieron reunir 100 mil dólares. Dickinson también explicó que, mientras juntaban el dinero, aprovecharon su trabajo para aprender lo más posible acerca de cooperativas, pequeños agricultores, iniciativas emprendedoras y marketing; y de “cometer errores a diestra y siniestra”. La cooperativa de alimentos ofreció un “contexto incomparable para aprender algunas habilidades”. En 1986, Dickinson, Rosenthal y Rozyne estaban preparados para iniciar Equal Exchange (EE). En aquel tiempo tenían la ambición de “... cambiar la manera en que algunos alimentos eran cultivados, comprados y vendidos en el mundo”.

EE arrancó sus primeras actividades para vender en Estados Unidos productos obtenidos mediante un comercio justo comprando café en Nicaragua. Desde su origen, EE ha pagado a sus productores, que por lo habitual son pequeños agricultores indígenas de la zona, un monto superior al precio de mercado por sus productos con el afán de que tengan un ingreso más alto, más estable y que les permita distribuir de forma más equitativa las ganancias de las ventas finales. EE exhibe el lema de la empresa de forma destacada en cada producto: “Pequeños agricultores, gran cambio”.

Los fundadores de EE, que no se conformaban con “... simplemente cambiar la forma de cultivar, comprar y vender alimentos en el mundo”, adoptaron formalmente en 1990 una

estructura de cooperativa híbrida con trabajadores y propietarios. Pensaban que su estructura de posesión haría que los empleados se sintieran valorados y, a su vez, ellos entregarían su ser entero a la organización. La posesión compartida por los empleados era el fundamento de esta nueva estructura. Cada trabajador-propietario (T-P) compra una acción Clase A con derecho a voto; nadie tuvo ni podrá tener más de una acción con derecho a voto. Los T-P pueden también comprar una cantidad ilimitada de acciones Clase B, sin derecho a voto. Esta estructura reparte el poder y, en potencia, el liderazgo de forma equitativa y democrática entre todos los T-P, o sea, una persona/una acción/un voto.

2012

Veintisiete años después, EE no solo hace el bien, sino que marcha muy bien y sale ganando (véanse las figuras 1 y 2). Las ventas de EE han pasado de cero en 1986 a un millón de dólares en 1991 y a 42.8 millones en 2010.² En 2011, las ventas incrementaron otro 9%, con lo cual llegaron a 46.8 millones de dólares, y EE pensaba que las ventas pasarían de 50 millones en 2012. Todos los productos de EE (café, té, tablillas de chocolate, cocoa, azúcar, plátanos, almendras y aceite de oliva) son producto de un comercio justo y, en su mayor parte, también son orgánicos.

Los codirectores ejecutivos, Rink Dickinson y Rob Everts, y los trabajadores-propietarios de EE siguen interesados en cambiar al mundo por vía de los negocios con responsabilidad social. El enunciado de su misión revela la esencia de EE:

... crear asociaciones comerciales de largo plazo que sean tanto justas en términos económicos como inocuas para el ambiente, con el propósito de fomentar relaciones entre agricultores y consumidores, beneficiosas para ambos, y de demostrar, en razón de nuestro éxito, que las cooperativas de trabajadores

y el comercio justo contribuyen a un mundo más igualitario, democrático y sustentable.

En 2006, EE anunció: “Nuestra visión para dentro de 20 años... [es construir] una comunidad cooperativa vibrante para las dos partes, con dos millones de participantes interesados en el comercio justo, por un monto de mil millones de dólares al año, de modo que transforme al mundo”.

Áreas funcionales en EE

A efecto de cumplir su misión y su visión, los fundadores crearon un modelo híbrido que combinaba la posesión de los trabajadores y una cooperativa para coordinar las funciones. EE es una empresa relativamente pequeña que tiene unos cien T-P y operaciones en distintas zonas geográficas; ellos pueden cumplir diversas funciones.

Modelo de gobierno de EE

El consejo de administración de EE está compuesto por miembros elegidos por los T-P. Estos postulan a candidatos para los seis puestos de consejeros *internos*, y un comité de tres personas (compuesto por un T-P, un miembro del consejo y un miembro del comité de administración) postula, conjuntamente, a los candidatos para los tres puestos *externos*. Cada año, los T-P eligen por votación a tres de esas nueve personas.

Por otro lado, el consejo de administración contrata a los directores ejecutivos de EE, para un puesto llamado “Oficina de los directores ejecutivos”, porque es compartido por Dickinson y Everts. Los dos tienen la responsabilidad de contratar a los empleados, los cuales, después de que otros T-P han aportado considerable información acerca de ellos, también podrían llegar a ser T-P.

Es importante señalar que los directores ejecutivos no son miembros del consejo. Lynsey Miller, líder de Desarrollo

Figura 1 Crecimiento de las ventas

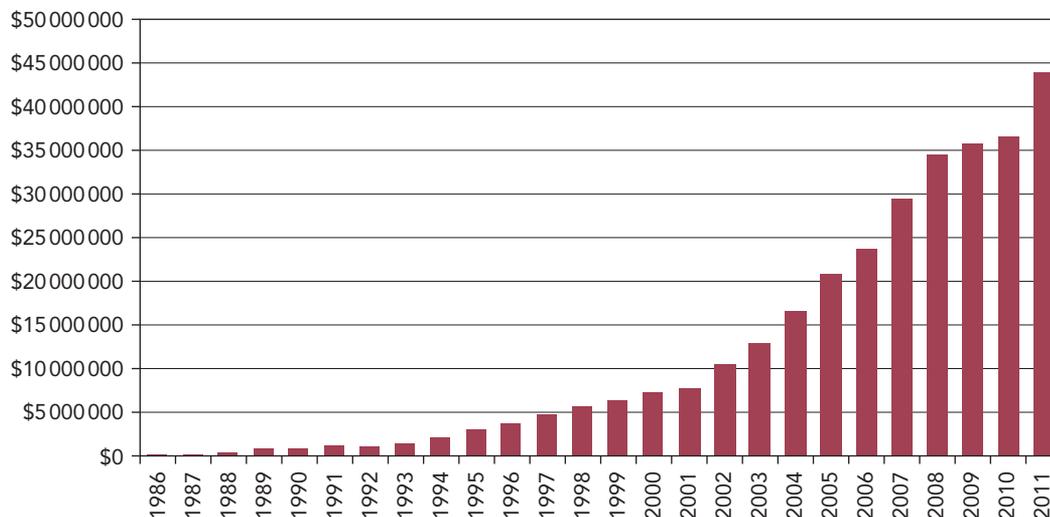
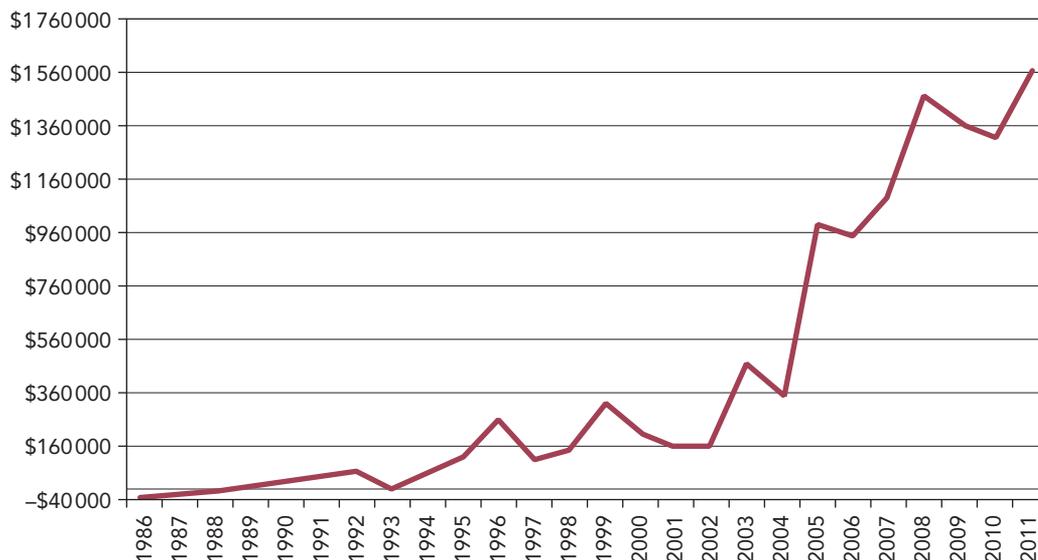


Figura 2 Utilidades/pérdidas (antes de impuestos)

Fuente: Gráfica creada con base en datos financieros publicados por EE en la web en <http://www.equalexchange.coop/investing>.

de mercados y exmiembro del consejo, explica: “Están presentes en la mesa del consejo, pero no tienen derecho a voto. Forman parte activa en las discusiones y en establecer la agenda”. Por lo tanto, al final de cuentas, los T-P que eligen a los miembros del consejo y que tienen dos tercios de los asientos son los encargados de contratar a los directores ejecutivos.

Los cargos de todos los miembros del consejo duran tres años. En lugar de elegir a un nuevo consejo completo cada año y a efecto de propiciar la continuidad del mismo, cada año hay elecciones para dos consejeros internos y uno externo.

Esta estructura circular refuerza los cuatro conceptos que son el corazón del modelo de gobierno de EE, a saber:

1. El derecho a voto (un voto por trabajador-propietario, y no por acción).
2. El derecho a ocupar el puesto de líder (por ejemplo, director del consejo u otro cargo de elección).
3. El derecho a la información.
4. El derecho a expresar lo que uno piensa.

En el sitio web de EE aparece la siguiente explicación de este modelo:

Una cooperativa de trabajadores es una estructura alternativa para una organización que persigue fines de lucro, fundada en principios democráticos generales. No tiene por objeto maximizar las utilidades ni las ganancias para los inversionistas, sino que persigue llevar al centro de trabajo muchos de los derechos y las obligaciones que tenemos como ciudadanos de nuestras comunidades. Estos principios incluyen la igualdad de una persona-un voto, acceso libre a la información (es decir,

administración a libro abierto), libertad de palabra y la distribución equitativa de los recursos (por ejemplo, los ingresos)...

*Las obligaciones se delegan de forma muy parecida a la que existe en las empresas convencionales, lo cual permite la eficiencia, pero en EE las personas que están en la “base” del organigrama también están, como propietarios, en la “cima” de ese mismo organigrama.*³

Everts describe así la génesis del modelo de gobierno:

Desde su inicio, ha sido una cultura dentro de un contexto de participación y de posesión compartida de una administración sólida. Los fundadores tenían muy claro que la posesión estaría compartida y que, al final de cuentas, la rendición de cuentas por las decisiones del nivel más alto estaría compartida y que trataríamos de crear una cultura firme de participación y democracia internas. El interés no era que fuese un colectivo.

Un puesto muy importante en este modelo de gobierno es el de coordinador de trabajadores-propietarios. Los T-P eligen a esta persona, pero ella no es miembro del consejo. Este coordinador tiene muchas obligaciones y, de ellas, la más pública y exigente es organizar las juntas de la cooperativa que tienen lugar, cuando menos, cada trimestre. En términos generales, el coordinador se parece a un policía de tránsito que dirige la circulación; él (o ella) no hace las reglas de la cooperativa, pero la cooperativa le ha dado atribuciones para que las cosas avancen sin problemas de modo que se pueda realizar el trabajo necesario. Para tal efecto, el coordinador dirige lo mejor que puede el cúmulo de intereses, opiniones y emociones de los miembros. Una meta es,

por un lado, encontrar el equilibrio entre los derechos de los miembros a hacer preguntas, ser escuchados y pedir cambios; y por otro, a mantener un entorno seguro, respetuoso y constructivo.

El coordinador funge, automáticamente, como representante de los T-P en ciertos comités “tripartitas”, y en segundo lugar representa al consejo y a la administración. Un ejemplo es el comité que postula a miembros externos para el consejo. El coordinador encabeza también un gabinete compuesto por 10 trabajadores-propietarios, quienes son voluntarios que dependen del coordinador. Desempeñan funciones esenciales de la cooperativa, como mantener el programa interno de educación y organizar las elecciones, que son muy complejas porque requieren muchas boletas y tienen lugar en muchos sitios.

Otra función del coordinador es presentar un “estado de la cooperativa” en la junta anual que tiene lugar en mayo. Esta presentación es una evaluación del funcionamiento de EE *como cooperativa* y no como negocio en sí. Los T-P pueden convocar a una junta de la cooperativa con solo presentar al coordinador la firma de 10% de ellos. Si un trabajador-propietario desea plantear un tema en la siguiente junta y si cuenta con el consentimiento del coordinador o con el número requerido de firmas, el coordinador es el encargado de incluir a esa persona en la orden del día y de trabajar con ella de modo que su idea esté bien concebida y sea presentada debidamente.

Esta descripción del modelo de gobierno nos deja ver que, para que EE tenga éxito, debe negociar procesos complejos de comunicación y de coordinación. Por lo tanto, es fundamental que la organización reclute, seleccione, contrate, desarrolle y conserve a empleados capaces de operar dentro de este modelo de gobierno y de ajustarse a sus necesidades.

Administración de los recursos humanos

Los trabajadores-propietarios prestan mucha atención a la administración de los recursos humanos porque, dado que la cultura de posesión está presente todos los días, los T-P deben encajar bien en ella. El reclutamiento es probablemente el área de EE que produce menos preocupación. Siempre que anuncia un puesto vacante, recibe infinidad de solicitudes. Dada su reputación, difundida principalmente de boca en boca, EE no tiene problema alguno para obtener un fondo considerable de solicitantes calificados. El proceso de contratación (esbozado en la figura 3) es bastante largo y EE considera que es fundamental para su éxito. Dos aspectos poco comunes de este proceso son una entrevista en tres etapas y el hecho de que no se da por terminado sino hasta después del proceso de revisión de la persona recién contratada, que debe haber cumplido tres meses en el trabajo.

Una vez que los nuevos empleados han sido contratados se envían a un mentor y pasan por un periodo de prueba de un año. La rotación de nuevos empleados en

ese primer año es de entre 5 y 10%. Pasado el primer año, todos los T-P votan para decidir si se ofrecerá al empleado la posibilidad de ser uno de ellos (es decir, la posibilidad de formar parte de la cooperativa). Antes de la votación, el mentor del empleado y su supervisor hacen circular escritos con declaraciones a favor del candidato. Salvo contadas excepciones, solo los nuevos empleados que han trabajado bien llegan a este punto; a estas alturas, por lo habitual los que han sido malos empleados o que no parecen idóneos para una cooperativa han sido descartados. Casi todas las votaciones para que los candidatos pasen a ser T-P tienen lugar por internet, pero los T-P actuales pueden solicitar una junta en persona para una discusión y la votación. En este caso, todos están en libertad de discutir, antes de que tenga lugar la votación, si la persona encaja en EE. Los T-P pueden votar “sí”, “no” o “abstención”. A no ser que 20% o más voten “no”, el candidato es recibido en la cooperativa. Más de 95% de los empleados que llegan a este punto del año en cuestión son aceptados como T-P. Dado que el caso es poco frecuente, cuando uno de ellos no es aceptado, el hecho es traumático para todos.

Se espera que durante el periodo de prueba (primer año de empleo), el empleado participe en un plan de estudios diseñado con el propósito de enseñarle la misión y la visión de EE, así como su funcionamiento; y de prepararlo para sus obligaciones como T-P y en la forma de gobierno. Los T-P consideran que es muy importante desarrollar y fortalecer su cultura de trabajadores-propietarios. A efecto de apoyar esta tarea, EE ha preparado un Manual de propietarios de más de doscientas páginas. Con el propósito de llevar al

Figura 3 Esquema del proceso de contratación

- I. El director ejecutivo determina que se necesita llenar un puesto
- II. El director ejecutivo y el presidente del comité de contratación se ponen de acuerdo en cuanto al proceso
- III. El comité de contratación formula las tácticas
- IV. Sistema de calificación de 100 puntos (20 puntos para cada categoría)
 - a. Embone (obligatorio)
 - b. Equipo (obligatorio)
 - c. Comunicación (obligatorio)
 - d. Opción 1 (por ejemplo, habilidades, aptitudes)
 - e. Opción 2
- V. Reclutamiento
 - a. Definir a los solicitantes meta
 - b. Anuncio interno
 - c. Redes
 - d. Solicitantes anteriores
 - e. Anuncio en el exterior
- VI. Preguntas de ensayo
- VII. Entrevistas de la primera ronda, mediante llamadas telefónicas con el comité
- VIII. Entrevista de la segunda ronda, en persona o por teléfono
- IX. Entrevista de la tercera ronda, en persona
- X. Comprobación de referencias
- XI. Carta de oferta, entregada por correo para su firma
- XII. Revisión a los tres meses

Fuente: Condensado de documentos de la empresa, 2005.

cabo este esfuerzo de apoyo para los nuevos empleados y de reforzar la cultura de todos los T-P, cada jueves por la mañana tiene lugar una junta llamada Exchange Time, la cual dura hora y media. Las conferencias y las discusiones de Exchange Time cubren temas como el comercio justo, la historia de la cooperativa, cuestiones que afectan a los socios agricultores de EE, entre otros. La asistencia es obligatoria para los nuevos empleados, mientras que solo es recomendada para los otros empleados. Las discusiones se graban y comparten con empleados que están lejos y con las oficinas regionales por vía de la intranet de EE. Cody Squire, que ingresó a EE hace pocos años, justo cuando se tituló de licenciatura, describió con entusiasmo Exchange Time así:

Es algo estructurado que uno sabe que estará ahí cada semana para poder aprender algo nuevo, para profundizar en algo que uno ya sabe o para escuchar a otro que acaba de regresar después de trabajar con cooperativas agrícolas en Perú.

Además de Exchange Time, EE tiene el llamado “10% de su tiempo”. Los empleados pueden disponer de 10% de su tiempo laboral para propósitos que no están relacionados con sus funciones centrales. Lo pueden utilizar para una capacitación cruzada, para trabajar en comités de gobierno o para saber más acerca de los productos de EE. Por ejemplo, Miller empleó 10% de su tiempo para trabajar en el consejo de administración, donde contribuyó a crear la visión a 20 años de EE. Mike y Danielle, su compañera en Control de calidad, encabezaron un programa llamado The Brew Crew, un programa de estudio del café con un año de duración. Las personas de otros departamentos participan en una capacitación en torno a la calidad del café cada dos semanas durante un año.

Para desarrollar a líderes futuros, EE aplica un proceso poco común de evaluación de 360 grados, en el cual los compañeros, los subordinados y los superiores evalúan a una persona, y esta, a su vez, se evalúa. Lo inusual de este proceso de EE es que todos los que proporcionan retroalimentación deben firmar sus formas. Es decir, la retroalimentación no es anónima. Alison Booth, administrador de la barra de café exprés de EE en Seattle, Washington, describió así cómo funcionaba en su caso:

Si me evalúan, mi supervisor y yo tenemos acceso a lo que dicen... En ocasiones es agradable oír lo que dicen, pero no sirve de mucho, otras veces es un poco duro. Casi siempre, las personas se cuidan mucho de solo hacer críticas constructivas, de ofrecer ejemplos específicos de cosas que podríamos hacer mejor o que hicimos bien.

Después, me evaluó sola y mi jefe me evalúa como supervisor. Combina lo que piensa con mi evaluación y las de mis compañeros y las une todas. Hablamos de lo que está funcionando, de lo que se puede mejorar y de aquello en lo que nos concentraremos el año entrante.

Para incrementar más su capital intelectual, EE tiene para todos los empleados una biblioteca de libre acceso. Mike describió esa biblioteca como “Maravillosa... contiene montones de DVD y libros sobre infinidad de temas, desde economía y feminismo hasta comercio justo...”. Los T-P también son responsables del comité de educación, que al principio era un comité del consejo. Equal Exchange considera que la educación es una “...función vital. Al cambiar la responsabilidad de este comité a otras manos, los T-P asumieron más responsabilidad en su propia educación y en la orientación para los nuevos empleados que entran en nuestra cooperativa”⁴.

Los T-P cumplen muchas funciones en este modelo y comparten las utilidades y las pérdidas. Dado que EE opera como una cooperativa de trabajadores, el reparto de utilidades se llama “patrocinio”. Este término se emplea comúnmente en las cooperativas donde los cooperativistas reciben parte de las utilidades, o cargan con parte de las pérdidas en razón de la medida en que hayan participado en la cooperativa. En EE, todos los T-P que hayan trabajado un año completo reciben la misma cantidad, independientemente de su rango o antigüedad, porque todos ellos aportaron la misma cantidad de tiempo laboral. La repartición total del posible patrocinio es 40% del ingreso neto después del pago de los impuestos estatales y de los dividendos preferentes. La mitad de este monto repartido se reinvierte en EE y la otra mitad se paga en efectivo. En años con pérdidas, los descuentos de patrocinio son cargos contra las reparticiones retenidas.

En términos de prestaciones, EE “es generosa” según explica Brian Albert, el director general de finanzas de EE, que ingresó a la cooperativa después de haber trabajado alrededor de treinta años en algunas empresas internacionales muy conocidas. Por ejemplo, EE ofrece a sus empleados 12 días de permiso por enfermedad al año. Un T-P los puede usar para él (o ella), cuidar a un hijo enfermo, asistir a una cita médica, pasar tiempo con un padre enfermo, etcétera. Además, todos los T-P tienen derecho a dos semanas de vacaciones en los primeros dos años. Después, tienen derecho a cuatro semanas; luego de ocho años, a cinco semanas. Además, tienen derecho a los días festivos habituales, entre otros el viernes posterior al Día de acción de gracias.

EE también es generosa en el terreno de la remuneración, y paga más que el promedio por los empleos en el nivel de reciente ingreso, pero menos del promedio por los puestos administrativos de nivel alto. La razón de los pagos, de arriba abajo, es de cuatro a uno. En su sitio web dice con claridad que EE adoptó esta razón con el propósito de que reflejara la ética del comercio justo en el interior de la cooperativa.

Producción

EE no se ha contentado con manejar un solo producto. Sus cuatro productos principales, y el porcentaje de sus ventas, son café (80.1%), chocolate (16.1%), té (2.7%) y snacks (1.1%).

Los snacks incluyen productos como las almendras orgánicas tostadas Tamari. En 2010, EE aumentó su participación a 90% en Oke USA, un importador y vendedor de plátanos orgánicos. Las ventas de Oke USA sumaron 4.4 millones de dólares en 2010. En 2011, EE introdujo el aceite de oliva orgánico. Noventa por ciento de los cafés de EE tienen certificación de orgánicos, al igual que 100% de su té, cocoa, chocolate, azúcar y plátanos.

Para producir café, chocolate, té y sus demás productos orgánicos, a efecto de venderlos a otros, EE obtiene primero las materias primas. Los productores de estas materias están en todo el mundo. EE las compra en tres continentes (norte y sur de América, África y Asia) y casi exclusivamente a países en desarrollo (véase la figura 4).

Por ejemplo, el café se cultiva principalmente en países en desarrollo y es con frecuencia la mercancía más valiosa que estos exportan (en segundo lugar de valor después del petróleo) según explica John M. Talbot, profesor de sociología en la University of the West Indies en Jamaica.¹ Las multinacionales de gran tamaño compran por lo habitual sus materias primas a grandes plantaciones o a grandes vendedores de café. Estos vendedores dependen de intermediarios, muchas veces llamados “coyotes”, que compran café a pequeños cafetaleros. Según un artículo publicado en la revista *Time*, en el número del 25 de abril de 2011, los cafetaleros de Uganda reciben apenas 0.66% del valor de su producto al menudeo. Por otro lado, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos estimaba que los cafetaleros en Estados Unidos reciben 12% del valor al menudeo.

EE compra sus materias primas directamente a cooperativas que representan a pequeños productores, ayudándoles así a manejar internamente la actividad y las utilidades que antes quedaban en manos de intermediarios (véase la comparación de las cadenas de suministro en la figura 5). EE compra las materias primas a más de 40 cooperativas de pequeños agricultores en más de 25 países a precios superiores a los típicos. En su informe anual de 2009, EE definía las normas para sus abastos en estos términos:

- **Calidad:** encontrar los mejores granos.
- **Sabor:** escoger granos tiernos con sabor de características únicas.
- **Agricultores socios:** comerciar con cooperativas de pequeños agricultores que comparten nuestra visión de comunidades con facultades.
- **Relaciones directas:** importar directamente de cooperativas agrícolas.
- **Precio justo:** pagar por arriba del precio de mercado, con frecuencia más elevado que los precios del comercio justo.
- **Medio ambiente:** apoyar la agricultura sustentable, la conservación de áreas sensibles y la reforestación de tierras degradadas.
- **Compromiso:** abastecernos de todo nuestro café de acuerdo con la calidad del grano y la calidad de la fuente.

EE apoya con ayuda financiera y técnica a las cooperativas. En su Declaración de la Situación Financiera para Vender Acciones Preferentes Clase B de 2008, describía así la relación con los pequeños agricultores: “Nuestro compromiso: pagamos un precio justo al agricultor, comerciamos directamente con cooperativas democráticas, proporcionamos crédito anticipado y apoyamos la agricultura sustentable”. En otras palabras, EE va más allá de solo pagar un precio justo; paga por adelantado sus contratos con las cooperativas. También les proporciona asistencia para garantizar que ofrezcan un producto de gran calidad.

Mike Mowry, un especialista en control de calidad, describió así lo que hizo en un viaje a Nicaragua:

Trabajamos mucho cuando vamos allá y de hecho capacitamos respecto de la calidad. Incluso con sus departamentos de calidad, damos mucha capacitación sobre cómo tostar las muestras y cómo preparar tazas de café.⁵ La idea general es colaborar con sus catadores y nuestros catadores.

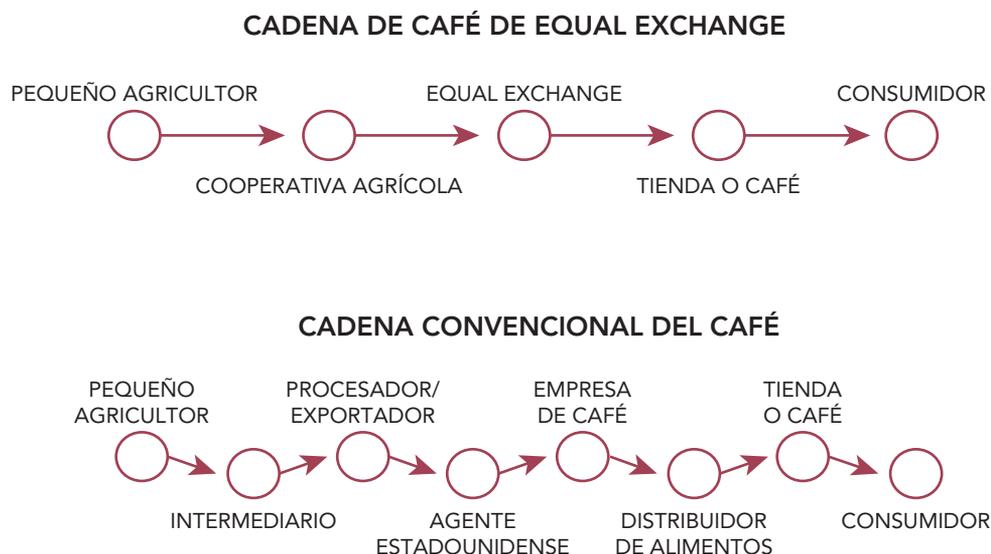
EE sostiene que es posible obtener un “gran” café en muchas fuentes. Lo que la coloca aparte es que la cooperativa compra “gran” café a “magníficas” fuentes.

Figura 4 Lugares donde EE compra materias a pequeños agricultores, por país, 2010



Fuente: Información obtenida del sitio web de EE en <http://www.equalexchange.coop/farmer-partners>.

¹ El cacao es el ingrediente básico del chocolate y además es exportado únicamente de países en vías de desarrollo.

Figura 5 EE versus una cadena convencional de suministro

Fuente: Panfleto de EE.

EE también ofrece asistencia a las cooperativas de pequeños agricultores más allá de los productos alimentarios. Por ejemplo, ha brindado asistencia para programas de capacitación para mujeres en Guatemala, un proyecto de ecoturismo en Nicaragua y aulas nuevas en El Salvador.

Cuando todas las normas del abasto funcionan bien, un producto de calidad se envía a EE para su posterior procesamiento. Sin embargo, en ocasiones, EE debe cortar su relación con un productor por razones de control de calidad o de un gobierno que compromete a la cooperativa, por ejemplo, que no cumple las expectativas de rendición de cuentas, transparencia y de gobierno democrático.

La historia que vivió EE para llevar té al mercado ilustra otra de las dificultades para alcanzar las normas de producción de la cooperativa. En la década de 1980, cuando EE estaba compuesta por cinco o seis personas, el té se cultivaba por lo habitual en grandes plantaciones y era muy difícil obtener el producto de pequeños agricultores. Cuando EE empezó a importarlo a finales de esa década, provenía de Sri Lanka, era un té genérico y seguramente no un producto de pequeños agricultores ni de comercio justo. En aquel tiempo, no había normas de “comercio justo” para el té, estas llegarían después. Sin embargo, EE sí conocía al exportador, una organización ejemplar, de autoayuda y sin fines de lucro formada por gente del pueblo llamada “movimiento Sarvodaya” que todavía sigue operando. De hecho, fue uno de los actores fundamentales para enviar ayuda y la reconstrucción después del tsunami ocurrido en 2004 en el océano Índico. En aquellos años, trabajar de forma solidaria con una organización progresista, autónoma, con raíces locales —que también se llevaría una parte considerable de las utilidades del té— en términos morales equivalía a un “comercio justo”. Por desgracia, ese nexo comercial se perdió

después de unos tres años debido a que fue interrumpido por la guerra civil de Sri Lanka.

Hacia 1997, EE hizo un segundo intento por obtener el producto de una zona de India famosa por su té: Darjeeling. Para entonces ya se habían creado normas formales en relación con comercio justo del té. Para asombro de EE, las normas se concentraban en las plantaciones. No obstante, EE siguió abriendo brecha. Un obstáculo enorme para EE era el hecho de que no había té disponible que llevara certificado de comercio justo y de orgánico y de calidad suficiente para el mercado de EE y proveniente de pequeños agricultores. El mercado demandaba los tres primeros criterios, pero no el cuarto, el cual era el más importante para EE. Con la ayuda de aliados clave, incluso calificados de “irónicos”, en Darjeeling y Alemania, EE empezó a crear el camino que la empresa consideraba que le ofrecería la mejor posibilidad de entregar, con el tiempo, un té con las cuatro características. Rodney North, el vocero de EE, calificó a su aliado más importante de “irónico” porque era una enorme plantación de té, llamada TPI. De hecho, había sido una de las plantaciones modelo para la certificación de comercio justo del té. Los dueños de TPI, la familia Mohan, compartían las aspiraciones de EE de incluir a los pequeños agricultores en el sistema del comercio justo. Así, en los primeros años, 50% o más del té que importaba EE venía de las plantaciones de TPI y esta reunía el otro 50% de cooperativas de pequeños agricultores que había a su alrededor. TPI también ayudaba a estas cooperativas con la certificación de orgánico, la certificación de comercio justo, la rehabilitación de sus arbustos de té y con la mejora de la calidad. Con el tiempo, TPI cambió su mezcla de tés de modo que incluyera un porcentaje mayor de uno suministrado por pequeños agricultores.

Después de una evolución con muchos más pasos, hoy en día EE tiene una línea de 12 tés. Diez de ellos son 100%

de hoja de té de pequeños agricultores. Los otros dos no son abastecidos por pequeños agricultores ni por plantaciones tradicionales, porque uno, el de menta, es suministrado por una plantación estadounidense y, el otro, el de manzanilla, viene de una entidad agrícola de una ONG (organización no gubernamental) egipcia filantrópica ejemplar llamada SEKEM. Sin embargo, North afirma “que solo es una fuente temporal mientras encontramos a una cooperativa adecuada con certificado de comercio justo que cultive manzanilla orgánica a pequeña escala”.

Cuando EE recibe sus productos en Estados Unidos, suele ser necesario someterlos a un procesamiento adicional. Es necesario tostar el café, empacar el té, dejar que los plátanos maduren y procesar el chocolate. Después, el producto debe ser comercializado y distribuido.

Marketing y distribución

EE utiliza varios canales para comercializar y distribuir sus productos: 1) establecimientos minoristas, 2) una red de varias denominaciones religiosas, 3) escuelas, 4) internet y 5) cafés de EE. Los establecimientos minoristas, que incluyen tiendas de alimentos naturistas, cooperativas de alimentos, expendios por taza (por ejemplo, cafés y restaurantes), universidades y tiendas de cadenas, representan aproximadamente 72% de sus ventas. Las cooperativas de alimentos propiedad de consumidores fueron el primer canal de ventas de EE y siguen siendo el segmento más grande de estas. Por otro lado, vender sus productos a las cadenas de supermercados grandes ha sido particularmente difícil porque, como explicó el ex director de marketing:

Es más difícil tener éxito en ese canal, porque no tenemos el mismo dinero para el marketing que las grandes empresas de alimentos y eso ha sido algo que ha representado una lucha por encontrar la manera de alcanzar el éxito, porque uno necesita tener una marca que sea conocida en todo el país, y eso es muy difícil de conseguir con un presupuesto pequeño.

Por lo tanto, EE llevó al cabo algunas estrategias de promoción poco convencionales. De hecho, Miller las llamó “marketing de guerrillas”. Describió parte del marketing de los primeros días en estos términos:

Salíamos a las calles de Boston para regalar muestras de café y cuando se nos acercaba la policía y preguntaba si teníamos permiso, les invitábamos a tomar una muestra de café porque no contábamos con permiso; como que hay que pensar sobre la marcha y convencer a otros para superar los retos.

Otra táctica de marketing de guerrillas que usa EE son los eventos populares. Además de las demostraciones tradicionales del producto en el interior de las tiendas, los miembros de EE participan en eventos de oratoria, organizan campañas de los consumidores para que escriban a los supermercados solicitando que lleven sus productos e incluso van tocando de puerta en puerta para transmitir su mensaje. Otro ejemplo de la manera en que EE utiliza el marketing de guerrillas es el tipo de cupón que presenta la figura 6.

El canal de distintas denominaciones religiosas, por su tamaño, ocupa el segundo lugar entre los canales de EE y representa alrededor de 20% de las ventas. Incluye a una docena de socios formales: American Friends Service Committee, American Jewish World Service, Catholic Relief

Figura 6 Cupón exclusivo



Services, Baptist Peace Fellowship of North America, Church of the Brethren, Disciples of Christ, Lutheran World Relief, Mennonite Central Committee U.S., Presbyterian Church USA, United Church of Christ, United Methodist Committee on Relief y Unitarian Universalist Service Committee. Los productos de comercio justo distribuidos por medio de estas asociaciones con distintas denominaciones religiosas ofrecen a estas últimas otra opción más para vivir de acuerdo con sus valores y para discutir sus conexiones y asociación con personas que cultivan y cosechan alimentos en todo el mundo. EE también proporciona materiales para ilustrar a los consumidores con respecto a cuestiones de justicia económica, agricultura sustentable y los efectos de una industria de alimentos cada vez más industrializados y dominada por un puñado de empresas.

El desarrollo del canal de distintas denominaciones religiosas es un magnífico ejemplo de una iniciativa emprendedora en acción entre los trabajadores-propietarios de EE. Antes de mediados de la década de 1990, EE trabajaba con distintas congregaciones de forma ad hoc, y de una en una. Timothy Bernard, un ministro luterano, y Erbin Crowell, un vendedor de EE, fueron los que plantearon la idea de establecer relaciones formales con comunidades de distintas denominaciones religiosas. Según explicó North: “Erbin tuvo que vender la idea internamente a Dickinson y a otros, y Timothy tuvo que hacer lo mismo con los líderes de la comunidad luterana. Con el tiempo, crearon un proyecto piloto que creció con gran éxito”.

Otro ejemplo de iniciativas emprendedoras en EE fue la encabezada por Virginia Berman. Ella inició las oportunidades para reunir fondos en escuelas primarias, secundarias y de enseñanza media superior; en lugar de vender algo como suscripciones a revistas y palomitas de maíz, las escuelas venderían productos de EE provenientes de un comercio justo. Berman se enteró que los profesores querían que sus alumnos entendieran la importancia del comercio justo. Ante eso, Berman solicitó y recibió fondos para crear materiales educativos. Hoy en día existe un plan de estudios flexible e interesante, dirigido a niños que están acabando la primaria o a jóvenes que cursan la educación media, que se puede bajar gratis del sitio web de EE.

Con el propósito de llegar a los conocedores de tecnología, EE ha adoptado medios sociales como Twitter, YouTube y Facebook para comunicar su mensaje a consumidores actuales y en potencia. Además, EE aprovecha los medios electrónicos para enviar *e-newsletters* y ofrece un blog sumamente activo, profundo y franco. Todas estas actividades tienen por objeto, como explicó Miller, “tratar de conectarnos con el público y los consumidores”. El uso de los medios sociales también refuerza sus actividades de marketing por medio de las tiendas minoristas y la red de distintas denominaciones religiosas. Es más, conduce a su cuarto canal de marketing: internet. En 2011, las ventas por internet a compradores individuales representaron aproximadamente 2% del total de ellas. Equal Exchange esperaba que las ventas

en línea sumaran un millón en 2012; en la actualidad, EE está buscando la manera de expandirlas. Dado que más de la mitad de las ventas a las distintas denominaciones religiosas que mencionamos antes se realizan por vía de las tiendas en línea, alrededor de 12% de las ventas totales de EE se realizan de ese modo.

Los dos cafés de EE son la quinta forma de marketing y distribución. La cooperativa empezó a vender sus productos por vía de cafés antes de la recesión de 2008; uno está en Boston, y el otro, en Seattle. Debido al elevado costo del capital y al desafío de conquistar clientes nuevos, hasta los cafés populares tardan entre 18 y 24 meses en llegar al punto de equilibrio. Por ahora, EE no piensa abrir más cafés. En cambio, está intentando un camino diferente para ponerse en contacto con los clientes.

Acorde con su tradición de pensar de forma poco común, EE ha desarrollado cafés sobre ruedas. Albert los describe con las palabras siguientes:

Hemos mandado hacer dos triciclos y pronto nos los entregarán. Estarán en el mercado de Boston dentro de unos 30 o 60 días. Son autónomos. Tienen baterías marinas y les caben todos los suministros necesarios. Pueden preparar una taza de café en el instante. Si estaciona uno en un lugar por la mañana y no hay mucha acción, lo puede estacionar en otro lugar por la tarde y, sí, ese podría ser un lugar más indicado. Es como si estuvieran creando la marca, y además tienen un toque como de sorpresa.⁶

EE no es la única que está haciendo esto, otros cafés independientes también han adoptado un enfoque móvil para acercarse a los clientes. Por ejemplo, Common Grounds, una empresa de café de Salisbury, Maryland, que sirve café proveniente de un comercio justo, utiliza un trailer adaptado para acercarse a los clientes en eventos de la comunidad, como el Heritage Bike Tour de West Wicomico y el Freshman Move-in Day de la Universidad de Salisbury.

Como sucede con todos los productos que portan el sello de comercio justo, que suelen ocupar el segmento premium o gourmet de sus categorías, su precio es superior al que cobran compañías que venden sus productos en masa, como Maxwell y Kraft. Eso refleja la calidad más alta y el costo por unidad más alto que tiene una empresa pequeña, pero también sostiene los precios más altos que pagan a los productores. Sin embargo, los precios de los productos de EE están a la par de los de competidores mucho más grandes, como Starbucks, Peet's y Green Mountain, que ofrecen cafés de calidad comparable. Para convencer a los clientes de que compren su producto, sin ayuda de costosas campañas de marketing, EE utiliza una cantidad significativa de marketing informativo. Por ejemplo, como dijimos antes, el empaque de cada tablilla de chocolate, de caja o de bolsa de té, así como cada bolsa de café luce el lema: “Pequeños agricultores, gran cambio”. Además, la información sobre quién y cómo cultiva el producto, dónde fue cultivado y por qué es

diferente, aparece por lo habitual en el material del empaque. En ocasiones también aparecen fotos de los agricultores. Con el propósito de diferenciar incluso más los productos, los materiales del empaque lucen también sellos de comercio justo y de USDA Organic. EE trata de aprovechar todas las oportunidades para transmitir su mensaje y para conectarse con el público y los consumidores.

Finanzas⁷

EE tiene dos clases de acciones: las acciones comunes Clase A y las acciones preferentes Clase B. Todo T-P debe poseer una acción Clase A, pero no puede tener más. Ninguna otra persona la puede comprar. Esto garantiza igualdad en el derecho a voto, una persona-un voto y, en mayor medida, significa que todos los T-P tienen el mismo poder. Ellos compran una acción cuando una votación determina que pueden ingresar a la empresa después de su primer año a prueba. Cuando fueron emitidas originalmente en 1990, cada acción valía dos mil dólares. En enero de 2011, cada acción Clase A valía 3 170 dólares. Para evitar que el costo de

poseer una acción fuese un obstáculo para ingresar a la cooperativa, los nuevos T-P, después de ser electos, reciben un préstamo sin intereses para comprar su acción. Cuentan con cuatro años para rembolsar el préstamo y pueden hacerlo con la parte de efectivo del reparto del patrocinio.

Tanto los T-P como los externos pueden poseer acciones preferentes Clase B. Las acciones tienen un precio de venta de 27.50 dólares. El consejo declara dividendos cada año, casi siempre en enero, y son por lo habitual de 5%. En principio, uno podía comprar acciones individuales. Como relató Everts: “Uno podía comprar una acción para su nieto por 27 dólares. Nos encantaba que eso sucediera, pero estamos operando por debajo de límites máximos de 500 accionistas externos. Si uno pasa de ese límite, se considera que es una empresa pública”. En 2011, las acciones preferentes solo eran vendidas en lotes por un monto equivalente o superior a 10 mil dólares.⁸

Cuando EE ofrece acciones preferentes, según Everts, lo hace así:

Figura 7 Estados de operaciones y de ingresos retenidos

	Ejercicios al 31 de diciembre					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	\$23 639 000	\$29 370 480	\$34 440 241	\$35 832 510	\$36 525 856	\$46 819 829
COSTO DE VENTAS	\$14 165 000	\$18 866 940	\$22 446 593	\$23 075 260	\$26 659 316	\$33 617 786
UTILIDAD BRUTA	\$9 474 000	\$10 503 540	\$11 993 648	\$12 757 250	\$12 866 540	\$13 202 043
GASTOS DE OPERACIONES	\$7 946 000	\$8 646 241	\$9 535 120	\$10 771 023	\$11 234 758	\$11 350 116
INGRESOS DE OPERACIONES	\$1 528 000	\$1 857 299	\$2 458 528	\$1 986 227	\$1 631 782	\$1 851 927
OTROS INGRESOS (EGRESOS):						
Pago de intereses	\$(576 000)	\$(737 131)	\$(720 437)	\$(622 848)	\$(323 662)	\$(387 182)
Reducción de inversión a valor de mercado			\$(80 000)			
Gastos para deudas incobrables-Créditos		\$(38 759)	\$(80 000)			
Gastos para aportaciones a beneficencias		\$(5296)	\$(105 000)			
Ingresos por intereses		\$22 118	\$9314	\$3754	\$14 832	\$7346
Recuperación de deudas incobrables (egresos), neto-comercial			\$(14 265)			
		\$(759 068)	\$(990 388)			
INGRESO ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$952 000	\$1 098 231	\$1 468 140	\$1 367 133	\$1 322 952	\$1 472 091
PREVISIÓN PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA:						
Circulante		\$325 000	\$435 000	\$430 000	\$484 000	\$689 000
Diferido		\$110 000	\$165 000	\$163 000	\$94 000	\$(40 000)
	\$415 000	\$435 000	\$600 000	\$593 000	\$578 000	\$649 000
INGRESO NETO	\$537 000	\$663 231	\$868 140	\$774 133	\$744 952	\$821 042
GANANCIAS RETENIDAS, Inicio del ejercicio	\$1 255 725	\$1 619 725	\$2 069 068	\$2 654 249	\$3 174 783	\$3 595 014
Menos: dividendos pagados a acciones preferentes	\$(173 000)	\$(213 888)	\$(282 959)	\$(253 599)	\$(324 721)	\$428 917
GANANCIAS RETENIDAS, final del ejercicio	\$1 619 725	\$2 069 068	\$2 654 249	\$3 174 783	\$3 595 014	\$3 987 139

Fuente: Estos estados financieros consolidados para seis años fueron creados con datos financieros publicados en el sitio web de EE en <http://www.equalexchange.coop/investing>.

Figura 8 Balance general

	Al 31 de diciembre					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVO						
ACTIVO CIRCULANTE:						
Efectivo y equivalentes	\$480 150	\$381 497	\$212 717	\$376 667	\$823 699	\$757 429
Cuentas por cobrar-Comerciales, neto de reserva para posibles	\$1 569 117	\$1 973 098	\$2 227 843	\$2 185 768	\$2 655 707	\$2 849 063
Cuentas incobrables por \$50 000 en 2009 y 2008						
Pagarés-Otros	\$10 500	\$34 174	\$88 628	\$324 996	\$17 538	\$34 800
Inventarios	\$6 983 311	\$8 193 630	\$10 839 429	\$8 293 729	\$8 290 646	\$15 117 041
Gastos prepagados, anticipos de inventario y otros activos circulantes	\$381 538	\$766 611	\$928 227	\$415 139	\$535 330	\$800 338
Activo de impuesto sobre la renta diferido	\$75 000	\$77 000	\$145 000	\$115 000	\$377 496	\$367 496
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	\$9 499 616	\$11 426 010	14 441 844	\$11 711 299	\$12 700 386	\$19 926 167
PROPIEDAD Y EQUIPO, NETO	\$6 497 284	\$7 311 901	\$7 473 243	\$7 017 564	\$6 653 683	\$5 979 771
OTROS ACTIVOS:						
Activos intangibles, neto	\$64 154	\$49 194	\$35 434	\$28 994	\$211 153	\$182 212
Inversiones	\$100 000	\$151 326	\$190 870	\$381 861	\$68 513	\$43 360
Documentos por cobrar, neto de fracción circulante	\$128 233	\$281 188	\$234 473	\$6039	\$38 501	\$39 249
TOTAL DE ACTIVO	\$16 289 287	\$19 220 219	\$22 375 864	\$19 145 457	\$19 672 236	\$26 170 759
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE						
PASIVO CIRCULANTE:						
Pagarés-Líneas de crédito	\$3,006,846	\$4 022 153	\$5 164 438	\$624 928	\$567 952	\$3 463 192
Obligaciones de arrendamiento capitalizadas, fracción circulante	\$250,328	\$420 470	\$447 679	\$432 124		
Hipotecas y otros documentos pagaderos, fracción circulante	\$200 001	\$319 677	\$1 639 829	\$550 639	\$121 793	\$1 253 534
Cuentas pagaderas y gastos devengados	\$1 219 767	\$1 079 240	\$940 158	\$1 089 703	\$1 539 374	\$2 198 802
Gastos devengados y otras obligaciones corrientes	\$661 840	\$660 063	\$769 526			
Impuesto sobre la renta de las personas morales pagadero						\$271 632
Rebajas de patrimonio pagaderas	\$228 036	\$418 205	\$255 255	\$421 875	\$147 000	\$376 382
TOTAL DE PASIVO CORRIENTE	\$5 566 818	\$6 919 808	\$9 216 885	\$3 119 269	\$2 376 119	\$7 563 542
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Obligación de arrendamiento capitalizada, fracción no corriente	\$886 058	\$1 572 897	\$1 125 216	\$693 092	\$-	
Hipotecas y otros documentos pagaderos, fracción no corriente	\$3 238 671	\$3 259 969	\$2 875 097	\$3 190 008	\$3 228 784	\$2 616 521
Impuesto sobre la renta diferido	\$292 000	\$404 000	\$637 000	\$770 000	\$900 000	\$850 000
COMPROMISOS Y CONTINGENCIAS						
TOTAL DE PASIVO	\$9 963 547	\$12 156 674	\$13 854 198	\$7 772 369	\$4 128 784	\$3 466 521

(continúa)

Figura 8 (continúa) Balance general

	Al 31 de diciembre					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CAPITAL CONTABLE:						
Acciones preferentes: autorizadas 299 800 acciones; emitidas y en circulación: 390 116 acciones en 2011, 333 262 en 2010, 290 429 en 2009 y 206 864 en 2008	\$4 564 605	\$4 829 986	\$5 680 390	\$7 978 429	\$9 156 382	\$10 728 960
Acciones comunes: 200 acciones autorizadas; emitidas y en circulación: 108 acciones en 2011, 107 en 2010, 99 en 2009, 93 en 2008, 85 en 2007 y 81 en 2006	\$222 165	\$232 555	\$260 903	\$282 683	\$313 343	\$318 753
Menos: suscripciones de acciones comunes por cobrar	\$(80 755)	\$(68 064)	\$(73 876)	\$(62 807)	\$(60 682)	\$(59 480)
Utilidades retenidas	\$1 619 725	\$2 069 068	\$2 654 249	\$3 174 783	\$3 595 014	\$3 987 139
TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	\$6 325 740	\$7 063 545	\$8 521 666	\$11 373 088	\$13 004 057	\$14 975 372
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	\$16 289 287	\$19 220 219	\$22 375 864	\$19 145 457	\$19 355 278	\$26 170 759

Fuente: Estos estados financieros consolidados para seis años fueron contruidos con datos financieros publicados por EE en la web en <http://www.equalexchange.coop/investing>.

Tenemos que ser diligentes y deliberados cuando se trata de hablar con la gente y de compartir. Tenemos un extenso documento con la declaración de su situación financiera que todo el mundo repasa antes de invertir en nosotros. Debe haber alguna conexión con EE para atraerlos a nosotros en primer lugar, ya sea a través de una conexión personal, o que representen alguna de nuestras cuentas; tal vez de hecho sea un trabajador-propietario que también desea ser inversionista. Fundamentalmente, tienen que ser personas que nos conozcan y que tengan acceso directo a los libros y los puedan analizar estrechamente.

A efecto de garantizar acceso directo a la información financiera, EE practica una forma extremada de administración a libro abierto. Las empresas privadas o de posesión estrecha como EE no tienen que cumplir el requisito de poner un informe anual a disposición de las personas, pero, cada año, la empresa publica su estado anual en su sitio web. Los estados financieros para el periodo 2006-2011 que contienen las figuras 7 y 8 fueron extraídos de esos informes. EE va más allá, y coloca todos sus informes anuales desde 1986 en línea e incluye una versión en español para sus proveedores de América Latina, que representan 90% de las importaciones de EE.⁹

Las acciones preferentes se venden como inversión a largo plazo. A su vez, los accionistas preferentes solo pueden canjear las acciones por su precio completo cuando han pasado cinco años. Asimismo, estas pueden ser canjeadas únicamente después de transcurridos dos años y, en tal caso, por 70% de su valor nada más, después de tres, por 80%, y después de cuatro, por 90%. En la declaración de su situación financiera hay una previsión que dice que el consejo de administración "...puede posponer o demorar una solicitud

de canje" si la razón del total de deuda a total de capital es superior a 2:1 y si el canje provocaría que excediera esa razón.

Además, las acciones comunes Clase A y las acciones preferentes Clase B tienen en la declaración de su situación financiera la siguiente restricción inusual y la explicación de esa restricción:

Ante la venta de todos los activos, la liquidación o la disolución de la empresa, el activo remanente después de haber cubierto todas las deudas será repartido primero entre los accionistas de la Clase B en un monto equivalente al saldo de sus cuentas internas, y después entre los miembros corrientes, o si el referido activo remanente no fuere suficiente, entonces será repartido a prorrata en proporción con los saldos relativos de sus cuentas internas. El activo remanente después de la mencionada repartición será entregado a una organización comercial alternativa sujeto a la determinación del consejo de administración de la empresa.

Básicamente, si las utilidades de capital resultado del crecimiento de la empresa fueran obtenidas de una venta, permanecerán dentro de la comunidad del comercio justo, en lugar de ser repartidas entre los accionistas. Según North:

El propósito de este trato de la misión es eliminar la tentación de que la empresa sea vendida por motivo de una ganancia financiera personal, y refleja que EE fue creada para hacer algo muy específico: poner en práctica un comercio justo y ser modelo de un nuevo enfoque para los negocios, y no como un vehículo para generar riqueza para un accionista cualquiera. Por lo tanto, lo probable es que la empresa siga siendo independiente, no obstante una corriente constante de ofertas de compra, y que su misión permanezca intacta. Dado que la misión y

los dividendos son la base para la inversión, y no las ganancias de capital, esto protege los intereses de los accionistas.

Esta versión de una “píldora venenosa” para evitar una compra hostil de extraños es poco común. Algunos miembros de EE la llaman la “Estrategia de impedir la salida”. Albert comentó lo siguiente sobre esa previsión:

Cuento la anécdota del día que me encontré con una abogada que se especializa en las ESOP y en las cuentas que son posesión de los empleados...: me dijo que nuestros estatutos son un poco excesivos, pero a continuación me dijo que los ha usado en más de una ocasión como modelo para otros.

A efecto de reunir capital de trabajo adicional, EE emplea un método inusual para financiar su deuda. Cualquiera puede comprar un Certificado de Depósito (CD) de EE por medio del Eastern Bank of Massachusetts. El mínimo para estos CD es 500 dólares. Para 2012, EE había reunido más de un millón de dólares por vía de CD. También obtuvo préstamos de la Calvert Foundation Everence, instituciones religiosas e individuos solidarios. EE llama prestamistas misioneros a estas organizaciones y personas. La figura 9 muestra los cambios que han registrado las fuentes de capital entre 2005 y 2010. Las políticas financieras de EE, si bien atípicas, en conjunto sostienen su inusual modelo de gobierno para una empresa sin fines de lucro.

La industria

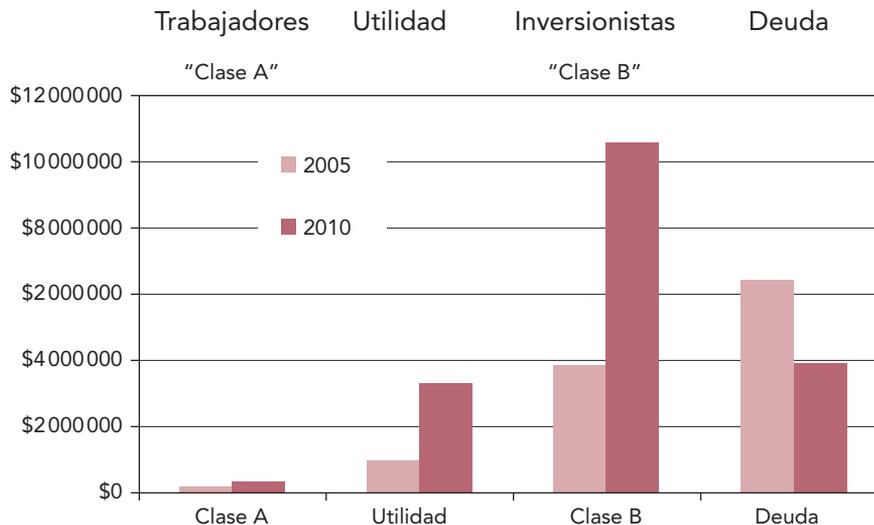
La industria se compone por grandes multinacionales que venden café, chocolate (por ejemplo, Hershey, Nestlé y M&M/Mars), té (Lipton), plátanos (Dole y Chiquita) y otros productos competitivos y por pequeños competidores.

Everts dice que EE es víctima de su propio éxito. Desde 1986 han ido surgiendo varias empresas que esgrimen el comercio justo. Everts estima que entre 700 y 800 tostadores de café, grandes y pequeños, están involucrados en alguna medida en el comercio justo. Por ejemplo, Starbucks vende ahora más café producto de un comercio justo que EE, pero ese representa nada más un porcentaje muy pequeño del total de ventas de Starbucks. Cabe decir lo mismo de Dunkin’ Donuts. Por otra parte, las compañías estadounidenses realmente comprometidas con el comercio justo suelen ser pequeñas. Según un estudio realizado por la Fair Trade Federation (FTF) en 2009, el número promedio de empleados de tiempo completo en una compañía con comercio justo no llega a diez.

Además de otras compañías que ingresan al comercio justo, algunas organizaciones están compitiendo para certificar un producto de comercio justo. A partir de 2012, Fair Trade USA (conocida también como Transfair) certificará si el café, la cocoa y el azúcar cultivados en plantaciones y propiedades privadas a gran escala corresponden a un comercio justo. Otros términos que se aplican en la industria a productos vendidos por EE y otros, como “cultivado a la sombra”, no tienen una definición común.

El comercio justo está creciendo con rapidez. Según un informe publicado en 2012 por Fair Trade International, las ventas globales de bienes con certificado de comercio justo fueron por 6600 millones de dólares en 2011, con un incremento de 12% frente a las de 2010 y un 44% frente a las de 2009.¹⁰ FTF estimó que en 2008 el mercado total para los productos del comercio justo comprados en Estados Unidos sumó 1180 millones de dólares. North estima que en las tiendas minoristas, el comercio justo en Estados Unidos

Figura 9 Fuentes de capital, 2005 y 2010



Fuente: Esta gráfica fue construida con datos financieros publicados por EE en la web en <http://www.equalexchange.coop/investing>.

en 2011 superó la cifra de 2 mil millones de dólares. En ese mismo informe de FTF, los incrementos de las ventas por producto variaban incluso en un mismo país. Por ejemplo, el café de comercio justo, el producto más grande de este tipo de comercio, creció alrededor de 32% entre 2010 y 2011 en Estados Unidos. Por otro lado, el té aumentó 21% y la cocoa incrementó 67% en el mismo periodo en Estados Unidos. Es evidente que el comercio justo está creciendo más rápido que los productos que no provienen de él. Este crecimiento se está registrando en parte porque los productos naturales y provenientes de un comercio justo han entrado a la corriente dominante.

En 2006, el Grupo Hartman reportó que “Casi tres cuartas partes (73%) de la población estadounidense consumen alimentos o bebidas orgánicas cuando menos ocasionalmente. Queda claro que la idea convencional de que todos los usuarios de productos orgánicos son personas con muchos estudios, de ingresos altos, caucásicas y del género femenino ya no es válida”. El término “LOHAS” (Lifestyles of Health and Sustainability) se usa en la industria para referirse a un estilo de vida saludable y sustentable, que sería un buen apodo para esos consumidores que frecuentan tiendas como Whole Foods y cooperativas de alimentos. Según North:

Tienen suficiente interés en ser más saludables y en apoyar un ambiente sustentable que dedicarán más tiempo a investigar lo que compran, que se tomarán molestias y que pagarán más (pero no cualquier precio) por ello. Algunos de ellos también están interesados en cuestiones de equidad y justicia social y harán sus compras en consecuencia.

En un estudio realizado en 2008 por Alter Eco USA, 71.4% de los consumidores estadounidenses dijeron que habían escuchado el término “comercio justo”. No obstante, menos de 10% de los encuestados dijo que en fecha reciente había comprado un producto proveniente de este comercio. El patrón quizás esté cambiando. Investigadores del Instituto

Tecnológico de Massachusetts, de la Universidad de Harvard y de la Escuela de Economía y Ciencia Política de Londres encontraron “un apoyo sustancial de los consumidores para el comercio justo, aunque un segmento de los compradores sensibles al precio no pagarían una prima considerable por la etiqueta de comercio justo”.¹¹ Los consumidores que ya estaban comprando café premium estaban dispuestos a pagar 8% más por un café de estos con etiqueta de comercio justo. La FTF espera que el mercado siga creciendo si la distribución aumenta y los consumidores pueden identificar los productos provenientes de un comercio justo.

Los desafíos

Si bien EE es la empresa más grande de Estados Unidos que vende exclusivamente productos provenientes de un comercio justo y que ha seguido creciendo, Everts vislumbra algunos desafíos. Uno de ellos es la tendencia a los alimentos cultivados o preparados localmente. Por supuesto que el café no se puede cultivar en Estados Unidos, pero cada vez es más frecuente que sea *tostado* localmente, lo cual es un punto muy popular para su venta.

El desafío significativo que vislumbra Everts es “¿cómo puede EE seguir siendo emprendedora?”. Así, comentó:

Un desafío futuro es estar preparados para correr más riesgos, estar preparados para reinvertir estructuralmente en nosotros o decidir si habrá cooperativas derivadas. Estamos contemplando la posibilidad en el sector de los cafés minoristas. Estar preparados para correr riesgos y también para la forma en que vemos las cosas, ser una compañía que tiene éxito en muchos mercados locales donde no siempre tenemos una base, eso es un desafío.

Dado el liderazgo de EE, los trabajadores-propietarios, la cultura y la historia, los cambios parecen inevitables. La pregunta es “¿qué cambios harán?”.

NOTAS

1. La investigación sobre esta cooperativa fue apoyada parcialmente por la Foundation for Enterprise Development. Los derechos de este caso pertenecen a los autores. Por favor dirija sus preguntas a Frank Shipper en fmshipper@salisbury.edu, (410)543-6333. Los autores manifiestan su agradecimiento a los trabajadores-propietarios de Equal Exchange que amablemente compartieron su conocimiento, experiencias y perspectivas sobre la empresa. Sus puntos de vista fueron muy valiosos para asegurar que este caso muestre una verdadera representación de la cultura y las prácticas de la empresa.
2. Las cifras de ventas para 2010, 2011 y 2012 fueron ajustadas a la adquisición de 2010 de Oke USA, un importador y vendedor de plátanos orgánicos.
3. Los estados de operaciones y de ingresos retenidos de la figura 7 no están ajustados. Fuente: <http://www.equalexchange.coop/worker-owned/>, consultado el 25 de julio de 2012.
4. Fuente: Documento interno titulado Evolution of EE Governance: Worker-Owner Oversight of Education Committee.
5. “Cup coffee” es una expresión utilizada para describir un proceso estándar de la industria a efecto de probar la calidad del café.
6. Los triciclos fueron introducidos después de que se realizara esta entrevista. Para consultar un artículo del *Boston Globe* sobre el tema visite http://www.boston.com/ae/food/restaurants/articles/2010/09/22/thanks_to_equal_exchange_trikes_its_one_whole_cafe_with_cream_and_sugar_to_go/.
7. Las figuras 7 y 8 presentan los estados financieros.
8. La ley JOBS de 2012 elevó el límite de 500 a dos mil inversionistas para que la compañía sea pública. Se espera que este cambio sea útil para EE y para otras compañías ESOP en los próximos 10 años.
9. Fuente: <http://www.equalexchange.coop/annual-reports/Index.php>, consultado el 25 de julio de 2012.
10. Fuente: http://www.fairtrade.net/single_view1+M528a593beOf.html, consultado el 26 de julio de 2012.
11. J. Hainmueller, M. Hiscox y S. Sequeira, 2009, Consumer Demand for the Fair Trade Label: Evidence from a Field Experiment, Working Paper.

Matt Cook, Kathryn Hicks, Ricardo Rodríguez, Austin Rogers

Universidad de Texas A&M

Introducción

Cuando se volvió una compañía pública en 2012, Facebook de inmediato fue blanco de críticas y de considerable incertidumbre de los inversionistas. Sin embargo, Mark Zuckerberg, el fundador y CEO de Facebook, dijo sentirse muy contento de poder reportar que un año después, el 30 de enero de 2013, la compañía había superado las expectativas de Wall Street. Es más, el crecimiento que registró Facebook en solo ocho años la llevó a ser la plataforma de redes sociales más grande del mundo.

No obstante, Zuckerberg y su equipo de directores administrativos sabían que debían estudiar la manera de modificar las estrategias de la empresa para que compitiese como compañía pública, en parte para responder a la idea creciente entre algunos usuarios y analistas de que Facebook estaba perdiendo su capacidad para satisfacer a los clientes y a los accionistas al mismo tiempo. ¿Qué podía hacer la empresa estratégicamente, en este sentido, para asegurar su crecimiento rentable a largo plazo? Mientras que la base de anunciantes de Facebook no cesa de observar a la empresa con el propósito de encontrar más medios innovadores para dirigirse a sus usuarios, los inversionistas están dudando de su capacidad para sacar provecho monetario de esa base de usuarios. Luego entonces, en una industria tan dinámica y competida, ¿cómo conseguirá Facebook innovar más que sus rivales y conservar el lugar que tiene en la mente de los clientes? Zuckerberg y su equipo de directores administrativos llegaron a la conclusión de que la compañía se debía enfocar en el crecimiento del mercado doméstico y también del mundial. Ante la importante cantidad de innovaciones recientes de productos y cambios estratégicos, la joven compañía pública de las redes sociales esperaba que 2013 y algunos años más fuesen contundentes.

Línea del tiempo de Facebook

Desde los 11 años, la personalidad y las acciones de Mark Zuckerberg, el fundador de Facebook, sugerían que sería un exitoso emprendedor. Nacido en 1984, hijo único de un

psiquiatra y una dentista, el pequeño no tardó en mostrar una capacidad de razonamiento y adaptación que le permitían plantear pensamientos complejos y creativos. Zuckerberg, criado en Nueva York, utilizaba el mucho tiempo libre que le dejaba la escuela secundaria para escribir programas de computación. Su padre le enseñó lo básico de la programación, pero más adelante contrató a un instructor privado, que no paraba de decir que el joven era un “prodigio”.¹ Cuando estudiaba el bachillerato, en la Phillips Exeter Academy, creó un reproductor de música que sería el producto que vendería su recién fundada compañía Intelligent Media Group. Zuckerberg rechazó las ofertas de Microsoft y de AOL para comprar su compañía.² Como había ganado varios premios en matemáticas, astronomía y física, Zuckerberg puso la mira en la Universidad de Harvard, asentando en su solicitud que dominaba el francés, el hebreo, el latín y el griego antiguo.³ El camino verdaderamente fuerte de Zuckerberg empezó en Harvard.

El arranque

Dados sus intereses infantiles, no es raro que Zuckerberg haya obtenido una licenciatura en ciencias de la computación y psicología. Inició su viaje escribiendo un programa que llamó CourseMatch, el cual permitía a los estudiantes coordinar y escoger estratégicamente los cursos de sus materias. Poco después creó Facemash, que permitía a los estudiantes calificar el aspecto físico de otros compañeros y presentar en línea los resultados. La popularidad de este sitio incrementó a tal grado que las redes del campus universitario se saturaron y presentaban problemas de funcionamiento, lo cual obligó a cerrar Facemash.⁴ A continuación, Zuckerberg se embarcó en la creación de una red social que llamó “Thefacebook”. El joven emprendedor abandonó Harvard en el segundo año y se concentró en crear su compañía, que no tardaría en valer miles de millones de dólares.⁵

Dustin Moskovitz, su compañero de cuarto, Peter Thiel, un compañero inversionista, y Sean Parker, un exempleado de Napster, que trabajaban en la compañía, cambiaron el nombre de “Thefacebook” por el de “Facebook”. En 2007, la

plataforma de Facebook, que permitía a los programadores crear aplicaciones sociales dentro de ella, había quedado terminada. El diseño característico de color azul del sitio web se debe a que Zuckerberg es daltónico, lo cual le impide distinguir el rojo y el verde, pero puede ver con claridad el azul.⁶ Más adelante, ese mismo año, vino la creación de Beacon como una fundación de publicidad social. Eso condujo en gran medida al crecimiento de Facebook porque ahora tanto estudiantes como compañías podían derivar valor de la compañía. En agosto de 2008, Facebook contrató a Sheryl Sandberg como directora general de operaciones con la intención de llegar a nuevos mercados. En octubre de 2008, además de sus oficinas centrales nacionales en Palo Alto, California, Facebook estableció oficinas internacionales en Dublín, Irlanda. Para julio de 2010 la compañía tenía más de 500 millones de usuarios y para finales de 2012 su base de usuarios sumaba mil millones.⁷

Ganarse el respeto

En 2009, la revista *Vanity Fair* colocó a Zuckerberg en el lugar 23 de la lista de personas más influyentes de la Era de la información; en 2010, esa misma revista lo consideró la persona más influyente de todas.⁸ En 2010, *Fast Company* seleccionó a Facebook como la compañía más innovadora de todas, mientras que *Glassdoor* indicó que los empleados identificaron a esa empresa como el mejor lugar para trabajar tanto en 2011 como en 2013. En la actualidad, los empleados aprueban a Zuckerberg con una calificación de 97%.⁹ Personajes como Steve Jobs de Apple y Peter Currie, el CFO de Netscape, fueron mentores de Zuckerberg en cuestiones como el desarrollo y la aplicación de estrategias financieras y la creación de equipos administrativos.¹⁰

La expansión

Las adquisiciones han desempeñado un papel muy importante en el éxito de Facebook. A partir de 2008, con ConnectU y con el paso de los años, Facebook ha forjado relaciones con muchas compañías influyentes. La empresa utiliza las adquisiciones para añadir productos y tecnologías, pero sobre todo para tener acceso a capital humano valioso. En cierta ocasión, Zuckerberg se refirió en estos términos a la estrategia de adquisiciones de Facebook: “Ni una sola vez hemos comprado a una compañía por la compañía. Las compramos para hacernos de personas excelentes”¹¹

De 2008 a abril de 2013, Facebook adquirió más de 30 compañías. Jamás existió la intención de que la mayor parte de ellas sobrevivieran como negocios independientes. Facebook utiliza a los empleados adquiridos para mejorar sus capacidades y para desarrollar nuevos negocios. Como muestra la figura 1, adquirió las compañías Rel8tion, Beluga, Snaptu, Chai Labs y ConnectU. Cada una de las empresas adquiridas aportó conocimiento a Facebook en un terreno estratégico donde era débil.

Por ejemplo, en agosto de 2009 Facebook adquirió una compañía alimentadora de noticias llamada FriendFeed.

Figura 1 Adquisiciones

Fecha de adquisición	Compañía	Actividad
23 de agosto de 2005	Facebook.com	AboutFace
19 de julio de 2007	Parakey	Aplicaciones offline/web OS
23 de junio de 2008	ConnectU	Redes sociales
10 de agosto de 2009	FriendFeed	Agregador de redes sociales
19 de febrero de 2010	Octazen	Importador de contactos
2 de marzo de 2010	Divvyshot	Administración de fotos
13 de mayo de 2010	Patentes de Friendster	Propiedad intelectual
26 de mayo de 2010	ShareGrove	Foros/conversaciones privados
8 de julio de 2010	Nextstop	Recomendaciones para viajes
15 de agosto de 2010	Chai Labs	Aplicaciones de internet
20 de agosto de 2010	Hot Potato	Check-ins/actualizaciones de estatus
29 de octubre de 2010	Drop.io	Guardar/compartir archivos
15 de noviembre de 2010	Dominio FB.com	American Farm Bureau Federation
25 de enero de 2011	Rel8tion	Publicidad en móviles
2 de marzo de 2011	Beluga	Mensajes en grupo
20 de marzo de 2011	Snaptu	Desarrollo de aplicaciones para celulares
24 de marzo de 2011	RecRec	Visión computarizada
27 de abril de 2011	Daytum	Gráficos de información
9 de junio de 2011	Sofa	Diseño de software
9 de junio de 2011	MailRank	Orden de prioridad de e-mail
2 de agosto de 2011	Push Pop Press	Publicidad digital
10 de octubre de 2011	Friend.ly	Aplicación de servicio de PyR social casual
8 de noviembre de 2011	Strobe	5 aplicaciones móviles HTML, SproutCore
2 de diciembre de 2011	Gowalla	Servicio de localización
9 de abril de 2012	Instagram	Compartir fotos
13 de abril de 2012	Tagtile	Aplicación sobre la lealtad de clientes
5 de mayo de 2012	Glancee	Plataforma de descubrimiento social
15 de mayo de 2012	Lightbox.com	Compartir fotos
21 de mayo de 2012	Karma	Regalos sociales
18 de junio de 2012	Face.com	Plataforma para el reconocimiento de rostros
14 de julio de 2012	Spool	Separador de libros/capacidad para compartir contenidos móviles.
20 de julio de 2012	Acrylic Software	RSS aplicación “Pulp” y aplicación para seguridad base de datos
24 de agosto de 2012	Threadsy	Agregador social
28 de febrero de 2013	Atlas	Suite de anuncios Atlas
14 de marzo de 2013	Hot Studio	Agencia de diseño

Fuente: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mergers_and_acquisitions_by_Facebook

Antes de esta adquisición, la alimentación de noticias de Facebook requería que los usuarios renovaran los datos de forma manual y los *posts* de los usuarios que recibían comentarios no se movían al principio de la alimentación de noticias. Con la adquisición, Facebook aprovechó la tecnología superior de FriendFeed y la incluyó en su plataforma. Sin embargo, la clave de esta adquisición y de la mayor parte de las realizadas por Facebook fue el conocimiento y la experiencia que obtenía en razón del capital humano que venía con la adquisición. En el caso de FriendFeed, Facebook recibió a cuatro empleados fundamentales que habían desempeñado un papel central en el lanzamiento de los mapas de Google y el Gmail cuando eran empleados de esa compañía, antes de constituir FriendFeed.¹² El talento y la experiencia de estas personas fue la base para mejorar la capacidad de Facebook para ofrecer a sus usuarios este tipo de funciones.

En 2010, Facebook formó una sociedad estratégica con Zynga, uno de los proveedores de juegos sociales por la web más grandes y exitosos de todos.¹³ Esta sociedad permitió que Facebook ingresara al promisorio espacio de los juegos en línea y, al mismo tiempo, atrajera a una base de usuarios más jóvenes. Facebook declaró que, a cambio de la ayuda que había recibido de Zynga, le ayudaría a alcanzar metas específicas de crecimiento mensual y que le daría parte de los ingresos provenientes de los anuncios colocados en sus páginas de juegos. A cambio de eso, Facebook requirió que Zynga no colocara sus juegos en ninguna otra plataforma social.¹⁴

En marzo de 2011, Facebook adquirió Smaptu, la cual proporciona software de aplicaciones para servicios como Facebook, Twitter y LinkedIn que permiten que estos servicios sean presentados en teléfonos. Los empleados de Smaptu también pasaron a formar parte de Facebook.¹⁵

En 2012, Facebook afrontó competencia en una unidad de negocios muy importante: la posibilidad de compartir fotos. Instagram, una aplicación muy popular para compartir fotos en iPhones, estaba adquiriendo más popularidad y tenía planes para lanzar una versión Android. Los analistas especulaban si llegaría a ser rival de Facebook en las fotos compartidas,¹⁶ pero esta evaluó a su competidora y decidió adquirirla por mil millones de dólares. La adquisición, realizada en septiembre de 2012, permitió que las dos compañías compartieran actividades y competencias centrales y creó más valor para los usuarios. También sirvió para fortalecer la ventaja competitiva de Facebook en el terreno de compartir fotos, además de que aumentó su poder de mercado y las economías de alcance. La posibilidad de que las dos unidades de negocios compartieran recursos tangibles e intangibles incluso creó valor para los usuarios finales y sirvió para fortalecer la presencia de Facebook en los dispositivos móviles. Mike Schrepfer, el vicepresidente de ingeniería de Facebook, explicó el razonamiento que sustentó esta adquisición:

A muchos de los que estamos en Facebook nos encanta usar Instagram para compartir algunos momentos con nuestros amigos,... y para muchas personas, compartir fotos con sus amigos

*es una parte importante de la experiencia de Facebook. Por eso nos emociona tanto que Instagram entre en Facebook y así veamos todo lo que podemos crear juntas.*¹⁷

Desde esa fecha, Facebook ha permitido que Instagram esté disponible en todos los teléfonos inteligentes. A diferencia de otras adquisiciones, la de Instagram fue la primera adquisición grande que implicó la compra de un producto que ya contaba con usuarios. La adquisición también fue diferente porque Facebook permitió que Instagram operara como servicio autónomo, sin incorporarlo a la experiencia móvil de Facebook. Instagram se benefició de la solidez del equipo de ingeniería y la infraestructura de Facebook y aportó experiencia recíproca utilizando el beneficio de la experiencia móvil sin fisuras de Instagram.¹⁸ En febrero de 2013, esta tenía más de 100 millones de usuarios activos al mes (MAU por sus iniciales en inglés).¹⁹

Después de la adquisición de Instagram, Facebook adquirió varias compañías más, entre ellas Spool, Acrylic Software y Threadsy. En el caso de Spool, que ofrecía un servicio de separador de libros móvil, Facebook decidió no seguir ofreciendo ese producto. Sin embargo, sí utilizará a los cinco programadores de Spool para reforzar la experiencia móvil de Facebook.²⁰

Facebook utiliza las sociedades para fortalecer y mejorar los productos que ofrece a los consumidores. Estas asociaciones estratégicas amplían la experiencia de Facebook y proporcionan a los usuarios de la compañía un producto cautivante y completo. En septiembre de 2011, la empresa optó por asociarse con Netflix y Spotify, ambas compañías de medios, a efecto de permitir que los usuarios actualizaran sus noticias con información sobre lo que están haciendo en el presente. Los usuarios ahora podrían comunicar sin fisuras a sus contactos qué era lo que estaban escuchando o viendo.²¹ En 2013, Facebook reforzó su sociedad con Trend Micro, un líder global de la seguridad de las nubes de información, y con Rovi, una base de datos de información de películas, programas de televisión y celebridades que se puede ligar a los perfiles de los usuarios de Facebook.²² La sociedad de Facebook y Rovi permitirá a los anunciantes dirigir sus anuncios a los grupos específicos de clientes que desean alcanzar.²³ Estas asociaciones estratégicas agregan valor a la experiencia de Facebook, lo cual incrementa el número de usuarios activos al día (DAU por sus iniciales en inglés) y de MAU, lo cual conduce a un aumento de los ingresos.

Una compañía pública

Facebook presentó la solicitud formal para su oferta pública inicial (OPI) el 1 de febrero de 2012. Como expone la solicitud, Zuckerberg conservaría una participación de 22% y sería dueño, con derecho a voto, de 57% de las acciones. El valor de cada acción sería de 38 dólares, lo cual colocaba a la compañía en un valor de 104 mil millones de dólares, cifra que representó la valuación más alta hasta la fecha para una compañía pública nueva. Un día antes de la OPI,

Facebook anunció que vendería 25% más de acciones de lo proyectado originalmente, lo cual elevó la OPI a 16 mil millones de dólares. La compraventa empezó el 18 de mayo de 2012, a un precio de 42.05 dólares; pero al cierre de la semana, la acción había caído 16.5%, a 31.91 dólares. En menos de cuatro meses, el precio había bajado a 17.55 dólares, y el 16 de abril de 2012, el valor de la acción era 26.92 dólares, lo que representó una de las OPI más decepcionantes en la historia reciente.²⁴ En fecha más reciente, la capitalización de mercado de Facebook excedía los 64 mil millones de dólares y mostraba una tasa de crecimiento mensual del orden de 2%.²⁵

En el interior de Facebook

*“Brindar a las personas la facultad de compartir y de hacer que el mundo esté más abierto y conectado”. Enunciado de la misión de Facebook.*²⁶

La misión

Tras una evolución de más de cuatro años a partir de su misión original, que era “conectar a las personas por medio de redes sociales en las universidades”, Facebook ha trasladado su enfoque de simplemente conectar a los estudiantes universitarios al de brindar facultades a todos los usuarios. La red social tiene un impacto en el mundo porque expande la comunidad de usuarios globales, les ofrece la experiencia más atractiva para incrementar su implicación, mejora las oportunidades para que los negocios se anuncien, crea productos móviles cautivantes de acceso fácil, y porque desarrolla una infraestructura que puede ir escalando.²⁷ En una entrevista que concedió a *Forbes* en 2009, Mark Zuckerberg planteó su visión respecto del impacto que Facebook podría tener en el mundo.

*La creación de un buen motor económico es lo que permite que existan todas estas compañías y anunciantes y otros socios de la plataforma, y que sean parte de este ecosistema. Al final de cuentas, lo que pienso que significa ser una compañía... es... no ser solo eso, sino construir algo que marque de hecho un verdadero cambio importante en el mundo.*²⁸

La dimensión de Facebook se ha expandido, pero su propósito sigue siendo el mismo: ofrecer a las personas un camino para compartir información de forma fácil y atractiva. Los usuarios pueden compartir sus fotos, aficiones, formación educativa, amigos y prácticamente toda la demás información acerca de sí mismos. Con la encriptación de un buscador potente, un número siempre creciente de compañías, grupos y personas pueden entablar contacto en cuestión de segundos.

La cultura

Facebook opera en una cultura centrada en los desarrolladores, en la cual el enfoque no está dirigido a las características llamativas de un nuevo producto, sino más bien a la logística

que sustenta los productos. Yee Lee envía un mensaje muy importante en su artículo *How Facebook Ships Code* (Cómo envía Facebook el código).²⁹

Los ingenieros [de Facebook] por lo general desean trabajar en la infraestructura, lo escalable y los “problemas difíciles”; ahí es donde está el prestigio. Es difícil emocionar a los ingenieros cuando tienen que trabajar en proyectos para el lado del frente y las interfaces de los usuarios. Es justo lo contrario de lo que uno encuentra en algunos negocios de consumo, donde todo el mundo quiere trabajar en cosas que tocan los clientes de modo que ellos se puedan referir a la experiencia de un usuario particular y decir: “Yo hice eso”. En Facebook, las cosas del lado de atrás, como los algoritmos para alimentar noticias o para dirigir los anuncios a una meta, las optimizaciones de la memcache, etcétera, son los proyectos jugosos que desean tener los ingenieros.

Estos desarrolladores son llamados la “línea ofensiva” porque son la espina dorsal del equipo de Facebook. Uno de los aspectos fundamentales que coloca a esta red social en un lugar aparte es que celebra a su “línea ofensiva”. Esto garantiza que las personas de Facebook se sientan más emocionadas por hacer los trabajos difíciles, que tienen efectos que el usuario final no nota mucho. Esos trabajos son las ocupaciones más respetadas en Facebook y, por lo mismo, la compañía ha conseguido crear una cultura que otras difícilmente podrían replicar o imitar.

Los temas centrales

Un empleado que lleva más de tres años en Facebook, que antes trabajaba en Google, habló de cuatro temas centrales en Facebook, pero que muchos otros han repetido y confirmado.³⁰ El primero es el de la *autonomía y la responsabilidad*, las cuales permiten que los empleados rijan su propio trabajo y que eso les produzca un sentimiento de posesión y orgullo. El segundo tema es el del *enfoque en el impacto*, el cual permite a los desarrolladores y los ingenieros crear cualquier cosa que deseen, dentro de la misión de que debe tener un efecto positivo en los usuarios finales. A medida que Facebook fue acumulando una base significativa de usuarios, se concentró en ir escalando de forma horizontal, moverse con rapidez y encontrar a las personas idóneas. Facebook colocó a sus ingenieros en equipos pequeños independientes y les permitió elegir lo que consideraban que tendría más impacto en la dirección de sus respectivas líneas de productos. Por ejemplo, a lo largo de su historia, solo tres ingenieros han manejado el servicio para compartir fotos de Facebook, el más grande de internet. El hecho de dejar este tipo de control en manos de los empleados provoca que presentarse a trabajar sea emocionante y ha creado una cultura en Facebook donde los cambios que tienen por objeto satisfacer las necesidades de los clientes se hacen con rapidez.³¹ El siguiente tema es *Facebook está manejada por hackers*. Este tema irónico implica que los empleados cuentan con la

capacidad para innovar y para crear nuevos productos con base en muchas investigaciones que tocan cada pequeño detalle. El último tema es el *crecimiento y la capacitación*. La cultura dominante que ha surgido es descrita como una “sin miedo al fracaso”. Esta idea se ajusta a la de que los triunfos nacen de los fracasos, y este ambiente desempeña una parte enorme en el éxito de Facebook. Además, la capacitación permite una asimilación constante de los avances continuos. Dadas las motivaciones que sugieren estos cuatro temas centrales, la fuente de gran parte del entusiasmo de Facebook resulta evidente.

Fuera de Facebook

Las redes sociales

Una de las creaciones más innovadoras del siglo XXI son las redes sociales. Estas, que conectan al mundo por medio de información sobre escuelas, familias, negocios, fotos y prácticamente todo, prosperan con base en que las personas comparten las historias de su vida. En los pasados 10 años, las redes más importantes han sido Facebook, MySpace, Twitter y LinkedIn, y algunos sitios más han surgido en años recientes. Se considera que Facebook en particular es una innovación que ha perturbado todo y que ha interferido con buscadores como Google y Yahoo!

Los sitios de redes sociales tienen tres funciones centrales además de conectar a las personas: la publicidad, la selección de empleados y de ideas, y las aplicaciones, el desarrollo y los juegos.

En septiembre de 2012, Facebook generó más de mil millones de dólares al trimestre por concepto de ingresos de publicidad. Los anunciantes de Facebook van desde Ford Motor Company y McDonald's hasta Dell y Nike. Procter & Gamble estima que genera ventas por 500 millones de dólares en razón de sus anuncios en Facebook. Más de 3800 tiendas de Walmart tienen su propia página en Facebook.³²

Estos sitios también ofrecen una plataforma para que los empleadores vigilen a sus empleados presentes y para que encuentren a posibles empleados nuevos y los depuren. La nueva información que obtienen al depurarlos podría llevar a la empresa a un nuevo capital social. El acceso a ideas nuevas por vía de las redes sociales es fundamental para el proceso de innovación. Este proceso permite una clase de integración de los proveedores y los compradores que difícilmente se encontraría en otros lugares.³³

La última fuente importante de actividad innovadora implica a los desarrolladores de aplicaciones, software y juegos. Las creaciones para las aplicaciones, las plataformas electrónicas y los sistemas operativos de Facebook se han vuelto muy populares. Zynga, una empresa que desarrolla juegos, creó un juego en línea en Facebook, llamado Farm Ville (La granja), que generó enormes ganancias y representó 12% del total de los ingresos de Facebook.³⁴ Sea que actúen como servicio anfitrión, como plataforma de desarrollo, como localizador de empleo o como eje de innovación,

las “redes sociales” son una innovación fascinante que tienen un potencial aparentemente ilimitado para identificar y cubrir las necesidades de los clientes.

La industria

Varios factores influyen en Facebook, pero sobre todo sus clientes. Ellos se dividirían en dos categorías: los usuarios y los anunciantes.

Los usuarios ejercen un poder enorme sobre Facebook porque no cesan de demandar innovaciones, y la compañía presta enorme atención a sus necesidades porque nunca pierde de vista que los costos por cambiarse a otra red social son prácticamente nulos. Ante cada movimiento de Facebook, los usuarios envían una señal, en ocasiones positiva y otras veces negativa. Los usuarios podrían considerar que las pequeñas innovaciones graduales, como virar la posición de un cuadro, son un cambio positivo o uno intrascendente. Las innovaciones radicales más grandes, como la creación de una línea del tiempo personal y el nuevo formato para la página completa del perfil, con frecuencia provocan que los usuarios se dividan en dos categorías: quienes aprecian la modificación y quienes no la aprecian.

Si bien la influencia de los usuarios es mucha, en el caso de los anunciantes ocurre lo contrario. A primera vista, uno podría pensar que el poder de los anunciantes es mucho porque Facebook depende de ellos para sus utilidades. Sin embargo, no es así. Como Facebook proporciona una lucrativa base de clientes, y a pesar de las especulaciones en torno al impacto mensurable de la publicidad en Facebook, el poder que detentan de hecho los anunciantes es poco. La colocación de anuncios en Facebook es sumamente efectiva y los anuncios van directo a la meta. Sheryl Sandberg, COO de Facebook, reveló que de los 60 estudios efectuados por Facebook en 2012 sobre el efecto que sus anuncios tenían en las ventas en la línea y fuera de ella, 70% demostró un ROI un poco más de tres veces mejor, y 49% mostró un ROI cinco veces mejor. Este elevado ROI para las compañías se deriva de la capacidad de Facebook para dirigirse a un campo estrecho de clientes. Por ejemplo, Facebook dice que puede llegar a una mujer de entre 18 a 28 años de edad con 90% de precisión, frente al promedio de la industria del orden de 35%.³⁵

En abril de 2013, la compañía estaba probando una característica para publicidad que permite a los anunciantes y a las agencias usar Facebook Exchange (FBX) para tomar en cuenta las conductas de sus usuarios cuando navegan fuera de Facebook.³⁶ Esta característica brindará a los anunciantes la posibilidad de exhibir anuncios a usuarios que ya han navegado por sus sitios o acceder a información acerca de los productos o los servicios que ofrece.³⁷ Estos anunciantes podrán describir un cliente típico a Facebook y después utilizar el FBX para encontrar a ese tipo de clientes. Esto incrementará en gran medida la capacidad de los anunciantes para interactuar directamente con sus clientes más valiosos. En 2012, Facebook produjo cerca de 5 mil millones de

dólares por concepto de ingresos de publicidad, cifra que representa 84% del total.³⁸ Este grado de dependencia en los ingresos de publicidad exige que Facebook se asegure que los anuncios son sociales y relevantes, y que se integren bien con otros contenidos de Facebook.³⁹

A finales de 2012, en el mundo había más de 6800 millones de suscripciones a móviles y se espera que esa cifra siga aumentando.⁴⁰ Las plataformas móviles se han convertido rápidamente en uno de los segmentos de la publicidad que están creciendo a mayor velocidad. Según Gartner Research, el gasto para ese espacio probablemente llegaría a 11400 millones de dólares en 2013.⁴¹ En fecha reciente, Facebook decidió asignar un monto considerable de su presupuesto para IyD a productos móviles. Los anunciantes pagan una prima para anunciarse a los usuarios de móviles, lo cual compensa el volumen más pequeño de anuncios. El nuevo enfoque de Facebook de ofrecer servicios para dispositivos móviles entraña su lanzamiento reciente de Facebook Home. La red social desea interactuar con los usuarios continuamente a lo largo de todo el día cuando acceden a sus dispositivos móviles. Facebook considera que puede obtener un monto significativo de ingresos si coloca estratégicamente anuncios dirigidos a usuarios específicos de los móviles. Home lleva la aplicación de Facebook que muchos usuarios de teléfonos móviles han instalado y que la integra totalmente con la interfaz del usuario del teléfono. Inicialmente fue lanzada el 12 de abril de 2013 y se presentará cargada de fábrica en el nuevo teléfono inteligente de HTC.⁴²

Algunas compañías, como P&G, dicen que los resultados son buenos, pero otras, como Coca-Cola, son escépticas. Con sus 62 millones de seguidores en Facebook, Coca-Cola ha cuestionado públicamente que Facebook tenga efectos cuantificables en las ventas.⁴³

Las competidoras

Facebook compite contra rivales directas, así como contra otras competidoras que pueden atraer una “parte de la mente” de los clientes.⁴⁴ Twitter es un ejemplo de una competidora directa de Facebook, mientras que Google es ejemplo de una de sus competidoras indirectas. La industria está creciendo con rapidez, los costos de la imitación son pocos y es difícil que las empresas puedan proteger sus ventajas competitivas durante mucho tiempo. Además de Facebook, la industria de las redes sociales tiene a otros cuatro actores importantes: Google Plus, MySpace, LinkedIn y Twitter. La figura 2 presenta la comparación de Facebook frente a algunas de sus competidoras.

Google Plus

Google Plus, impulsada agresivamente por su director ejecutivo Larry Page, es una nueva red social que aprovecha la infraestructura existente de Google para competir con Facebook. Google, con cerca de 100 millones de usuarios que utilizan varias cuentas y productos, como e-mail, perfiles y

Figura 2 Comparación de competidoras* (al 31 de diciembre de 2012)

	Google	LinkedIn	Facebook
Ingresos	50.18B	972.31M	5.09B
Crecimiento de los ingresos trimestrales	36.2%	81.0%	40.1%
Utilidad bruta	29.54B	846.79M	3.72B
EBITDA	16.28B	125.51M	1.19B
Ingreso neto a disposición de acciones comunes	10.79B	21.61M	32.0M
Capitalización de mercado	257.98B	19.63B	63.42B
Margen de utilidad	21.4%	2.2%	1.0%
Margen operativo	26.7%	5.9%	10.6%
Rendimiento sobre activos	10.1%	3.2%	3.1%
Rendimiento sobre capital	16.6%	2.8%	0.6%
Total de activo	48.09B	749.55M	9.63B
Total de deuda	7.21B	0	2.36B
Razón circulante	4	2	11
Flujo de efectivo operativo	16.62B	267.07M	1.61B

*Por ser una compañía privada, los datos financieros de Twitter no están a disposición del público.

Fuente: Yahoo! Finance, <http://finance.yahoo.com/>.

juegos, es la competidora más grande de Facebook y al parecer es la que tiene capacidad para conquistar una parte sustancial del mercado de las redes sociales. Google tiene un grado significativo de conocimiento entre los usuarios corporativos debido a su popular servicio Gmail. La compañía ha empezado a capitalizar esta ventaja mediante la creación de Google+ para negocios. Este servicio no solo permite que las compañías establezcan ahí su presencia en las redes sociales, sino que también se integra con las muchas características de Google, como Google Search y Google Ads.⁴⁵ Para acelerar su crecimiento y uso, en fecha reciente la compañía requirió que todos sus usuarios se inscribieran a Google+. Las competidoras que tienen un espacio dinámico en las redes sociales se están apresurando a crear maneras de diferenciarse y de elevar su ingreso promedio por usuario (ARPU por sus iniciales en inglés). Mientras que Facebook representó 46% de los accesos a medios sociales en fechas recientes, el porcentaje de accesos por vía de Google está incrementando.⁴⁶

Twitter

Este servicio de “micro blogging” en línea fue creado en 2006 por Jack Dorsey. Con más de 200 millones de usuarios y 1600 millones de tuits al día, Twitter se ha convertido en uno de los sitios web más icónicos y visitados de internet.⁴⁷ Se ha estimado que los ingresos de la compañía por concepto de publicidad para 2013 sumaron 583 millones de dólares, y la proyección para 2014 dice que la cifra se

podría duplicar y pasar de mil millones. La principal razón del crecimiento son los ingresos por publicidad en móviles. Robert Hof de *Forbes* comenta: “A diferencia de algunas compañías líderes en la publicidad por internet, como Google y Facebook, que han estado luchado para competir contra los precios más bajos de la publicidad en móviles que deprimieron su crecimiento, Twitter ha encontrado que los móviles han sido la clave para generar dinero”.⁴⁸ Sus *posts* sencillos y rápidos hacen que sean el lugar ideal para colocar anuncios en móviles, y los anunciantes están dirigiéndose masivamente al canal para explotarlo.

MySpace

MySpace, creado por Chris DeWolfe, implementó una estrategia muy parecida a la de Facebook para su organización. Al principio, la compañía estaba dirigida al mismo público que el de esta, tenía enormes capacidades y fue comprada por News Corporation, una enorme empresa de medios con una administración profesional que manejaba sus recursos únicos. El sitio, iniciado en 2003, fue pionero en las redes sociales y alguna vez presumió de tener más usuarios que cualquiera otra de estas redes. Sin embargo, su ascenso a la popularidad en la categoría de adolescentes y adultos jóvenes lograda entre 2005-2008 se desplomó en 2009. MySpace, que alguna vez fuera una plataforma social centrada en música, ante la llegada de Facebook, prefirió reposicionarse como un “destino de entretenimiento social” y, al final de cuentas, ahuyentó a muchos de sus seguidores.⁴⁹ Mientras que Facebook y otras competidoras se concentraron en introducir una plataforma en la que los desarrolladores pudiesen codiseñar, MySpace optó por crear todo internamente. Aun cuando diseñó muchas características, el sitio no supo profundizar los factores que la diferenciaban y, al final de cuentas, otras redes capitalizaron esta oportunidad.⁵⁰

LinkedIn

LinkedIn se ha diferenciado en razón de que su meta son los profesionales que tienen trabajo o que buscan empleo. Usado como un sitio para conectarse con empleadores y empleados futuros, reporta tener arriba de 200 millones de usuarios en más de 200 países.⁵¹ La compañía, fundada por Reid Hoffman y administrada por el CEO Jeff Weiner, ejecutivo de Yahoo!, ha conseguido segmentar a los clientes y competir al lado de Facebook. El éxito de LinkedIn se deriva de que crea “contactos” que permiten a las personas mantener o descubrir relaciones entre muchas otras personas y compañías. LinkedIn se volvió pública en 2011, con un precio de 45 dólares por acción. El valor de la acción de la compañía había subido a poco menos de 180 dólares para mediados de 2013. LinkedIn adquirió varias empresas, como Rapportive y SlideShare, así como varias patentes de otras compañías.⁵² Con su enfoque en crear y aumentar la confianza, LinkedIn aparentemente se ha posicionado para competir con éxito contra Facebook.

Innovar más que las competidoras

En comparación con sus competidoras más rentables que cobran por sus servicios, como LinkedIn, Facebook en esencia brinda las características de sus redes sociales sin costo alguno. Ahora la norma en la industria de los servicios de internet es crear un modelo estratégico de suscripciones. LinkedIn, mientras mantiene acceso gratis a servicios básicos, también otorga características extra a aquellos que valoran sus funciones de redes y búsqueda de empleo lo bastante como para pagar una cuota mensual. Otros servicios en línea han empezado a ofrecer sus servicios básicos gratis y a cobrar tarifas por características extra. La habilidad de algunas compañías basadas en suscripciones —como Netflix, Amazon Prime y Dropbox Pro— para atraer a los usuarios lucrativos ha empezado a atraer a inversionistas. Un estudio reciente que buscaba conocer la medida en que los consumidores valoran los servicios gratis en línea calculó la cantidad que los clientes estarían dispuestos a pagar por diferentes servicios. Los resultados indicaron que los encuestados que tienen entre 23 y 33 años están bastante dispuestos a pagar por cosas que generalmente han sido servicios gratuitos (véase la figura 3).⁵³ Con Google Search, Gmail, Wikipedia, y después Facebook en la parte alta de las gráficas, este estudio reveló que los modelos basados en suscripciones tienen un futuro muy promisorio.

Líderes estratégicos

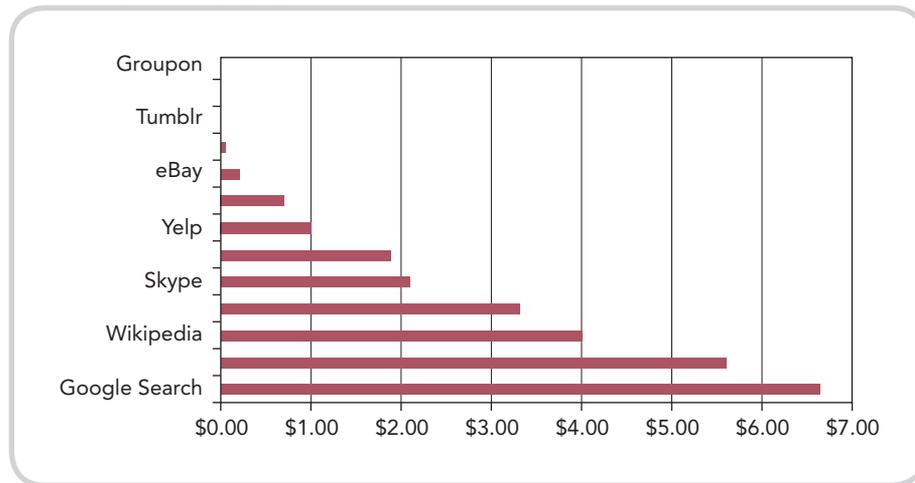
Los líderes de Facebook han desempeñado un papel central para llevar a la compañía al lugar que ocupa hoy; a ser la red social más grande del mundo.⁵⁴ Cada líder ha sumado valores esenciales para crear una compañía única. El equipo de Facebook no es resultado del azar, sino de los esfuerzos de Mark Zuckerberg por contratar a las personas más informadas y de mejor calidad de la industria.⁵⁵

Facebook considera prioritario que las personas que sube a bordo encajen con la cultura y los valores de la compañía, tengan la actitud adecuada y cuenten con habilidades para tomar decisiones estratégicas. Las personas visionarias ayudan a la compañía a formular e implementar estrategias para lograr la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio. Desde 2008, Zuckerberg ha contratado a un equipo capaz de llevar el crecimiento de Facebook al siguiente nivel. La figura 4 presenta una lista del personal clave de la empresa.

Mark Zuckerberg, presidente del consejo y CEO

Mark Zuckerberg ha sido CEO de Facebook Inc. desde 2004, y presidente del consejo a partir de que la compañía se volvió pública en 2012.⁵⁶ Como dijimos antes, desde que era pequeño tuvo capacidad para innovar y esta culminó con la creación de Facebook. Algunos medios pintan a veces a un Zuckerberg desagradable basándose en algunas

Figura 3 Disposición a pagar por los servicios



Fuente: Galston, E., 10 de marzo de 2013, Are we in a subscription bubble?, Tech Crunch, <http://techcrunch.com/2013/03/10/are-we-in-a-subscription-bubble/>.

Figura 4 Personal Clave

FUNDADORES	Mark Zuckerberg	Dustin Moskovits	Eduardo Saverin	Chris Hughes	Andrew McCollum
CONSEJO	Mark Zuckerberg	Jim Breyer	Peter Thiel	Sheryl Sandberg	Mark Andreessen
	Erskine Bowles	Susan Desmond	Don Graham	Reed Hastings	
DIRECTORES EJECUTIVOS	Mark Zuckerberg Presidente del consejo y CEO	Sheryl Sandberg Directora general de operaciones (COO)	David Ebersman Director General de Finanzas (CFO)	Mike Schroepfer Director General de Tecnología (CTO)	

Wikipedia, "Facebook", consultado el 20 de mayo de 2013 en <http://wikipedia.org/wiki/Facebook>.

de sus acciones a lo largo de los años; sin embargo, al parecer sus actos no confirman esas afirmaciones ocasionales de los medios respecto de su conducta.⁵⁷ De hecho, él ha participado en varias obras de beneficencia y se ha afiliado a una organización política nueva que está a favor de reformas para los inmigrantes y las empresas.⁵⁸

David Ebersman, director general de finanzas

David Ebersman ha trabajado en Facebook desde 2009. Inició su carrera en Oppenheimer & Co., Inc. en 1991, donde fue investigador analista. Más adelante, de 1994 a 2009, trabajó en Genentech, una empresa biomédica, donde desarrolló una brillante carrera que a la larga le condujo a su puesto como CFO de Facebook. En todo Wall Street, los inversionistas le consideran un profesional confiable que trabaja para los intereses de ellos. Prueba de lo anterior es la forma en que administró la compra hostil por parte de Roche cuando adquirió Genentech y él trabajó incesantemente para generar durante la transacción el mayor valor posible para los accionistas de Genentech. El valor que Ebersman aporta a Facebook es su experiencia en compañías públicas y sus sólidos antecedentes en operaciones. Su presencia ha provocado que el equipo de Facebook y sus accionistas tengan más confianza.⁵⁹

Sheryl Sandberg, directora general de operaciones

Sheryl Sandberg ha sido una líder con gran influencia en Facebook desde 2008. Tras obtener el grado de licenciatura en Economía con mención honorífica en la Universidad de Harvard, entró a trabajar en el Banco Mundial en proyectos de salud en India.⁶⁰ Más adelante, obtuvo un grado de maestría en Administración de empresas (también en Harvard) y ocupó distintos puestos en McKinsey & Company, el Departamento del Tesoro de Estados Unidos y, en fecha más reciente, en Google. En esta, Sandberg fue vicepresidenta de Ventas y operaciones globales en línea y participó en el lanzamiento de la rama filantrópica de Google: Google.org. Ahora que forma parte de la dirección administrativa de Facebook, su conocimiento de las finanzas y los mercados internacionales es muy valioso para formular e implementar la estrategia internacional de la compañía.

Theodore Ullyot, vicepresidente y asesor general

Theodore Ullyot también empezó a trabajar en Facebook en 2008. Su formación académica incluye una licenciatura en Historia en la Universidad de Harvard y una licenciatura en Derecho en la Universidad de Chicago.⁶¹ Antes de ingresar a Facebook, era socio de Kirkland & Ellis LLP, donde se

especializaba en leyes de apelación y de telecomunicaciones. Ullyot ingresó a America Online y permaneció ahí durante la fusión con Time Warner, y llegó a ser vicepresidente y asesor general de AOL Time Warner Europa. En enero de 2003 empezó un periodo de dos años en la Casa Blanca, donde fue subayudante y asesor asociado del presidente George W. Bush, así como jefe de gabinete del procurador general de Estados Unidos Alberto R. Gonzales.⁶² La experiencia de Ullyot en el gobierno y en compañías públicas y privadas, aunado a su experiencia en telecomunicaciones y sus contactos en las altas esferas, hacen que encaje perfectamente en Facebook. Actualmente es el encargado de estudiar y atender las preocupaciones crecientes de los usuarios de Facebook en torno a la privacidad de los datos.

Resultados financieros

En 2012, Facebook generó más de 5 mil millones de dólares, en su mayor parte por publicidad (véase la figura 5). La compañía depende mucho de la publicidad para generar flujos de efectivo positivos. De 2010 a 2011 y de 2011 a 2012, el ingreso incrementó a 74 y 59%, respectivamente. Esta desaceleración del crecimiento de los ingresos es una preocupación para Facebook y debe encontrar la explicación de la misma y superarla a efecto de seguir siendo líder del mercado con el propósito de conectar a los anunciantes con los consumidores. El ingreso neto de 2010 a 2011 incrementó 65%. Sin embargo, de 2011 a 2012, el ingreso neto disminuyó un enorme 95% para llegar apenas a 53 millones de

Figura 5 Estado de pérdidas y ganancias (resumido)

En millones de dólares, menos datos para la acción, salvo que se especifique lo contrario	12 meses al			% de cambio frente a 2010	% de cambio frente a 2011
	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	31 de diciembre de 2010		
Ingresos	\$5089	\$3711	\$1974	88%	37%
Costos y gastos:					
Costo de los ingresos	1364	860	493	74%	59%
Investigación y desarrollo	1399	388	144	169%	261%
Marketing y ventas	896	393	167	135%	128%
Generales y administrativos	892	314	138	128%	184%
Total de costos y gastos	4551	1955	942	108%	133%
Ingreso por operaciones	538	1756	1032	70%	-69%
Intereses y otros ingresos (egresos), neto:					
Pago de intereses	-51	-42	-22	91%	21%
Otros ingresos (egresos), neto	7	-19	-2		
Ingreso antes de previsión para impuesto sobre la renta	494	1695	1008	68%	-71%
Previsión para impuesto sobre la renta	441	695	402	73%	-37%
Ingreso neto	53	1000	606	65%	-95%
Menos: ingreso neto atribuible a valores en participación	21	332	234	42%	-94%
Ingreso neto atribuible a acciones comunes	32	668	372	80%	-95%
Ganancias por acción atribuibles a acciones comunes clases A y B:					
Básicas	\$0.02	\$0.52	\$0.34		
Diluidas	\$0.01	\$0.46	\$0.28		
Promedio ponderado acciones usadas para computar ganancia por acción atribuible a acciones comunes clases A y B:					
Básicas	2006	1294	1107		
Diluidas	2166	1508	1414		

Fuente: U.S. Securities and Exchange Commission, "Facebook Inc.", http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=1326801&accession_number=0001326801-13-000003&xbrl_type=v#

dólares. Esta considerable reducción del ingreso se debió a un incremento total de 133% en el total de costos y egresos. Los flujos de efectivo por concepto de operaciones y financiamiento han ido incrementando cada año para cubrir las salidas de efectivo usadas para comprar PPE y otros valores negociables (véase la figura 6). Facebook sigue haciendo hincapié en la IyD y, en 2012, el porcentaje que destinó a ello incrementó 261%, a cerca de 1400 millones de dólares. La empresa esperaba egresos significativos para 2012, para con ellos generar otras oportunidades de ingresos en el futuro. Cuando Facebook se preparaba para su OPI hizo otro movimiento financiero con el propósito de eliminar la deuda a corto y a largo plazo (véase la figura 7).

Desafíos estratégicos

El 30 de enero de 2013, Facebook anunció que había superado varios hitos. La empresa no solo superó la cifra de 1006 millones de MAU, sino que también sumó más de 680 millones de MAU *móviles*⁶³ (véase la figura 8). Sin embargo, la compañía afronta varios desafíos.

Ganar dinero con la base de usuarios de Facebook

Facebook se jacta de tener una inmensa base de usuarios, pero encontrar la manera de hacer que estos sean redituables es todo un desafío. Es probable que el crecimiento de usuarios no siga al ritmo impresionante que ha tenido en el pasado y eso explica por qué la compañía se debe enfocar en el aumento a largo plazo de los ingresos. Los observadores de las redes sociales, como Socialbakers, han manifestado preocupación porque piensan que el crecimiento interno de Facebook ha llegado a su máximo. Por lo tanto, es esencial que esta sea capaz de incluir más ideas que generen ingresos en su estrategia para el largo plazo.

En la actualidad, Facebook genera por dos vías la mayor parte de sus ingresos: los anuncios y las regalías de terceros que desarrollan software.⁶⁴ Como explicamos antes, la publicidad es la principal fuente de ingresos de la compañía. Por lo tanto, los anuncios en el sitio deben ser lo bastante efectivos como para garantizar la satisfacción de los anunciantes. Facebook reportó un aumento de 37% en sus ingresos de 2011 a 2012, pero los analistas siguen preocupados. Un análisis más detenido del incremento revela que el principal motor que impulsó esto fue un alza de 3% en el precio de los anuncios aunado a un incremento de 32% en el número de estos.⁶⁵ En pocas palabras, el crecimiento de los ingresos de Facebook refleja simplemente el incremento en la base de usuarios y al parecer no es resultado de los esfuerzos de la compañía por innovar. En el mundo posterior a una OPI, los inversionistas quieren pruebas de que Facebook está esforzándose por crear nuevos caminos para crear ingresos y el crecimiento de fondo.

Figura 6 Estados de flujos de efectivo consolidados (resumen)

(Dólares de E. U.) En millones de dólares salvo que se especifique lo contrario Flujos monetarios de actividades operativas	12 meses al		
	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	31 de diciembre de 2010
Ingreso neto	\$53	\$1000	\$606
Ajustes para conciliar el ingreso neto con el efectivo neto propor- cionado por actividades operativas:			
Depreciación y amorti- zación	649	323	139
Pérdida por cancelación de equipo	15	4	3
Remuneración basada en acciones	1572	217	20
Impuesto sobre la renta diferido	-186	-30	23
Beneficio fiscal por actividad de concesión de acciones	1033	433	115
Superávit de beneficio fiscal por actividad de concesión de acciones	-1033	-433	-115
Cambios en activos y pasivos:			
Cuentas por cobrar	-170	-174	-209
Reembolso del impuesto sobre la renta	-451	0	0
Gastos prepagados y otros activos circulantes	-14	-24	-38
Otros activos	2	-5	-6
Cuentas por pagar	1	6	12
Socios de plataforma pagaderos	-2	96	75
Gastos devengados y otras obligaciones circu- lantes	160	37	20
Ingresos y depósitos diferidos	-60	49	37
Otros pasivos	43	50	16
Efectivo neto propor- cionado por actividades operativas	1612	1549	698
Flujo de efectivo por acti- vidades de inversión			
Compras de inmuebles y equipo	-1235	-606	-293
Compras de valores negociables	-10307	-3025	0
Ventas de valores nego- ciables	2100	113	0
Vencimientos de valores negociables	3333	516	0

(continúa)

Figura 6 (continuación) Estados de flujo de efectivo consolidados (resumen)

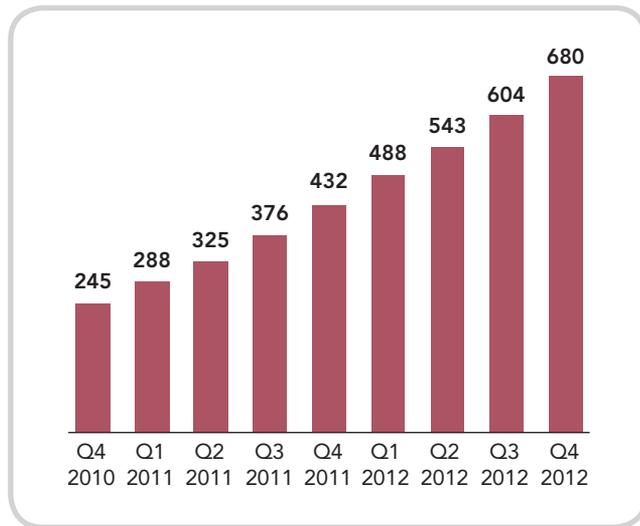
(Dólares de E. U.)	12 meses al		
	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	31 de diciembre de 2010
En millones, salvo que se especifique lo contrario			
Flujos de efectivo de actividades operativas			
Inversiones en valores accionarios no negociables	-2	-3	0
Adquisiciones de empresas, neto de efectivo adquirido, y compras de activos intangibles y otros	-911	-24	-22
Cambio en efectivo y depósitos restringidos	-2	6	-9
Efectivo neto usado en actividades de inversión	-7024	-3023	-324
Flujos de inversión por actividades de financiamiento			
Utilidades netas de emisión de acciones comunes	6760	998	500
Impuestos pagados relacionados con la liquidación neta de acciones de las acciones otorgadas	-2862	0	0
Utilidades del ejercicio de las opciones de acciones	17	28	6
Utilidades de deuda a largo plazo, neto de costo de emisión	1496	0	250
Reembolsos de deuda a largo plazo	0	-250	0
Utilidades de venta y transacciones de arrendamiento	205	170	0
Pagos principales de obligaciones de arrendamiento de capital	-366	-181	-90
Superávit de beneficio fiscal por actividad de concesión de acciones	1033	433	115
Efectivo neto proporcionado por actividades de financiamiento	6283	1198	781
Efecto de variación de tipo de cambio en efectivo y equivalentes	1	3	-3
Incremento (o decremento) neto de efectivo y equivalentes	872	-273	1152
Efectivo y equivalentes al inicio del periodo	1512	1785	633
Efectivo y equivalentes al cierre del periodo	2384	1512	1785

Fuente: U. S. Securities and Exchange Commission, "Facebook Inc.," http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=1326801&accession_number=0001326801-13-000003&xbrl_type=v#.

Figura 7 Balances generales consolidados (resumen)

(Dólares de E. U.) En millones de dólares salvo que se especifique lo contrario	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Activos circulantes:		
Efectivo y equivalentes	\$2384	\$1512
Valores negociables	7242	2396
Cuentas por cobrar, neto de provisión para cuentas incobrables por \$22 y \$17 al 31 de diciembre de 2012 y 2011, respectivamente	719	547
Reembolso impuesto sobre la renta	451	0
Gastos prepagados y otros activos circulantes	471	149
Total de activos circulantes	11267	4604
Propiedad y equipo, neto	2391	1475
Capital de la marca y activos intangibles, neto	1388	162
Otros activos	57	90
Total de activos	15 103	6331
Pasivos circulantes:		
Cuentas por pagar	65	63
Socios de plataforma pagadero	169	171
Gastos devengados y otras obligaciones circulantes	423	296
Ingresos y depósitos diferidos	30	90
Fracción circulante de obligaciones de arrendamiento de capital	365	279
Total de pasivos circulantes	1052	899
Obligaciones de arrendamiento de capital, menos fracción circulante	491	398
Deuda a largo plazo	1500	0
Otros pasivos	305	135
Total de pasivos	3348	1432
Compromisos y contingencias		
Capital contable:		
Acciones preferentes convertibles	0	615
Valor de acciones comunes	0	0
Capital pagado adicional	10 094	2684
Otros ingresos (pérdidas) generales acumulados	2	-6
Utilidades retenidas	1659	1606
Total de capital contable	11 755	4899
Total de pasivos y capital contable	\$15 103	\$6331

Fuente: U. S. Securities and Exchange Commission, "Facebook Inc.," http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=1326801&accession_number=0001326801-13-000003&xbrl_type=v#.

Figura 8 Usuarios activos mensuales de móviles (en millones)

Fuente: Marketing Charts staff, 31 de enero de 2013, Facebook's Mobile User Base, Marketing Charts, <http://www.marketingcharts.com/wp/direct/facebook-mobile-user-base-and-share-of-ad-revenues-keeps-growing-26610/>.

El futuro de Facebook

Aun cuando Facebook tuvo un buen ejercicio fiscal en 2012, muchos analistas piensan que el grado de crecimiento significativo de la compañía está empezando a nivelarse. Es más, los usuarios, los anunciantes y los inversionistas de la red social esperan con ansia que desarrolle ventajas competitivas más sostenibles. Con la introducción de Facebook Home, FBX e Instagram, la empresa ha empezado a demostrar que es capaz de ser mucho más que una plataforma básica para redes sociales. Mark Zuckerberg y su equipo de líderes estratégicos han decidido invertir una cantidad importante de dinero en IyD para crear más valor para los clientes. ¿Qué resultados financieros generará Facebook en los próximos años? ¿Podrá Facebook encontrar la manera de generar valor para los demandantes usuarios a lo largo del tiempo? ¿Cómo tendría la compañía que posicionarse frente a los competidores a efecto de mejorar su potencial para obtener rendimientos superiores al promedio? La forma en que aborde estas cuestiones, y tal vez muchas otras, afectará el futuro de Facebook.

NOTAS

- J. A. Vargas, 20 de septiembre de 2010, The Face of Facebook. *The New Yorker*, http://www.newyorker.com/reporting/2010/09/20/100920fa_fact_vargas.
- D. Moore, 21 de abril de 2003, Machine Learning and MP3s, *Slashdot*, <http://news.slashdot.org/story/03/04/21/110236/machine-learning-and-mp3s>.
- M. M. Grynbaum, 10 de junio de 2004, Mark E. Zuckerberg 06: The whiz behind the facebook.com, *The Harvard Crimson*, <http://www.thecrimson.com/article/2004/6/10/mark-e-zuckerberg-06-the-whiz/>.
- G. Grimland, 5 de octubre de 2009, Facebook founder's roommate recounts creation of Internet giant, *Haaretz*, <http://www.haaretz.com/news/facebook-founder-s-roommate-recounts-creation-of-internet-giant-1.275748>.
- B. Stone, 26 de junio de 2008, Judge Ends Facebook's Feud With ConnectU, *New York Times* blog, <http://bits.blogs.nytimes.com/2008/06/26/judge-ends-facebooks-feud-with-connectu/>.
- J. D. Sutter, 20 de septiembre de 2010, Why Facebook Is blue-six facts about Mark Zuckerberg, *CNN*, <http://www.cnn.com/2010/TECH/social.media/09/20/zuckerberg.facebook.list/index.html>.
- G. A. Fowler, 4 de octubre de 2012, Facebook Tops Billion-User Mark, *The Wall Street Journal* (Dow Jones), <http://online.wsj.com/article/SB100008723963904436335404578036164027386112.html>.
- A. Deutschman, P. Newcomb, R. Siklos, D. McDonald y J. Flint, octubre de 2010, The Vanity Fair 100, *Vanity Fair*, <http://www.vanityfair.com/business/features/2010/10/the-vf-100-201010>.
- Glassdoor.com, 23 de abril de 2013, Facebook, <http://www.glassdoor.com/facebook>.
- R. MacMillan, 1 de abril de 2009, Yu, Zuckerberg and the Facebook fallout, *Reuters*, <http://blogs.reuters.com/mediafile/2009/04/01/you-zuckerberg-and-the-facebook-fallout/>.
- Why Facebook Buys Startups, Entrevista en *Business Insider*, <http://www.youtube.com/watch?v=OIBDyltDOAk>.
- J. Kincaid, 20 de agosto de 2009, Facebook Acquires FriendFeed, *Tech Crunch*, <http://techcrunch.com/2009/08/10/facebook-acquires-friendfeed/>.
- L. Rao, 18 de mayo de 2010, Facebook and Zynga enter into 5 year partnership. Expand use of Facebook credits, *Tech Crunch*, <http://techcrunch.com/2010/05/18/facebook-and-zynga-enter-into-five-year-partnership-expand-use-of-facebook-credits/>.
- L. Gannes, 18 de julio de 2011, Zynga and Facebook exclusivity goes far beyond credits, *All Things D*, http://allthingsd.com/20110718/zynga-and-facebook-exclusivity-goes-far-beyond-credits/?mod=ATD_iphone.
- R. Wauters, 20 de marzo de 2011, Confirmed: Facebook Acquires Snaptu (For An Estimated \$60-\$70 Million), *Tech Crunch*, <http://techcrunch.com/2011/03/20/facebook-reportedly-acquires-snaptu-for-an-estimated-60-70-million/>.
- O. Malik, 9 de abril de 2012, Here Is Why Facebook bought Instagram, *Gigaom*, <http://gigaom.com/2012/04/09/here-is-why-did-facebook-bought-instagram/>.
- T. Geron, 6 de septiembre de 2012, Facebook officially closes Instagram deal, *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/09/06/facebook-officially-closes-instagram-deal/>.
- D. Etherington, 6 de septiembre de 2012, Facebook Closes Instagram Acquisition, Instagram Announces 58 Photos Shared, *Tech Crunch*, <http://techcrunch.com/2012/09/06/facebook-closes-instagram-acquisition-instagram-announces-5-billion-photos-shared/>.
- L. Mansell, (s.f.), Instagram Hits Over 100M monthly active users, *Geeks Hut*, <http://www.geekshut.com/instagram-hits-100m-monthly-active-users/8930>.
- E. Protalinski, 14 de julio de 2012, Facebook acquires mobile-bookmarking service Spool, *Cnet*, http://news.cnet.com/8301-1023_3-57472471-93/facebook-acquires-mobile-bookmarking-service-spool/.
- N. Bilton, 22 de septiembre de 2011, Facebook Announces Media Partnerships at Conference, *New York Time Bits*, <http://bits.blogs.nytimes.com/2011/09/22/at-facebook-f8-user-growth-and-a-facebook-timeline/>.
- PR Newswire, 10 de abril de 2013, Trend Micro Expands Facebook Partnership Globally Providing Users Protection For Their Digital Lives, *Information Week Dark Reading*, <http://www.darkreading.com/end-user/trend-micro-expands-facebook-partnership/240152697>.
- K. Yeung, 16 de abril de 2013, Facebook Partners with Rovi to Bring More in-depth Movie and TV content info to User Profiles,

- The Next Web, <http://thenextweb.com/insider/2013/04/16/facebook-partners-with-ovi-to-bring-more-in-depth-movie-and-tv-content-info-to-user-profiles/>.
24. B. Womack y A. Thomson, 21 de mayo de 2012, Facebook falls below \$38 IPO price in second day of trading, *Bloomberg*, <http://www.bloomberg.com/news/2012-05-21/facebook-shares-drop-below-ipo-price-in-german-trading.html>.
 25. Nasdaq, abril de 2013, Facebook, Inc. Stock Quote & Summary Data.
 26. G. Reagan, julio de 2009, The Evolution of Facebook's Mission Statement, *New York Observer*, <http://observer.com/2009/07/the-evolution-of-facebooks-mission-statement/>.
 27. Facebook Inc., 10-K for the fiscal year ending Dec. 31, 2012, <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1326801/000132680113000003/0001326801-13-000003-index.htm>.
 28. D. Kirkpatrick, 16 de mayo de 2012, Mark Zuckerberg, Social Revolutionary, *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/teconomy/2012/05/16/mark-zuckerberg-social-revolutionary/>.
 29. K. Chambers, 4 de marzo de 2013, The Best-Kept Secret at Facebook? The Offensive Line, FullContact, <http://www.fullcontact.com/blog/facebook-offensive-line/>.
 30. P. Keyani, agosto de 2011, Reflecting on 3 Years at Facebook, Facebook, https://www.facebook.com/note.php?note_id=415679363919.
 31. High Scalability, 2 de agosto de 2010, 7 Scaling Strategies Facebook Used to Grow to 500 Million Users, <http://highscalability.com/blog/2010/8/2/7-scaling-strategies-facebook-used-to-grow-to-500-million-us.html>.
 32. J. Edwards, septiembre de 2012, Meet the 30 Biggest Advertisers on Facebook, *Business Insider*, <http://www.businessinsider.com/the-30-biggest-advertisers-on-facebook-2012-9?op=1>.
 33. B. Remneland-Wikhamn, M. Bergquist y J. Kuschel, 2011, Open Innovation, Generativity and the Supplier as Peer, *EconPapers*, http://econpapers.repec.org/article/wsijimxx/v_3a15_3ay_3a2011_3ai_3a01_3ap_3a205-230.htm.
 34. T. Johansmeyer, 1 de febrero de 2012, Facebook's Financial Revealed (FACEBOOK S-1), *Business2community.com*/facebook/facebooks-financials-revealed-facebook-s-1-0127737.
 35. J. Boorstin, 1 de octubre de 2012, Facebook's Sandberg Details company's strategy, *USA Today*, <http://www.usatoday.com/story/money/business/2012/10/01/cnbc-sandberg-interview/1606601/>.
 36. M. Veroneau, 19 de junio de 2012, Facebook Exchange: What Should You Know?, *Digital Compass*, <http://blog.microcommerce.com>
 37. D. Kerr, 10 de abril de 2013, *Facebook boosts ad targeting with partner categories*, *Cnet*, http://news.cnet.com/8301-1023_3-57579009-93/facebook-boosts-ad-targeting-with-partner-categories/.
 38. J. Van Grove, 23 de febrero de 2012, Facebook's ad revenue will hit \$58 in 2012, but growth rates have peaked, *VB/News Social*, <http://venturebeat.com/2012/02/23/facebook-ad-revenue-growth/>.
 39. E. Boyd, 2 de febrero de 2012, What is Facebook's Business?, *Fast Company*, <http://www.fastcompany.com/1813498/what-facebooks-business>.
 40. Staff, mayo de 2013, Global mobile statistics 2013, *mobiThinking*, <http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats>.
 41. *ABC7 News*, 30 de enero de 2013, Facebook shifts focus to mobile platforms, <http://abclocal.go.com/kg0/story?section=news/business&id=8974840>
 42. D. Seifert, 4 de abril de 2013, HTC and Facebook announce the First. smartphone with AT&T arriving Apr 12th for \$99.99, *The Verge*, <http://www.theverge.com/2013/4/4/4182302/htc-and-facebook-announce-the-first-smartphone>.
 43. C. Hill, 21 de marzo de 2013, Facebook's Big Problem, *The Motley Fool*, <http://www.fool.com/investing/general/2013/03/21/facebook-big-problem.aspx>.
 44. C. S. Madden, primavera de 1991, *Marketers Battle for Mind Share*. *Baylor Business Review*, 9: 8-10.
 45. Online Social Media, 16 de abril de 2013, Google Plus for business explained, <http://www.onlinesocialmedia.net/20130416/google-plus-for-business-explained/>.
 46. C. Bowman, 8 de abril de 2013, Google Plus Gaining Ground on Facebook. *Mojo Creator*, <http://www.mojocreator.com/social-media/google-plus-gaining-ground-on-facebook/>.
 47. I. Lunden, 30 de julio de 2012, Twitter Passed 500M Users in Jun 2012, 140M Of Them in US; Jakar to 'Biggest Tweeting' City, *TechCrunch*, <http://techcrunch.com/2012/07/30/analyst-twitter-passed-500m-users-in-june-2012-140m-of-them-in-us-jakarta-biggest-tweeting-city/>.
 48. R. Hof, 27 de marzo de 2013, Report: Twitter to Hit Nearly \$1 Billion in Ad Revenues Next Year, *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/roberthof/2013/03/27/report-twitter-to-hit-1-billion-in-ad-revenues-next-year/>.
 49. A. Hartung, 13 de enero de 2011, Why Facebook beat MySpace and What you Should Learn, *The Phoenix Principle*, <http://www.thephoenixprinciple.com/blog/2011/01/why-facebook-beat-myspace-and-what-you-should-learn.html>.
 50. F. Gillette, 22 de junio de 2011, The Rise and Inglorious Fall of Myspace, *Bloomberg Businessweek*, http://www.businessweek.com/magazine/content/11_27/b4235053917570.htm.
 51. D. Nishar, 9 de enero de 2013, 200 Million Users, *LinkedIn*, <http://blog.linkedin.com/2013/01/09/linkedin-200-million/>.
 52. N. Clayton, 15 de enero de 2013, Now at 50m users, LinkedIn rival Viadeo acquires French startup Pealk and announces US innovation lab, *Wall Street Journal*, <http://blogs.wsj.com/tech-europe/2013/01/15/viadeo-announces-pealk-acquisition-and-u-s-lab-launch/>.
 53. E. Galston, 10 de marzo de 2013, Are we in a subscription bubble?, *Tech Crunch*, <http://techcrunch.com/2013/03/10/are-we-in-a-subscription-bubble>.
 54. Facebook Current Report, Form 8-K, Filing Date Jul 26, 2012, <http://pdf.secdatabase.com/700/0001193125-12-316895.pdf>.
 55. E. Walter, 2013, Think Like Zuck: The Five Business Secrets of Facebook's Improbably Brilliant CEO Mark Zuckerberg, McGraw-Hill Professional.
 56. Facebook Inc. (FB.O), *People/Reuters.com*, <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyOfficers?symbol=FB.O>.
 57. The Social Network, 1 de octubre de 2012.
 58. S. Gonzales, 8 de diciembre de 2010, Zuckerberg to donate wealth, *Silicon Valley Mercury News*, http://www.mercurynews.com/breaking-news/ci_16813123?nclink_check=1.
 59. S. Diaz, 29 de junio de 2009, Facebook hires former Genentech exec as CFO, *ZDNet.com*, <http://www.zdnet.com/blog/btl/facebook-hires-former-genentech-exec-as-cfo/20421>.
 60. E. Eldon, 25 de junio de 2012, Sheryl Sandberg, Facebook's Long Time COO, Becomes First Woman On Its Board Of Directors, *Tech Crunch*, <http://techcrunch.com/2012/06/25/facebooks-board-of-directors-adds-its-first-woman-sheryl-sandberg-its-long-time-coo/>.
 61. Facebook Inc. (FB.O), *op. cit.*
 62. C. McCarthy, 29 de septiembre de 2008, Facebook hires D. C. lawyer as general counsel, *Cnet*, http://news.cnet.com/8301-13577_3-10053364-36.html.
 63. PR Newswire, 31 de diciembre de 2012, Facebook reports fourth quarter and full year 2012 results, <http://www.prnewswire.com/news-releases-test/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2012-results-189078621.html>.
 64. A. Isaac, 9 de septiembre de 2012, How much is Facebook worth?, *Seeking Alpha*, <http://seekingalpha.com/article/855281-how-much-is-facebook-worth>.
 65. Z. Lu, 19 de febrero de 2013, Facebook, is it capable of more revenue?, *Seeking Alpha*, <http://seekingalpha.com/article/1201931-facebook-is-it-capable-of-more-revenue>.

CASO 13

Glencore, Xstrata y la reestructuración mundial de la industria minera del cobre en 2012

“Ahora tenemos que instruir a los inversionistas de Xstrata, porque no conocen a Glencore: no es una caja negra, no es un montón de señores sentados frente a una pantalla especulando cuáles serán los precios de los commodities. Es el movimiento físico de muchas toneladas en todo el mundo”.

Ivan Glasenberg, CEO de Glencore¹

A principios de 2012, Glencore, una de las comercializadoras de commodities más grande del mundo, propuso la compra de la compañía minera Xstrata. A los pocos días del anuncio, las acciones de las dos compañías habían subido más de 10%. Los analistas subrayaron que se trataba de una transacción sin precedente: “Glencore aporta el marketing, y Xstrata, la base operativa. Podría ser un modelo nuevo para la industria, pero otras empresas no podrán imitarlo con facilidad”.²

Los directores administrativos de ambas compartían su historia. Tanto Ivan Glasenberg, el CEO de Glencore, como Mick Davis, el CEO de Xstrata, eran sudafricanos y se habían conocido en la Universidad de Witwatersrand cuando Davis era profesor de contabilidad. Más adelante, Glasenberg había entrado a trabajar a Marc Rich & Co., y Davis había ingresado a la industria minera. En 2001, los dos se volvieron a encontrar. Davis había abandonado el puesto de director de finanzas de BHP Billiton tras perder la batalla por la sucesión. Glasenberg, que deseaba deshacerse de Xstrata, se puso en contacto con Davis, con la idea de que este “podría hacer algo” con el negocio minero. En 10 años, el “Gran Mick” había transformado a Xstrata, de una empresa a punto de quebrar, que valía 250 millones de dólares, en un coloso internacional que valía 34 mil millones.³

Diez años después, las dos compañías estaban a punto de combinarse. Sin embargo, la operación no se había consumado todavía y los accionistas de Qatar Holding y Norges Bank se oponían a la transacción con el argumento de que la oferta de Glencore no era suficiente. Esta, a pesar

de que al principio arguyó que la operación no era “obligatoria” y que los términos eran “generosos”, mejoró su propuesta.^{4,5} ¿En verdad se trataba de un modelo para el futuro o tal vez era equivocado realizar la fusión?

En primer término, este caso presenta una reseña del mercado y de la cadena de suministro de una commodity —el cobre—, donde Glencore está muy activa y Xstrata es un actor central. A continuación habla de las competidoras principales de ambas compañías. Por último, aborda la estrategia, la posición y otras cuestiones de Glencore.

Reseña de la industria y el mercado

El cobre forma parte de muchos productos industriales y comerciales y es un ingrediente fundamental para diferentes aleaciones, como el latón y el bronce. Tiene la propiedad de ser un gran conductor de electricidad y de calor, y además es resistente a la corrosión, por lo cual resulta muy útil para los cables eléctricos y las tuberías de calefacción. El cobre se emplea principalmente para producir cables eléctricos (42% del consumo total) y para la construcción (28%).⁶

A principios de este milenio, la demanda de cobre se disparó en razón del desarrollo de mercados como el de China, país que es el consumidor más grande del mundo (emplea 36% del total).⁷ Como el costo del desarrollo de nuevas plazas mineras era elevado y tomaba mucho tiempo, la demanda superó a la oferta (véase la figura 1) y provocó un incremento de 500% en los precios entre 2002 y 2008. Luego la crisis financiera y la desaceleración económica mundial erosionaron la demanda, pero para 2011 el consumo de cobre había llegado a un máximo sin precedente (véase la figura 2).⁸

La producción mundial de las minas de cobre (“producción primaria”) era de 15.9 millones de toneladas métricas en 2010 (90 200 millones de dólares). La producción y las reservas estaban concentradas en América (con una participación de 64.6 % de la producción), en particular en Estados

Este caso fue preparado por Karel Cool, profesor de Competitividad europea en la cátedra BP del INSEAD, Olivier Daviron (MBA del INSEAD 12J), Joao Almeida D'Eca (MBA del INSEAD 12J), Joao Mendes (MBA del INSEAD 12J), Edoardo Vallardi (consultor del Boston Consulting Group y MBA del INSEAD 12J) y Matthias Wefelnberg (consultor del Boston Consulting Group y MBA del INSEAD 12J), con el propósito de que sea la base para una discusión en clase y no para ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa.

Unidos, Canadá y Chile. La zona Asia Pacífico ocupaba un distante segundo lugar con 22.9% (véase la figura 3).⁹ Dado que el cobre conservaba sus propiedades químicas y físicas después de su reciclaje y que se podía usar de nueva cuenta, la “producción secundaria” representaba 18% del consumo global, o alrededor de 3.4 millones de toneladas métricas.¹⁰

El mercado del cobre estaba dividido en uno “abordable” y otro “no abordable”. El primero representaba la fracción del total de ese mercado donde las compañías comerciales internacionales podían operar, y se estimaba que representaba

14% o 12 600 millones de dólares en 2010 (véase la figura 4).¹¹ La parte restante no era abordable porque los productores estaban integrados de forma vertical y vendían la producción directamente a los consumidores o porque el consumo se realizaba en el interior del país productor. En años recientes, un número creciente de usuarios finales grandes y de gobiernos (principalmente el de China) que los apoyaban había adquirido activos cupríferos para asegurar su propio abasto y así independizarse de las compañías comercializadoras y mineras multinacionales.¹²

Figura 1 Desarrollo de la oferta y la demanda de cobre¹³

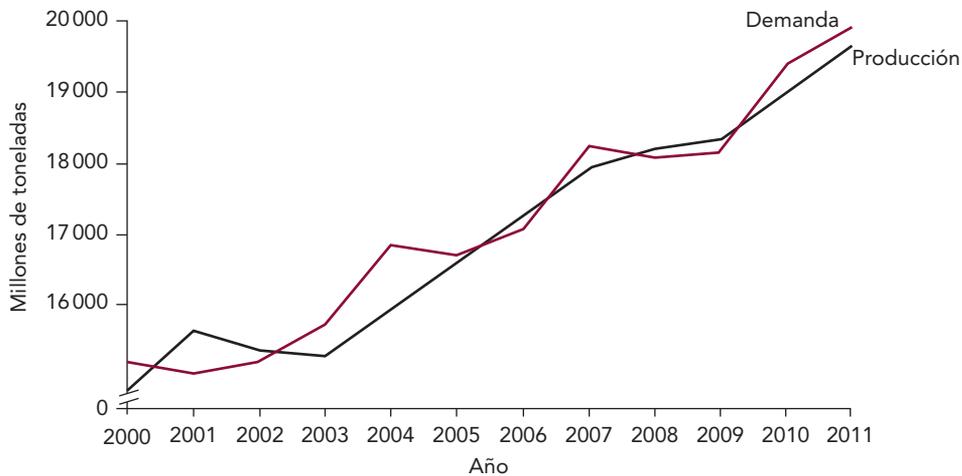
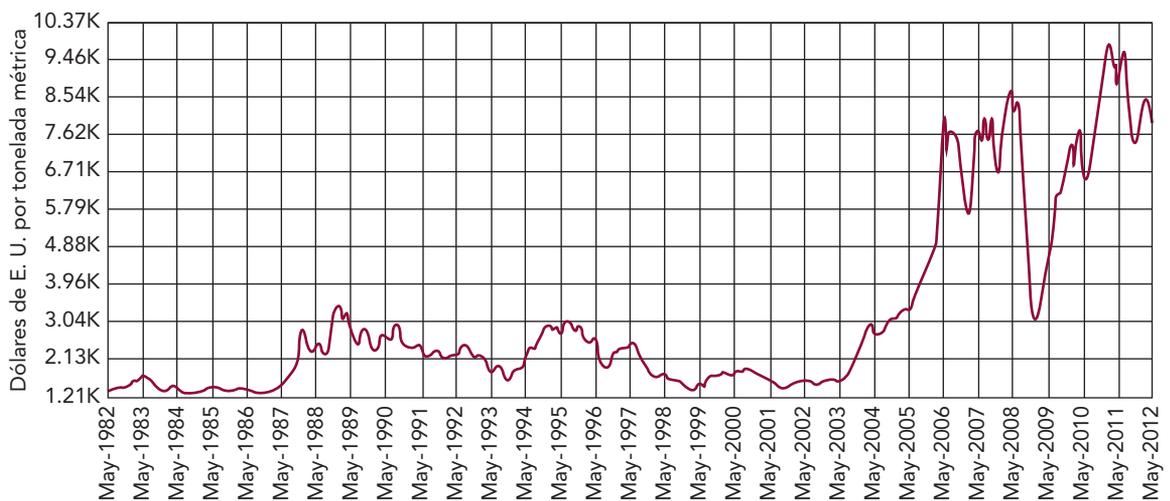
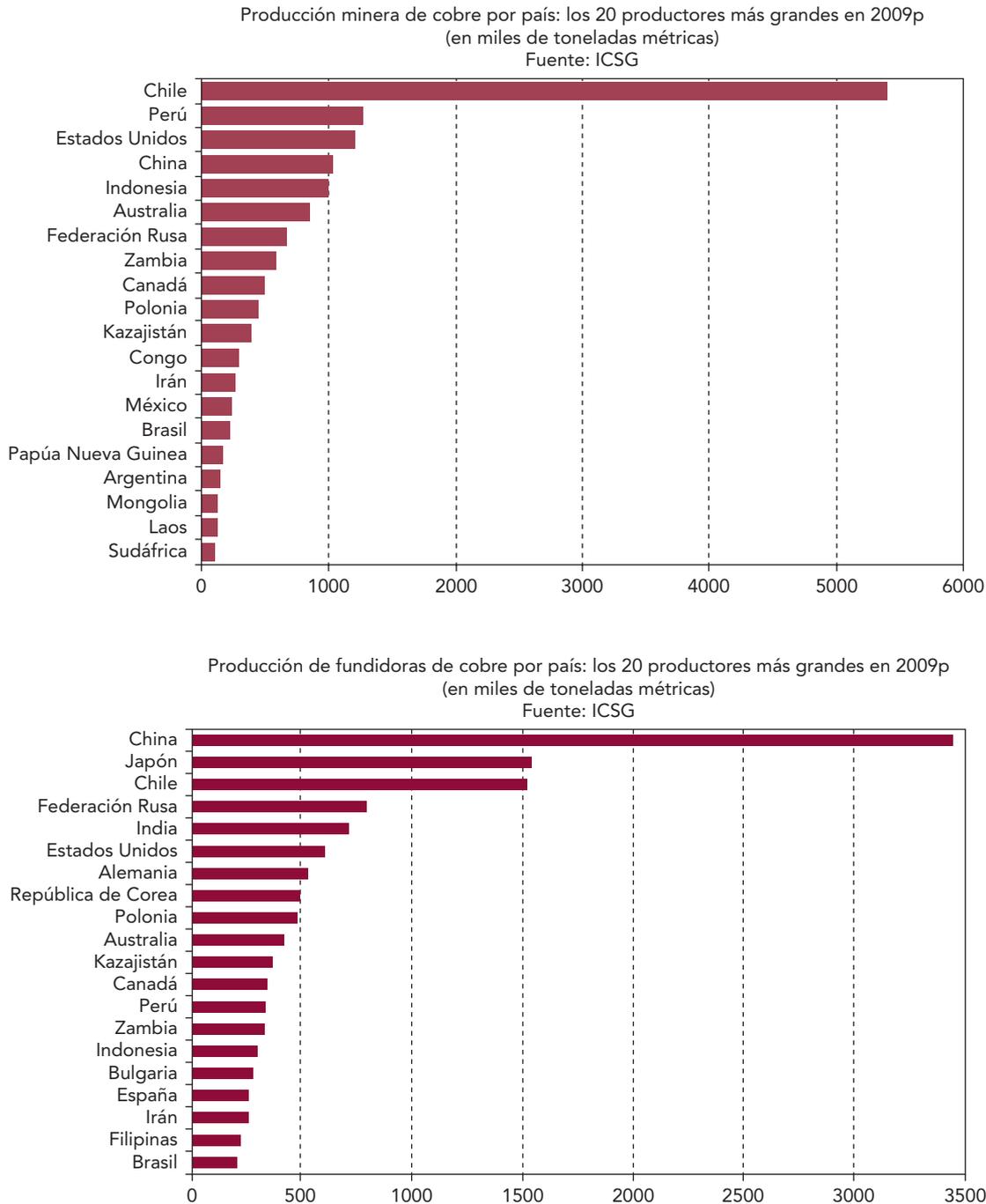


Figura 2 Precio histórico del cobre¹⁴



Descripción: cobre, cátodo grado A, precio spot LME, puertos europeos CIF, dólares de E. U. por tonelada métrica

Figura 3 Producción de minas y fundidoras por país¹⁵



La cadena de suministro del cobre

La producción de cobre

El mineral de cobre es extraído de minas a cielo abierto o subterráneas y por lo general contiene menos de 1% de cobre puro.¹⁶ Los componentes del mineral se separan por medio de trituración o de fundición. El cobre puro es resultado de un proceso final de refinación para eliminar los sulfatos remanentes. El proceso de producción del cobre reciclado es más corto: la chatarra se funde y se refina.

Los actores principales en la industria de producción de cobre eran Codelco, BHP Billiton, Freeport-McMoRan, Xstrata y Rio Tinto. Los cinco representaban 37% del total mundial de la producción primaria de cobre.¹⁷ Sin embargo, en comparación con otras industrias de mercancías, el mercado del cobre estaba relativamente fragmentado (véase la figura 5).

Todas las compañías mineras grandes también realizaban la fundición y la refinación (véase la figura 6), por ser un paso necesario para transformar una materia prima en productos utilizables (como cables) o aleaciones (como latón y

Figura 4 Reseña de las participaciones de mercado de Glencore¹⁸

		Mercado abordable*	Mercado total	
Metales y minerales	Metal de cobre	50%	7%	
	Concentrado de cobre	30%	4%	
	Metal de cinc	60%	13%	
	Concentrado de cinc	50%	10%	
	Metal de plomo	45%	3%	
	Concentrado de plomo	45%	10%	
	Alúmina	38%	8%	
	Aluminio	22%	9%	
	Níquel	14%	14%	
	Cobalto	23%	23%	
	Ferrocromo	16%	16%	
	Productos energéticos	Carbón térmico	28%	4%
		Carbón metalúrgico	12%	4%
Petróleo		3%	3%	
Productos agrícolas	Cereales	9%	1%	
	Aceite y oleaginosas	4%	1%	

Fuente: Datos de la compañía.

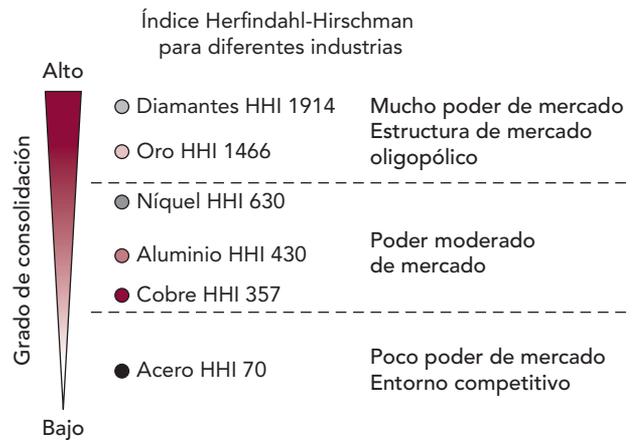
* Nota: el mercado abordable excluye a) la producción de una compañía integrada de forma vertical, b) la producción vendida directamente al usuario final y c) la producción consumida en el país de origen.

bronce). La producción de cobre se concentraba en América del Sur, pero la mayor parte de la capacidad de refinación estaba en Asia. Las refinadoras recibían un pago basado en un margen fijo del valor intrínseco del commodity.¹⁹ Por lo tanto, la rentabilidad de esta actividad era habitualmente más baja y menos volátil que la de las mineras.

La industria del cobre había pasado por un periodo considerable de consolidación: entre 2003 y 2007, nueve de las 40 compañías mineras más grandes habían sido objeto de adquisiciones.²⁰ La más conocida era una transacción que, al final de cuentas, nunca se realizó: la oferta de BHP Billiton para adquirir Rio Tinto. Anunciada en 2007, habría sido el tercer negocio entre los más grandes de la historia. Un año después, la operación se derrumbó cuando empezó la crisis financiera y ante una creciente oposición de las autoridades reguladoras.²¹

Varios factores impulsaron la oleada de adquisiciones. La escala era un punto a considerar. Desarrollar y operar una mina entrañaba de entrada una inversión significativa. Pocas compañías tenían el tamaño necesario para financiar un proyecto de forma independiente. Las compañías mineras, para evitar que la exposición se concentrara en una sola empresa, con frecuencia buscaban invertir en varias empresas nuevas. Muchas de ellas eran operadas como joint ventures.

Figura 5 Concentración del mercado de principales commodities (índice Herfindahl-Hirschman)



La integración horizontal ofrecía algunos beneficios: las compañías diversificadas podían satisfacer muchas necesidades de los consumidores finales en razón de que tenían mejores costos de almacenaje y de transporte. Las funciones de apoyo, como las compras, también representaban una fuente de apalancamiento.²² La escasez crónica de inversión impulsó también la oleada de fusiones y adquisiciones. Los precios del cobre llevaban deprimidos varios decenios y, por lo mismo, no había habido mucho desarrollo ni exploración. Cuando los precios del cobre subieron, los productores se encontraron con mucho dinero en los bolsillos, y las fusiones y las adquisiciones se convirtieron en la estrategia de expansión que preferían.

Otra tendencia fue que los actores principales se integraron de forma vertical para la compraventa, el marketing y la logística de sus productos. Compañías como BHP Billiton y Rio Tinto empezaron a considerar que esa integración era una actividad central.

Intercambio y marketing

El intercambio se refería a las actividades que tenían lugar en dos mercados: a) el mercado físico (o “mercado *spot*”), que incluía a los actores que vendían o compraban las commodities físicas, y b) el mercado financiero (o “intercambio en pantalla”), que incluía a las partes que intercambiaban derivados indexados a los precios *spot* (como futuros y contratos a futuro).²³ Los contratos de derivados se podían liquidar en efectivo o con la entrega física del commodity subyacente. Estos mercados eran usados para distintos propósitos, desde coberturas hasta especulación franca.

El marketing era el puente entre los productores y los consumidores finales (véase la figura 7). Compañías como Glencore se encargaban de desarrollar relaciones con los clientes, negociar contratos de suministro y administrar los riesgos correspondientes. Las empresas que manejaban el marketing proporcionaban a los clientes sus capacidades para desagregar los bultos y mezclar los productos, así como su logística global. También podían cumplir con la función

Figura 6 Producción/extracción anual de las 10 mineras y refinerías más grandes²⁴

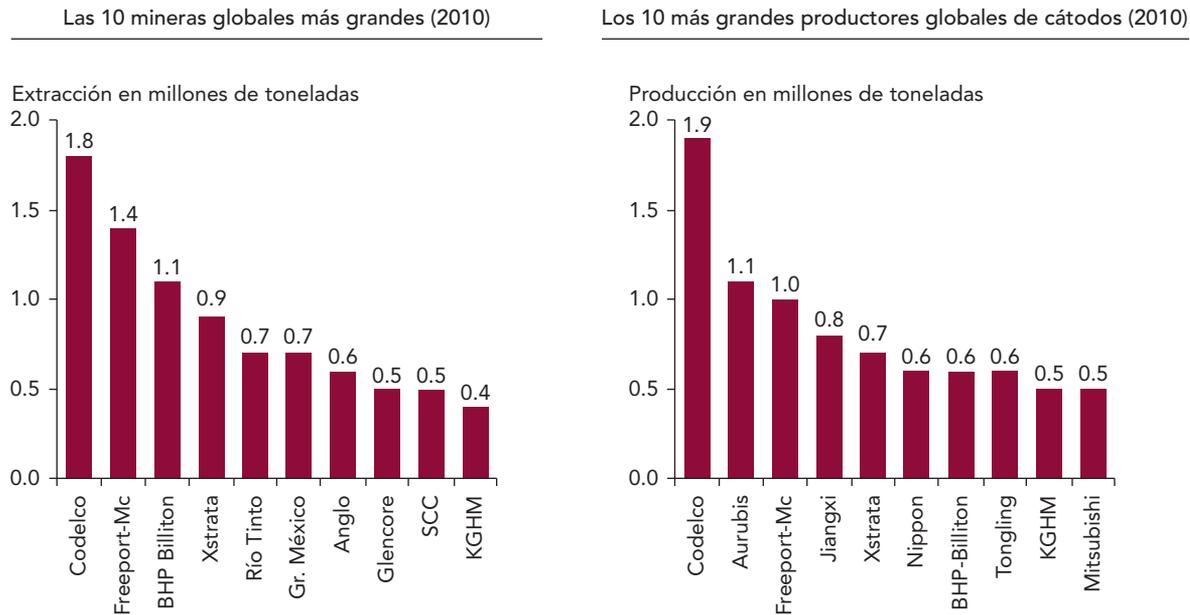
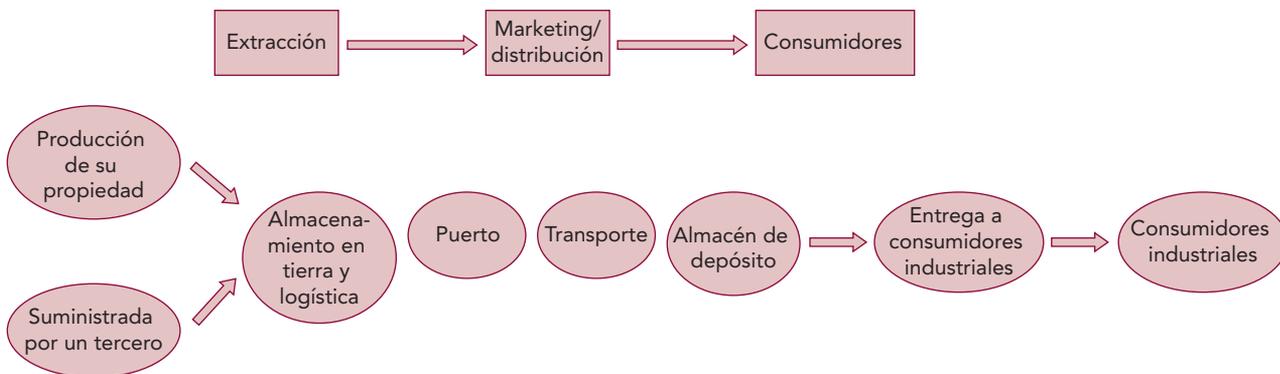


Figura 7 El papel de la comercializadora de commodities²⁵



Fuente: Datos de la compañía.

de administrar el inventario, lo cual permitía a los productores reducir el capital de trabajo que requerían y cubrir su exposición al riesgo de los precios.²⁶

El crecimiento de Glencore coincidió con el desarrollo del mercado de transporte de carga *spot*. Para la década de 1990, 70% del transporte de carga era de fletes *spot*, en comparación con solo 20% en la década de 1970. A pesar del incremento de la eficiencia y la transparencia del mercado de transporte, Glencore había optado por operar una flota de más de 200 navíos mediante una combinación de contratos de flete a largo plazo y de intereses de su propiedad. Nick Hatch, del Royal Bank of Scotland, explicó: “El negocio de marketing de Glencore se suele beneficiar de las tarifas altas del transporte de carga, no solo debido a los márgenes más grandes en el transporte sino también porque las tarifas más altas del transporte de carga suelen generar diferencias más grandes en los precios geográficos, lo cual permite a Glencore apalancar su capacidad interna para ese

transporte a efecto de capitalizar las oportunidades del arbitraje geográfico”²⁷

Las comercializadoras operaban con dos clases de contratos: de agencia y de posesión. La comercializadora, como agente, ofrecía su logística para transportar toneladas de mercancías del productor al consumidor a cambio de una comisión fija. Según el Deutsche Bank, estos contratos representaban 7% de la contribución del marketing de Glencore al EBITDA (véase la figura 8). Los contratos de posesión implicaban tomar posesión de las materias primas de los productores y generar utilidades por medio del arbitraje.

Los intercambios eran por lo general de alguna de tres categorías. Uno era el arbitraje geográfico: las comercializadoras se abastecían de materias primas en zonas donde su costo era bajo y las vendían en zonas donde podían alcanzar un precio más alto. El segundo se relacionaba con el producto: las comercializadoras mezclaban y refinaban una commodity particular para ofrecer a precios más altos los

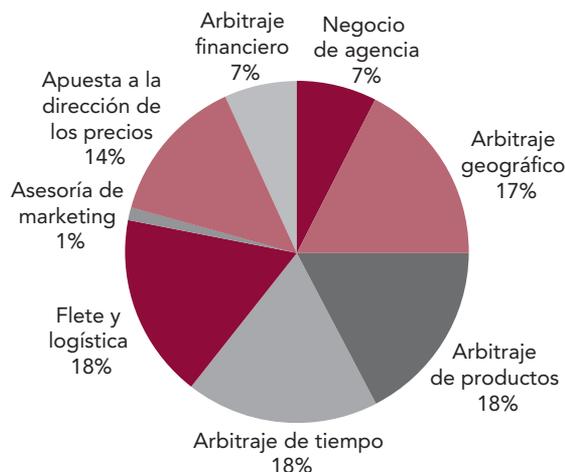
productos que obtenían. La oportunidad del arbitraje con un producto quizás implicara la compra de mineral de cobre para refinarlo y obtener cobre puro o una aleación de cobre. Glensberg explicó: “[Glencore] puede jugar un poco con sus fundidoras y utilizarlas para sacar más provecho, de modo que no tenga la necesidad de ofrecer al momento su concentrado de grado alto (la calidad de grado alto se concentra en una fundidora de modo que permita obtener una ventaja de precio cuando se toma ese concentrado) de más calidad y obtener una prima cuando un cliente particular lo requiere, y puede pasar el concentrado de un tercero, de menos calidad, por sus fundidoras. Esto es lo que hace Glencore”.

En tercero, los intercambios también podían estar relacionados con el tiempo, en cuyo caso las comercializadoras explotaban la diferencia entre el precio *spot* de una commodity y su precio futuro. Un ejemplo del caso era la compra-venta de petróleo llamada “contango” (precios de contado más bajos que los del futuro). Suponga que un contrato de futuros a 12 meses establecía el precio de 85 dólares por barril, mientras que el precio de venta al contado era 80 dólares. En este caso, una comercializadora podía comprar petróleo en el mercado inmediato y vender futuros a largo plazo, amarrando una utilidad.²⁸ Las comercializadoras también ganaban dinero con simples apuestas al cambio de dirección de los precios de las commodities. Los analistas estimaban que Glencore generaba entre 10% y 20% del EBIT de sus intercambios con estas apuestas.

Las capacidades financieras influían en el intercambio. Debido al tamaño de su balance general y a sus estrechas relaciones con prestamistas, Glencore podía entrar como prestamista de último recurso en periodos de gran volatilidad. Por ejemplo, en 2012, la refinería más importante de Grecia, Hellenic, se encontraba en una posición que no le permitía financiar las compras de petróleo debido a la preocupación por su calificación crediticia. Glencore y una comercializadora competidora, Vitol, le ofrecieron financiamiento abierto a cambio del derecho de vender petróleo con una prima considerable.²⁹ De igual manera, las comercializadoras aprovechaban los periodos de incertidumbre para asegurar un suministro futuro. Ben Defay, de JP Morgan, explicó: “... ante el reciente desplome de los precios *spot* del mineral de hierro, Glencore aceptó tomar material de Rio Tinto y de BHP Billiton a precio *spot*, pero con la condición de que le garantizaran la entrega de cierta cantidad de toneladas durante 2012. Glencore también arreglaba con frecuencia el prepago de material de nuevos proyectos... a cambio de contratos de descuentos a largo plazo”^{29,30}

La importancia de tener liquidez financiera había aumentado. El *Financial Times* estimaba que en 2002 una comercializadora podía comprar petróleo suficiente para llenar un buque tanque con líneas de crédito por menos de 50 millones de dólares; para 2012, los precios del petróleo se habían disparado y eso significó que una compra similar requería un capital de trabajo superior a 200 millones de dólares.

Figura 8 Análisis de las contribuciones del marketing



Fuente: Cálculos de Deutsche Bank.

Debido a la importancia de los costos del fondeo, los bancos de inversión y otras instituciones financieras se habían involucrado en el intercambio físico de las commodities. Morgan Stanley, una de las “[originales] de Wall Street refiners”, ingresó al mercado de los energéticos en la década de 1980. Mientras que la mayor parte de los bancos se limitaban al mercado financiero de las commodities participando en actividades como la creación de mercados de derivados, Morgan Stanley decidió convertirse en una comercializadora física. A principios de la década de 1990, Olav Refvik adquirió fama como el “Rey de la bahía de Nueva York” después de que aseguró una posición dominante en el intercambio trasatlántico de gasolina para la empresa.³¹ En 2008, los ingresos llegaron a un máximo de 3 mil millones de dólares. Sin embargo, para 2012, la cifra había bajado 60% y la dirección del banco estaba considerando la posibilidad de vender cuando menos una parte de esa división debido al aumento de las restricciones para el intercambio propietario.

A medida que los mercados de commodities se profundizaban y se volvían más transparentes, cada vez era más fácil que se constituyeran pequeñas empresas comercializadoras y reservas de cobertura. Las reservas de capital privado también estaban entrando a la refriega.³² Durante años, los contratos de suministro de metales habían sido negociados como contratos a largo plazo entre las partes. Sin embargo, muchos mercados habían transitado a los precios *spot*, incrementando el riesgo del precio en el mercado físico y, por lo tanto, creando demanda para los instrumentos de cobertura.³³

Los intercambios que requerían grandes inversiones de capital siguieron siendo difíciles para las empresas pequeñas y los inversionistas. Algunos bancos de inversión consideraban que esto era una oportunidad. Tanto Goldman Sachs como JP Morgan entraron en 2010 a la industria de los almacenes de depósito de commodities, comprando Metro Internacional y Henry Bath, ubicadas en Estados Unidos y en el Reino Unido, respectivamente.³⁴ Tenían en mente

planes incluso más ambiciosos. Por ejemplo, JP Morgan pensaba en iniciar una reserva negociada-en-bolsa que permitiría a los inversionistas comprar cobre físico. El vehículo podría contener hasta 61 800 toneladas del metal, o 27% de la capacidad de almacenamiento global de la Metal Exchange de Londres.³⁵

También había una serie de los llamados “compradores estratégicos” que operaban en el mercado del cobre. Por ejemplo, China había almacenado incesantemente cobre refinado desde 2009 y tenía alrededor de 40% de las reservas conocidas del mundo.³⁶ Su rápido desarrollo necesitaba cantidades enormes de materias primas (véase la figura 9) y la crisis económica global había permitido que los grandes inversionistas almacenaran cobre a precios ventajosos. Su política industrial desalentaba activamente las exportaciones de cobre en razón de que requerían la autorización del gobierno antes de la venta.³⁷ China también había invertido en la producción de commodities.³⁸ Por ejemplo, en 2009, el Banco de Desarrollo de China, una institución financiera del estado, prestó 10 mil millones de dólares a Petrobras, la compañía petrolera brasileña, a cambio de su compromiso de suministrarle petróleo a largo plazo.³⁹ De otra parte, la compañía Chinalco, de recursos propiedad del Estado chino, tenía una participación importante de Rio Tinto. Las dos compañías también operaban una joint venture para buscar y explotar depósitos de la “lista 1” en China.⁴⁰

Había preocupación de que estos hechos pudiesen obligar a las casas comercializadoras a salir del mercado, pero Liberum Capital le restó importancia: “Sospechamos que los márgenes del intercambio para la mayor parte de los participantes en el mercado tal vez estén disminuyendo debido a estas tendencias, pero pensamos que la posición de Glencore de líder del mercado para las relaciones con proveedores/clientes y el hecho de que es una comercializadora de

mercancías físicas, y no de derivados, minimizará la reducción del margen”.⁴¹

La rentabilidad en la cadena de suministro del cobre

La rentabilidad de la compraventa variaba de un mercado a otro. Los energéticos eran un mercado líquido muy desarrollado, como bien reflejaban sus márgenes de 1-2%. De otro lado, los metales eran más difíciles de mover, y los márgenes estimados eran de 4%. Las commodities agrícolas eran complejas y tenían márgenes de 7-10%.⁴²

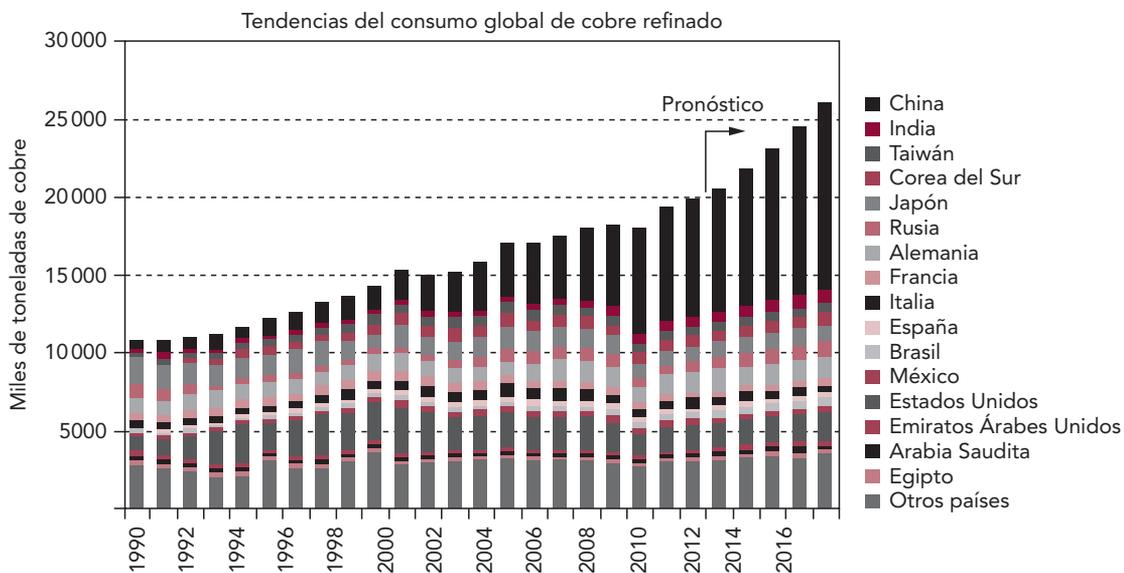
En la cadena de suministro del cobre muchos actores eran nacionales o propiedad privada y, por lo tanto, no tenían obligación de reportar con detalle su rentabilidad. Quedaban pocas jugadas puras en la producción de metales. Las mineras con plan puro, como First Quantum Minerals, eran habitualmente mucho más pequeñas que sus pares diversificadas, y su desempeño lo reflejaba: 13.2% de rendimiento sobre el capital frente a 31.9% para las pares diversificadas, al igual que el precio de sus acciones (véanse las figuras 10 y 11). Además, las comercializadoras tenían un ROE más bajo que las compañías mineras, y un apalancamiento más alto. En promedio, estaban valuadas menos alto que las productoras (un coeficiente precio-libros de 1.2, frente a 2.9 para las mineras diversificadas).

Las grandes competidoras

Codeco

Esta compañía paraestatal, fundada en Chile en 1976 por mandato del gobierno de Pinochet, agregaba a todas las empresas mineras extranjeras que habían sido nacionalizadas en 1971. Codeco era la productora de cobre más grande

Figura 9 Consumo de cobre por país⁴³



Fuente: A. González, marzo de 2012.

Figura 10 Datos del sector

Datos y razones para el EF 2010	Capitalización de mercado (en miles de millones de dólares)	Precio-utilidades	Precio-libro	Rendimiento sobre capital	Rendimiento sobre activo
Compañías mineras diversificadas					
BHP Billiton	\$243.0	10.8	4.3	44.9%	24.7%
Rio Tinto	\$144.8	9.6	2.4	27.9%	13.6%
Anglo American	\$68.6	9.6	2.0	21.7%	10.6%
Xstrata	\$69.6	14.6	1.7	12.7%	7.0%
Vale	\$170.0	8.4	2.3	28.5%	15.3%
Promedio ponderado		10.2	2.9	31.9%	16.9%
Compañías mineras enfocadas					
Antofagasta PLC	\$24.8	23.6	4.0	18.3%	10.0%
First Quantum Minerals	\$9.4	126.3	3.4	11.9%	6.4%
Norsk Hydro	\$11.7	32.0	1.2	3.7%	2.3%
Promedio ponderado		46.7	3.2	13.2%	7.3%
Compañías petroleras diversificadas					
Exxon Mobil	\$368.7	11.8	2.5	23.7%	11.4%
Chevron	\$183.6	9.8	1.7	19.3%	10.9%
Total	\$124.5	8.4	1.5	18.7%	7.8%
ConocoPhillips	\$100.1	8.8	1.1	17.4%	7.4%
Statoil	\$74.9	11.6	2.0	18.2%	6.3%
		10.5	2.0	20.8%	9.8%
Compañías comercializadoras/logística					
Nobel Group	\$10.2	16.7	2.6	17.5%	4.3%
Bunge	\$9.5	16.0	0.8	23.5%	9.7%
Archer Daniels Midland	\$19.2	9.9	1.1	12.2%	5.5%
Mitsui	\$30.0	8.0	1.0	13.3%	3.6%
		10.9	1.2	15.0%	5.1%
Glencore (EF 2011)	\$42.1	8.50	1.44	16.6%	4.9%

Fuente: Bloomberg.

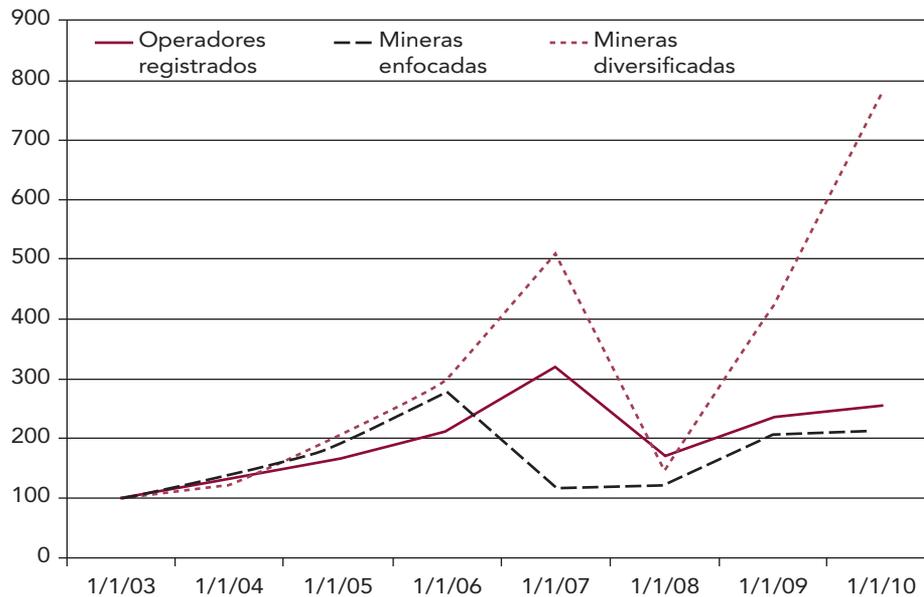
del mundo, con una producción anual de 1.8 millones de toneladas (11% de la oferta mundial) en 2011. Poseía alrededor de 20% de las reservas de cobre del mundo, así como una fracción considerable de la capacidad global de refinación. Sus activos estaban en Chile, pero vendía su producción a todo el mundo. Los ingresos por concepto de cobre sumaron 15 700 millones de dólares en 2011 frente a 14 700 millones en 2010, mientras que las ventas globales sumaron 17 500 millones de dólares en 2011 (véase la figura 12). La utilidad antes del impuesto sobre la renta alcanzó un máximo en 2007, llegando a 8500 millones de dólares, pero cayó más de la mitad durante los dos años siguientes. La rentabilidad se recuperó en los años posteriores a estos, para llegar a 7 mil millones de dólares en 2011.⁴⁴

BHP Billiton

Creada en 2001 mediante la fusión de la australiana Broken Hill Proprietary Company (BHP) y la angloholandesa Billiton,

tenía sus oficinas centrales en Melbourne, y alguna vez fue una de las mineras más grandes del mundo, con una capitalización de mercado de 102 800 millones de dólares a mayo de 2012. Tenía instalaciones de extracción en todo el mundo y cubría una amplia gama de commodities, incluidos algunos intereses en petróleo y gas. Para el ejercicio al 30 de junio de 2012, reportó ingresos por 71 700 millones de dólares y un EBIT de 32 mil millones (véase la figura 13). Su ingreso neto por 23 900 millones de dólares colocaba a la compañía como una de las más rentables del mundo. Tenía una fuerte presencia en el mercado del cobre por vía de su división de metales básicos, la cual produjo alrededor de 1.1 millones de toneladas en 2011. La división reportó un ingreso total de 14 200 millones de dólares y un EBIT de 6800 millones de dólares, además de que era una de las productoras más importantes de cobre, plomo, plata, oro y cinc.

La estrategia de BHP consistía en poseer y operar activos de la lista 1, diversificados en diferentes commodities,

Figura 11 Desempeño del precio de las acciones del sector⁴⁶**Figura 12** Datos financieros seleccionados de Codelco

Codelco					
Millones de dólares	EF 2011	EF 2010	EF 2009	EF 2008	EF 2007
Ventas	17 515	16 066	12 148	14 425	16 988
EBITDA	6 667	5 945	5 779	6 588	9 382
EBIT	5 188	4 655	4 692	5 583	8 547
Ingreso neto	2 055	1 876	1 569	1 919	2 979
Activos	20 835	20 279	16 039	13 707	15 058
Capitalización de mercado	-	-	-	-	-
Efectivo	1 576	1 069	630	387	2 074
Acciones preferentes + minorías	2	2	3	3	4
Total de deuda	8 039	9 108	4 791	4 824	4 434
Valor de la empresa	-	-	-	-	-
Flujo de efectivo por operaciones	2 650	3 262	2 999	3 243	4 687
Capex	-2 252	-2 309	-1 645	-1 975	-1 605
Efectivo disponible	399	952	1 354	1 267	3 082
Dividendos	-	-	-	-	-

geografías y mercados. Una mina de esta lista es grande, se puede expandir, promete larga vida y tiene mineralogía y ubicación geográfica favorables, además de que se ubica en la parte inferior de la curva de costos.⁴⁵ BHP se concentraba en commodities con “curvas de costos pronunciadas” en las cuales el diferencial entre el productor con el costo más alto y el del más bajo era significativo. En 2012, Juan Correas, de Santander, estimó que BHP podía producir cobre a un costo 60-70% más bajo que el precio de mercado prevaleciente (véase la figura 14).⁴⁷ La estructura de costos sumamente competitiva de la compañía era resultado de las economías

de escala y las inversiones en tecnología productiva. BHP también había estado construyendo su función de marketing desde la fusión de 2001: sus esfuerzos abarcaban la optimización de la cadena de suministro, el capital de trabajo y el control de costos, el arbitraje de productos y las relaciones de ventas de agentes y de posesión con productores más pequeños.⁴⁸

Rio Tinto

Rio Tinto PLC (Reino Unido) y Rio Tinto Limited (Melbourne) se combinaron en febrero de 2012 para convertirse

Figura 13a Estado de pérdidas y utilidades de BHP Billiton⁴⁹

BHP Billiton			
Estado de pérdidas y utilidades			
	EF 2012	EF 2011	EF 2010
Para el ejercicio al	30/06/12	30/06/11	30/06/10
Ingresos	72 226	71 739	52 798
Otros ingresos de operaciones	28	27	12
Gastos de operaciones	46 046	39 369	33 775
Utilidad/pérdida operativa	26 208	32 397	19 035
Pago de intereses	441	246	686
Pérdidas/utilidades cambiarias	(355)	1,074	112
Pérdidas/utilidades no operativas	3 100	(178)	(1 335)
Ingresos antes de impuestos	23 022	31 255	19 572
Pago de impuesto sobre la renta	7 490	7 309	6 563
Ingreso antes de rubros extraordinarios	15 532	23 946	13 009
Pérdida extraordinaria neta de impuestos	-	-	-
Intereses de patrimonio externo	115	298	287
Utilidad/pérdida neta	15 417	23 648	12 722
Total de efectivo para dividendos preferentes	-	-	-
Otros ajustes	-	-	-
Ingreso neto disponible para acciones comunes	15 417	23 648	12 722
Pérdida/utilidad inusual	6 670	157	(83)
Efecto fiscal en aspectos anormales	(2 781)	(2 126)	(18)
Ingreso normalizado	17 158	21 684	12 469

en el Grupo Rio Tinto. En 2011, la compañía tenía una capitalización de mercado de 118 500 millones de dólares, así como minas subterráneas y a cielo abierto, refinerías, fundidoras e instalaciones de apoyo por un valor de 95 mil millones de dólares. El negocio de cobre de Rio Tinto era muy diverso, incluía activos en todos los continentes, salvo Europa. En 2010 produjo alrededor de 700 mil toneladas de cobre, con ingresos por 7 600 millones de dólares y utilidades por 1 900 millones. En 2011, la utilidad, el EBITDA y los flujos de efectivo de las operaciones llegaron a máximos sin precedente. Las utilidades netas fueron 59% más bajas que en 2010, pero se debió principalmente a un cargo por afectación de 8 900 millones de dólares contra el negocio del aluminio (véase la figura 15). Rio Tinto reportó que en 2008 su Centro de marketing (encargado de todas las funciones de marketing) generó un incremento de más de 700 millones de dólares en el flujo de efectivo; su ingreso total sumó 10 300 millones de dólares en 2008.⁵⁰

Figura 13b Balance general de BHP Billiton⁵¹

BHP Billiton			
Balance general			
	EF 2012	EF 2011	EF 2010
Para el ejercicio al	30/06/12	30/06/11	30/06/10
Activo			
Efectivo y equivalentes	4 781	10 084	12 456
Cuentas y documentos por cobrar	4 723	6 068	4 945
Inventarios	6 233	6 154	5 334
Otros activos circulantes	4 714	2 974	2 399
Total de activo circulantes	20 451	25 280	25 134
Inversiones LP y cuentas por cobrar LP	748	742	1 510
Activo fijo neto	95 247	67 945	55 576
Activo fijo bruto	135 833	101 968	85 145
Depreciación acumulada	40 586	34 023	29 569
Otros activos a largo plazo	12 827	8 953	6 632
Total de activo a largo plazo	108 822	77 640	63 718
Total de activo	129 273	102 920	88 852
Pasivo y capital contable			
Cuentas por pagar	8 727	6 667	4 470
Préstamos a corto plazo	3 531	3 519	2 191
Otras obligaciones a corto plazo	9 776	9 552	6 381
Total de pasivo circulante	22 034	19 738	13 042
Préstamos a largo plazo	24 799	12 388	13 573
Otras obligaciones a largo plazo	15 355	13 039	12 098
Total de obligaciones a largo plazo	40 154	25 427	26 481
Total de pasivo	62 188	45 165	39 523
Total de acciones preferentes	-	-	-
Interés minoritario	1 215	993	804
Capital accionario y APIC	2 773	2 771	2 861
Utilidades retenidas y otro capital	63 097	53 991	45 664
Total de capital contable	67 085	57 755	49 329
Total de pasivo y capital contable	129 273	102 920	88 852

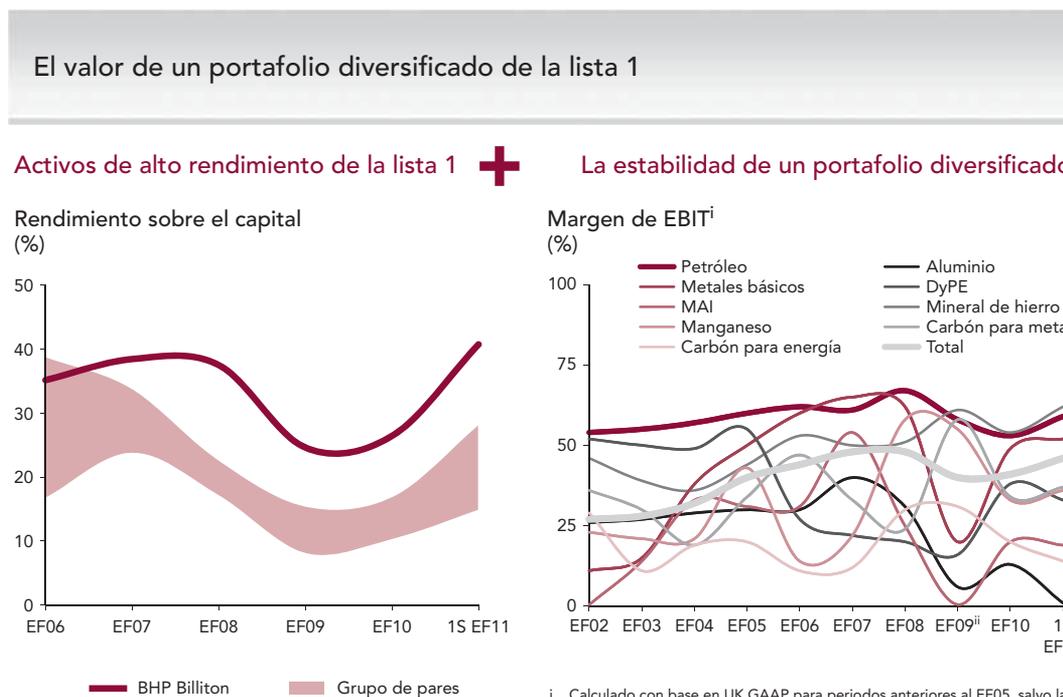
Freeport-McMoRan

La compañía de cobre pública más grande del mundo tenía su domicilio en Arizona. Sus activos estaban por todo el mundo e incluían el complejo minero de cobre y oro más grande del mundo en términos de reservas recuperables: el Grasberg en Indonesia.⁵³ La producción anual de cobre de la compañía fue del orden de 1.4 millones de toneladas en 2011, lo cual convirtió

Figura 13c Datos del segmento BHP Billiton⁵²

BHP Billiton						
Datos financieros del segmento						
	EF 2012	%	EF 2011	%	EF 2010	%
Para el ejercicio al	30/06/1		30/06/11		30/06/10	
Ingresos	72 226	100.00%	71 739	100.00%	52 798	100.00%
Mineral de hierro	22 601	31.40%	20 412	28.59%	11 139	21.40%
Petróleo	12 937	17.98%	10 737	15.04%	8 782	16.87%
Metales básicos (cobre, plata, plomo, uranio y cinc)	11 596	16.11%	14 152	19.82%	10 409	20.00%
Carbón para metalurgia	7 576	10.53%	7 573	10.61%	6 059	11.64%
Carbón para energía	6 022	8.37%	5 507	7.71%	4 265	8.19%
Aluminio	4 766	6.62%	5 221	7.31%	4 353	8.36%
Materiales para acero inoxidable	2 993	4.16%	3 861	5.41%	3 617	6.95%
Manganeso	2 152	2.99%	2 423	3.39%	2 150	4.13%
Diamantes y productos especializados	1 326	1.84%	1 517	2.12%	1 272	2.44%
Otros grupos y no asignados	257	0.00%	336	0.00%	752	0.00%
Operaciones descontinuadas, neto de intereses no asignados						
Materiales de acero de carbono						
EBITDA	33 746	100.00%	37 093	100.00%	24 513	100.00%
Mineral de hierro	15 027	44.35%	13 946	37.26%	6 496	25.99%
Petróleo	9 415	27.79%	8 319	22.22%	6 571	26.29%
Metales básicos (cobre, plata, plomo, uranio y cinc)	4 687	13.83%	7 525	20.10%	5 393	21.58%
Carbón para metalurgia	1 991	5.88%	3 027	8.09%	2 363	9.45%
Carbón para energía	1 601	4.73%	1 469	3.92%	971	3.88%
Materiales para acero inoxidable	425	1.25%	990	2.64%	1 085	4.34%
Manganeso	359	1.06%	780	2.08%	784	3.14%
Diamantes y productos especializados	353	1.04%	779	2.08%	648	2.59%
Aluminio	25	0.07%	596	1.59%	684	2.74%
Rubros de grupo y no asignados	(137)	0.00%	(338)	0.00%	(482)	0.00%
Ingreso de operaciones	27 238	100.00%	31 980	100.00%	19 719	100.00%
Mineral de hierro	14 201	51.67%	13 328	41.15%	6 001	29.62%
Petróleo	6 348	23.10%	6 330	19.55%	4 573	22.57%
Metales básicos (cobre, plata, plomo, uranio y cinc)	3 965	14.43%	6 790	20.97%	4 632	22.86%
Carbón para metalurgia	1 570	5.71%	2 670	8.24%	2 053	10.13%
Carbón para energía	1 227	4.46%	1 129	3.49%	730	3.60%
Manganeso	235	0.85%	697	2.15%	712	3.51%
Diamantes y productos especializados	199	0.72%	587	1.81%	485	2.39%
Materiales para acero inoxidable	32	0.12%	588	1.82%	668	3.30%
Rubros de grupo y no asignados	(248)	0.00%	(405)	0.00%	(541)	0.00%
Aluminio	(291)	-1.06%	266	0.82%	406	2.00%
Interés no asignado neto						
Materiales para acero de carbono						

Figura 14 Estructura de costos de BHP Billiton frente a los de sus pares



Nota: el grupo de pares es Rio Tinto, Vale, Anglo American y Xstrata.
 Fuentes: Informes anuales, boletines de prensa interim y análisis de BHP Billiton.

i. Calculado con base en UK GAAP para periodos anteriores al EF05, salvo la exclusión de PRRT del Petróleo y los resultados del Grupo BHP Billiton para todos los periodos. Todos los periodos excluyen las actividades de intercambio de terceros. El negocio de exploración y tecnología ha sido incluido en los resultados del Grupo BHP Billiton del EF02 al EF05 y se han excluido los diamantes y productos especializados (DyPE).
 ii. No se presentan los márgenes negativos dado que el eje Y parte de cero. Los materiales para el acero inoxidable (MAI) registraron un margen de EBIT negativo en el EF02 y el EF09.

Figura 15 Datos financieros seleccionados de Rio Tinto

Rio Tinto					
Millones de dólares	EF 2011	EF 2010	EF 2009	EF 2008	EF 2007
Ventas	60 537	56 576	41 825	54 264	29 700
EBITDA	26 657	22 748	10 920	18 964	11 050
EBIT	22 840	19 311	7 493	15 489	8 935
Ingreso neto	6 775	15 281	5 784	5 436	7 746
Activos	119 545	112 402	97 236	89 616	101 391
Capitalización de mercado	90 742	136 960	200 654	42 748	274 975
Efectivo	10 255	10 469	4 693	1 298	1 972
Acciones preferentes + minorías	6 669	6 941	2 094	1 823	1 552
Total de deuda	21 804	14 341	23 002	39 758	11 061
Valor de la empresa	108 960	147 773	221 057	83 031	285 616
Flujos de efectivo por operaciones	20 578	18 734	9 622	15 231	8 659
Capex	-12 335	-4 591	-5 388	-8 574	-5 000
Efectivo disponible	8 243	14 143	4 234	6 657	3 659
Dividendos	1 694	2 115	882	1 739	1 763

Figura 16 Datos financieros seleccionados de FCX

Freeport-McMoRan					
Millones de dólares	EF 2011	EF 2010	EF 2009	EF 2008	EF 2007
Ventas	20880	18982	15040	17796	16939
EBITDA	10162	10196	7736	6154	7819
EBIT	9140	9068	6599	4255	6555
Ingreso neto	5747	5544	3534	-10450	3733
Activos	32070	29386	25996	23353	40661
Capitalización de mercado	34877	56743	34525	9385	39235
Efectivo	4822	3738	2656	872	1626
Acciones preferentes + minorías	2911	2056	4513	5035	5214
Total de deuda	3537	4755	6346	7351	7211
Valor de la empresa	36503	59816	42728	20899	50034
Flujos de efectivo por operaciones	6620	6273	4397	3370	6225
Capex	-2534	-1412	-1587	-2708	-1755
Efectivo disponible	4086	4861	2810	662	4470
Dividendos	1421	1029	65	525	469

a FCX en la segunda jugadora del sector por su tamaño. FCX creció tanto en términos orgánicos como mediante adquisiciones. La compañía tenía nexos con Rio Tinto que habían iniciado en 1993 con la adquisición de Atlantic Copper en España y estos se profundizaron en 1995 cuando se anunció una alianza estratégica con Rio Tinto en Indonesia por 1400 millones de dólares. En 2007, tras la adquisición de Phelps Dodge, FCX se convirtió en la compañía pública de cobre más grande del mundo. Sus ingresos sumaron 20 900 millones de dólares en 2011 (véase la figura 16).

Vale

La compañía minera y metalúrgica diversificada brasileña tenía operaciones en todos los continentes. Era la compañía minera en segundo lugar entre las más grandes del mundo y controlaba 85% de la producción de mineral de hierro de Brasil. No tenía mucha presencia en el cobre: 302 mil toneladas en 2011. En febrero de 2008 inició pláticas con Xstrata para una compra hostil, pero estas fueron suspendidas en marzo porque las partes no se pusieron de acuerdo en el precio. Además, se decía que Glencore solo aceptaría el trato si se le entregaba una participación accionaria en la entidad combinada, así como derechos para el marketing de una fracción significativa de la producción de la nueva empresa.⁵⁴

Trafigura

Esta empresa se desprendió en 1993 de Marc Rich & Co., después de una compra apalancada de los administradores, y había optado por seguir siendo una compañía privada. Trafigura intercambiaba principalmente petróleo crudo, productos derivados del petróleo, concentrados no ferruginosos, metales refinados y carbón. Trafigura tenía un portafolio de activos en la producción, el transporte y

la refinación, que incluían terminales de almacenamiento, gasolineras, almacenes de depósito de metales y minas, por un valor máximo de 3300 millones de dólares. En 2011, Trafigura generó utilidades por 1100 millones de dólares con ingresos por 121 600 millones (véase la figura 17).⁵⁵ La compañía había sido salpicada por el escándalo, entre otras cosas por un comercio ilegal de petróleo con Irak y por verter desechos tóxicos en las aguas de Costa de Marfil,⁵⁶ lo cual había provocado la muerte de 15 personas⁵⁷ y afectado seriamente la salud de 108 mil.

Glencore

Los primeros años

Es imposible hablar de Glencore sin mencionar a Marc Rich, nacido en Amberes, Bélgica. En 1941, después de la invasión nazi, Rich y su familia huyeron del país y se asentaron en Nueva York. Ahí asistió a la Universidad de Nueva York, pero abandonó los estudios después de un semestre para trabajar en Philipp Brothers, una compañía internacional que comerciaba con commodities, donde aprendió las entretelas del mercado global de los metales. Conocido como conservador en lo político, Rich era un negociador consumado e hizo negocios tanto con la España fascista como con la Cuba comunista.⁵⁸ En 1966, contrajo matrimonio con Denise Eisenberg, escritora de canciones y heredera de la fortuna de unos fabricantes de calzado de Nueva Inglaterra.⁵⁹

En sus inicios, Rich se especializó en la compraventa de minerales, pero muchos le adjudicaban el crédito de haber inventado el mercado *spot* del petróleo crudo a principios de la década de 1970. En 1973, la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) declaró un embargo petrolero. Para 1974, el precio del petróleo se había multiplicado

Figura 17 Datos financieros seleccionados de Trafigura

Trafigura					
Millones de dólares	EF 2011*	EF 2010	EF 2009	EF 2008	EF 2007
Ventas	121 600	79 242	47 269	73 166	50 861
EBITDA	-	-	-	-	-
EBIT	-	519	1 126	565	770
Ingreso neto	-	-	936	438	376
Activos	-	25 351	19 399	15 361	12 224
Capitalización de mercado	-	-	-	-	-
Efectivo	-	1 489	1 404	1 177	1 052
Acciones preferentes + minorías	-	315	76	18	21
Total de deuda	-	-	10 113	7 650	6 047
Valor de la empresa	-	-	-	-	-
Flujos de efectivo por operaciones	-	-	-1 480	-949	-375
Capex	-	-	-	-	-
Efectivo disponible	-	-	-	-	-
Dividendos	-	-	-	-	-

*De una presentación corporativa de Trafigura

por cuatro para llegar a 12 dólares por barril. Rich usó sus contactos en Oriente Medio para comprar petróleo barato a Irán e Iraq y a continuación lo revendía, con una buena utilidad, a las compañías occidentales que estaban desesperadas por tener petróleo. En 1974, él y Pincus “Pinky” Green, un compañero de trabajo, arrancaron por su cuenta y constituyeron Marc Rich & Co. AG en Zug, Suiza.

En 1979 la revolución en Irán le ofreció otra oportunidad a Rich. Las protestas condujeron a que se suspendieran las exportaciones provenientes de Irán. A continuación, la decisión que tomó el presidente estadounidense Jimmy Carter de prohibir las importaciones de Irán desató el pánico y disparó los precios del petróleo a máximos históricos. El 1 de febrero de 1979, el Ayatola Jomeini regresó para gobernar Irán. Al mismo tiempo, uno de los socios comerciales más cercano a Rich aterrizó en Terán, ansioso de establecer nexos sólidos con el nuevo gobierno. La relación duraría 15 años y fue fundamental para los primeros éxitos de Glencore.⁶⁰ “Vendíamos ese petróleo porque estaba disponible y el precio era bueno. Nunca obligamos a nadie a que nos lo vendiera o comprara”, comentó Rich. Sus dos clientes más importantes también eran países que sufrían un embargo: Israel y Sudáfrica. Alguna vez, más adelante, dijo: “Los negocios son neutrales. Es imposible manejar una compañía comercializadora basándose en las simpatías que uno tenga”.⁶¹

Con los réditos del intercambio de petróleo iraní, Rich empezó a adquirir activos. En 1981, adquirió una compañía holandesa comercializadora de cereales. También se expandió al carbón, ampliando la dimensión de las capacidades de la empresa para el intercambio de energéticos.⁶² Pero el éxito de Marc Rich & Co. atrajo la atención del gobierno de Estados Unidos. En 1983, Rudolph Giuliani, el procurador federal, procesó a Rich y Green por cargos de tratos mafiosos,

de comercio ilegal con Irán y de evasión de impuestos. El par huyó a Suiza, lo que les ganó un lugar en la lista de los 10 fugitivos más buscados por el FBI. No se ha sabido que ninguno de los dos haya vuelto a pisar suelo estadounidense desde entonces.⁶³

Sin embargo, su compañía comercializadora siguió operando de forma muy rentable. En 1987, Rich adquirió el primer activo industrial del grupo, una participación de 27% en la fundidora de aluminio Mt. Holly en Estados Unidos, y al año siguiente, adquirió una participación de control en una mina de cinc y plomo en Perú. En 1990, Marc Rich & Co. adquirió Südelektra AG, una compañía suiza de inversiones en infraestructura que sería reinventada como compañía minera y rebautizada con el nombre de Xstrata.

Cambios en la administración

Cuando los intentos de Rich por manipular el mercado global del cinc fracasaron en 1992, su compañía se encontró con pérdidas por 172 millones de dólares entre las manos. Al mismo tiempo, su matrimonio con Denise Rich estaba terminando con gran encono; al final de cuentas, el divorcio le costaría 365 millones de dólares.⁶⁴ Bajo la presión de sus socios, aceptó que le compraran su participación de 51% en Marc Rich & Co., y Willy Strothotte, un operador de metales que había abandonado la compañía después de un desacuerdo con Rich, le sucedió en el puesto de presidente del consejo y CEO. La empresa se cambió el nombre a Glencore, supuestamente el acrónimo de “Global Energy Commodities and Resources” (Energéticos, commodities y recursos globales). A pesar del cambio de nombre, la compañía persistió con las prácticas comerciales de sus fundadores, obteniendo utilidades de tratos con Saddam Hussein al tenor del programa Petróleo por Alimentos de las Naciones

Unidas.⁶⁵ También siguió adquiriendo activos industriales, como una mina de cinc en Perú y el Colombian Coal Group en 1995.⁶⁶ En años subsiguientes, la comercializadora compró más activos productivos aprovechando oportunidades. Según Glasenberg, Glencore tendía a evitar las minas de la lista 1: “Me conformo con adquirir activos de la lista 2 o la lista 3, y reunirlos, con adquirir activos en terrenos contaminados, y reunirlos, y con crear los que no son de la lista 1, sino de la lista 2, que compramos a otros a precios muy baratos. Los reunimos todos, usamos las sinergias y creamos un gran activo que nos genera un magnífico rendimiento por un capital que nos costó muy poco”. Marius Kloppers (INSEAD MBA’91D), CEO de BHP, había criticado alguna vez a Glencore porque nunca desarrollaba sus propios activos. Glasenberg se había mofado de la burla: “Está bien. ¿Quién demonios quiere crear un activo si lo puedes comprar a un precio inferior a lo que cuesta construirlo?”.⁶⁷

En su lucha por una producción barata, Glencore se concentraba en regiones que presentaban riesgos políticos, donde otras compañías mineras no se atrevían a entrar; los analistas estimaban que 68% de los activos industriales de ella estaban en países con esas características (véanse las

figuras 18 y 19). Un informe de Morgan Stanley ponderaba así el peligro de sostenerse en esas regiones: “... dos factores brindan consuelo en este tema: a) el largo historial que tiene Glencore de realizar operaciones en esas geografías, su enfoque pragmático para las relaciones con los principales stakeholders y lo mucho que la organización conoce a los actores centrales en esas regiones; y b) el portafolio de activos está diversificado en varias geografías, de modo que es muy poco probable que los riesgos geopolíticos que presentan nunca lleguen a estar correlacionados (Kazajistán, Colombia, República Democrática del Congo, Zambia, Perú, Bolivia y Guinea Ecuatorial), lo cual reduce el efecto de los riesgos a un solo país”.⁶⁸

Los años de Glasenberg

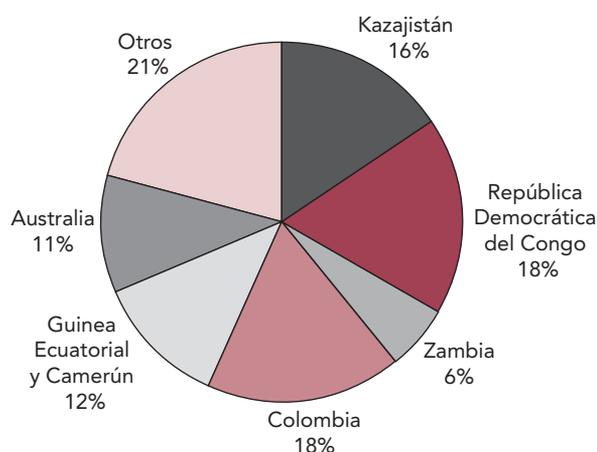
En 2002, Ivan Glasenberg sucedió oficialmente a Willy Strothotte como CEO de la compañía. Este excompetidor en pruebas de marcha y contador titulado había ingresado a Marc Rich & Co. en 1984. Para anunciar su reinado, Glasenberg proyectó inicialmente dejar flotar en Australia y Sudáfrica los activos carboníferos de la empresa. Sin embargo, la volatilidad de los mercados después de los ataques del 11

Figura 18 Reseña de los activos industriales de Glencore⁶⁹

Activos industriales relevantes para el departamento	Metales y minerales						Productos energéticos				Productos agrícolas		
	Cinc/cobre/plomo		Aluminio/alúmina		Ferroaleaciones/níquel/cobalto		Petróleo		Carbón		Agrícolas		
	<p>Cinc</p> <ul style="list-style-type: none"> • AR Zinc 100% • Los Quenual es 97.1% • Portovesme 100% • Sinchi Wayra 100% • Nyrtar 7.8% • Perkova 50.1% • Volcan 4.1% <p>Cobre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katanga 74.4% • Mopani 73.1% • Cobar 100% • Pasar 78.2% • Punitaqui 100% • Mutanda 40% • Kansuki 37.5% <p>Polimetales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kazzinc 50.7% • Xstrata 34.5% • Reciclex 32.2% • Polymet 9.3% 	<p>Alúmina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sherwin 100% <p>Aluminio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Columbia Falls 100% • Century Aluminium 44% <p>Integrados</p> <ul style="list-style-type: none"> • UC Rusal 8.8% 	<p>Níquel y cobalto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Murrin Murrin JV 82.4% <p>Cobalto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katanga 74.4% • Mopari 73.1% • Mutanda 40.0% • Kansuki 37.5% <p>Níquel, cobalto y ferroaleaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xstrata 34.5% 	<p>Producción de petróleo y refineries subsidiarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • PossNett 40-99% <p>Exploración/desarrollo de petróleo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activos de Eyp en África Occidental (varias participaciones accionarias) <p>Transporte marítimo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varios activos en transporte marítimo <p>Almacenaje de petróleo y logística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varios activos en almacenaje de petróleo y logística <p>Servicios/marketing de petróleo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varios activos en almacenaje de petróleo y logística 	<p>Carbón</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodeco 100% • Shanduka 70% • Xstrata 34.5% • Uncest 43.7% <p>Transporte terrestre de carbón</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varios activos logísticos 	<p>Granjas (27 000 hectáreas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • F8U: 198 millones de ha; Australia: 63 millones de ha; Paraguay: 9 millones de ha <p>Elevadores/silos (capacidad: 4.8 toneladas métricas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • F8U: 2.5tm; Australia: 0.8 tm Europa: 0.5 tm <p>Activos de procesamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trituración semillas oleaginosas/girasol /uva: 2.6 tm • Molinos de cereales: 0.5 tm • Molinos de harina/arroz: 1.5 tm Biodiesel: 1.5tm <p>Elevadores/silos en puertos</p> <ul style="list-style-type: none"> • F8U: 2 puertos • Argentina: 2 puertos • Europa: 3 puertos 							
Producción minera	Procesamiento	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Limitado	Mezcla	Limitado	Mezcla	Explotación agrícola limitada	Sí
Almacenaje (propio/fletado)	Transporte (propio/fletado)	Propio y arrendado	Fletado	Propio y arrendado	Fletado	Arrendado	Fletado	Propio y arrendado	Propio y arrendado	Propio y arrendado	Propio y arrendado	Algunos silos y elevadores en puerto propios	Algunos vagones de ferrocarril fletados
Almacenaje LME		Sí		Sí		Sí		N/D		N/D		N/D	

Fuente: Glencore, Deutsche Bank.

Figura 19 VAN de los negocios industriales de Glencore; contribución por país⁷⁰



Fuente: Morgan Stanley Research.

de septiembre de 2001 impidió que pusiera en práctica el plan. El nuevo CEO formuló un plan alternativo: en lugar de dejar flotar el portafolio de petróleo directamente, primero crearía Xstrata, la cual adquiriría los activos de carbón de Glencore por 2 500 millones de dólares. Michael “Mick” Davis encabezaría el grupo minero. Glencore conservaría una participación de 38.5%⁷¹

La oferta pública de Xstrata incrementó en gran medida su flexibilidad financiera, lo cual permitió que Davis iniciara un festín de adquisiciones por miles de millones de dólares. En junio de 2003, adquirió MIM Holdings por 2 900 millones de dólares. En agosto de 2005, Xstrata compró 19.9% de Falconbridge; la compra hostil fue completada en noviembre de 2006 con el pago de 16 900 millones de dólares.⁷² Las dos operaciones incrementaron mucho la escala de la minera y su dimensión geográfica.

Para 2012, Mich Davis había multiplicado por 18 los ingresos de la compañía, de 1 900 millones de dólares cuando realizó su OPI a 33 900 millones. El EBITDA había subido de 400 millones en 2002 a 11 600 millones en 2011. El total de activos se había disparado de 5 200 millones de dólares a 74 800 millones (véase la figura 20) y, por su capitalización de mercado (véase la figura 21), la compañía se había convertido en una de las 15 mineras más grandes del mundo. Ahora, Xstrata era el cuarto productor de cobre del mundo, con operaciones en más de 20 países y con una presencia sustancial en el cinc, el níquel, el carbón y las aleaciones de acero. Su portafolio contenía principalmente activos de la lista 2 que la compañía había comprado y mejorado; a lo largo de su historia, esta minera había evitado desarrollar sus propiedades de la lista 1. RBC declaró: “actualmente, Xstrata es un productor de carbón en el primer cuartil, un productor de cromo, cinc y níquel en el segundo cuartil y sigue siendo un incipiente productor de cobre en el tercer cuartil”. Sin embargo, un canal fuerte podría ver cómo la producción de cobre de la minera incrementa 52% para 2015, así como

una reducción en el costo de producción por unidad (véase la figura 22).⁷³

Su ola de adquisiciones cobró su precio: a medida que el apalancamiento de Xstrata incrementaba, su solvencia se deterioraba. La crisis financiera en Estados Unidos expuso las debilidades de la estructura de capital de la compañía, obligando a la administración a anunciar una oferta secundaria en enero de 2009 (véase la figura 23). Sin embargo, Glencore también estaba pasando por dificultades financieras y carecía de liquidez para suscribirla. Es más, Glasenberg se opuso con vehemencia a la decisión de la minera de aumentar el capital contable. En lugar de diluir a su principal accionista, Xstrata llegó a una componenda, y aceptó un portafolio de activos mineros valorados en 2 mil millones de dólares en lugar de efectivo. Glencore siguió insistiendo que le permitieran readquirir los activos por 2 250 millones de dólares en una fecha futura. Los pequeños accionistas se quedaron lívidos y acusaron a Xstrata de favoritismo.

El incidente ilustró la compleja relación entre las dos compañías. Si bien estaban separadas de nombre, Xstrata y Glencore estaban profundamente entrelazadas. La Comisión Europea ya había visto a la pareja como una sola entidad para efectos de regulación después de que Xstrata adquirió Falconbridge.⁷⁴ Glasenberg y Davis sabían muy bien que el actual statu quo era insostenible. En 2007, incluso habían aceptado una valuación antes de que otras consideraciones descarrilaran una transacción.

OPI y fusión con Xstrata

La cuestión de los derechos de Xstrata y la crisis financiera convencieron a Glasenberg de que Glencore se volviera pública. Una oferta pública proporcionaría el capital requerido para realizar la fusión y obviaría la necesidad de una valuación por parte de un tercero, que había sido un tema espinoso en discusiones anteriores con Davis. En mayo de 2011, Glencore realizó su oferta pública inicial, pero vio que el precio de sus acciones caía casi de inmediato (véase la figura 24). RBS explicó: “Desde la OPI de Glencore en Londres el 18 de mayo, los tiempos han sido difíciles para los mercados de capital, para el sector minero y, en particular, para Glencore. Tras un desempeño de la compraventa de acciones durante las primeras semanas que, en términos generales, estuvo en línea con el del sector minero, Glencore tuvo un desempeño inferior al del sector cuando el 14 de junio publicó su estado administrativo parcial para el primer trimestre de 2011: [...] una contribución inferior a la esperada a los ingresos de Glencore de parte de los asociados, principalmente de Xstrata; la volatilidad de los ingresos y los márgenes de las operaciones (compraventa) de marketing de Glencore (38% del EBIT para ese trimestre)”⁷⁵

Al parecer, los mercados estaban luchando para valorar a Glencore; la variada mezcla de actividades e intereses minoritarios de la compañía generaba la perplejidad tanto de analistas como de inversionistas (véanse las figuras 25 y 26). El informe de un analista de JP Morgan Cazenove comentaba:

“Cabe señalar que no hay mucho más que decir desde nuestros pronósticos para esta comercializadora; sencillamente están basados en la reversión de la media o en el desarrollo de tendencias fundado en el crecimiento del PIB, así como en el crecimiento interno del volumen. Es más, no existen datos duros “de momento” que puedan proporcionar a uno un sentimiento en tiempo real respecto del ímpetu de las

utilidades, como el que sí existe en el sector minero. Este será un factor que seguiremos sintiendo en el caso de Glencore hasta que tenga una historia, cuando menos, de dos trimestres de operaciones y se conozca la reacción consecuente del mercado”.⁷⁶ También existía preocupación en torno a si la estrategia de la compañía para comprar activos de forma oportunista en lugares arriesgados políticamente persistiría

Figura 20a Estado de pérdidas y utilidades de Xstrata77

Xstrata PLC					
Estado de pérdidas y utilidades					
	EF 2011	EF 2010	EF 2009	EF 2008	EF 2007
Para el ejercicio al	31/12/11	31/12/10	31/12/09	31/12/08	31/12/07
Rotación	33 877	30 499	22 732	27 952	28 542
Costo de ventas	22 245	20 113	13 098	16 001	15 544
Utilidad bruta	11 632	10 386	9 634	11 951	12 998
Gastos de operación	3 201	2 732	5 577	4 702	4 221
Utilidad/pérdida operativa	8 431	7 654	4 057	7 249	8 777
Pago de intereses	452	620	754	832	969
Pérdidas/utilidades no operativas netas	(169)	420	1 773	1 249	(319)
Ingresos antes de impuesto	8 148	6 614	1 530	5 168	8 127
Pago de impuesto sobre la renta	2 215	1 653	669	1 304	2 311
Ingreso antes de rubros extraordinarios	5 933	4 961	861	3 864	5 816
Pérdida extraordinaria neta de impuestos	-	-	-	-	(53)
Intereses minoritarios	220	267	200	269	326
Utilidad/pérdida neta	5 713	4 688	661	3 595	5 543
Total de efectivo para dividendos preferentes	-	-	-	-	-
Ingreso neto disponible para acciones comunes	5 713	4 688	661	3 595	5 543
P(G) excepcional	-3	593	2 436	1 433	-129
Efecto fiscal en rubros anormales	75	-129	-324	-330	10
Ingreso normalizado	5 785	5 158	2 773	4 698	5 371
GPA básica antes de rubros anormales	1.99	1.77	1.05	2.77	3.17
GPA básica antes de rubros extraordinarios	1.97	1.61	0.25	2.12	3.24
GPA básica	1.95	1.61	0.25	2.12	3.27
Promedio ponderado de acciones básico	2 931	2 911	2 647	1 694	1 695
GPA diluida antes de rubros anormales	1.99	1.77	1.03	2.76	3.17
GPA diluida	1.93	1.58	0.25	2.09	3.19
Promedio ponderado de acciones diluido	2 969	2 964	2 699	1 728	1 742
GPA básica ajustada	1.97	1.77	1.05	2.77	3.17
Puntos de referencia					
EBITDA	11 648	10 386	6 476	9 645	10 904
Margen de EBITDA	34.38%	34.05%	28.49%	34.51%	38.20%
Margen bruto	34.34%	34.05%	42.38%	42.76%	45.54%
Margen de operaciones	24.89%	25.10%	17.85%	25.93%	30.75%
Margen de utilidad	16.86%	15.37%	2.91%	12.86%	19.42%
Dividendos por acción	0.40	0.25	0.08	0.10	0.28

Figura 20b Balance general de Xstrata⁷⁸

Xstrata PLC					
Balance general					
	EF 2011	EF 2010	EF 2009	EF 2008	EF 2007
Para el ejercicio al	31/12/11	31/12/10	31/12/09	31/12/08	31/12/07
Activo					
Efectivo y equivalentes	1948	1722	1177	1156	1148
Inversiones a corto plazo	-	-	2424	-	54
Cuentas y documentos por cobrar	3037	3930	2856	1570	2451
Inventarios	5242	4763	4570	3573	4167
Otros activos circulantes	1066	1054	1309	776	785
Total de activo circulante	11 293	11 469	12 336	7075	8605
Inversiones LP y cuentas por cobrar LP	1001	861	712	231	301
Activo fijo neto	51 454	45 884	39 397	36 141	33 242
Activo fijo bruto	70 449	62 417	52 194	43 615	38 368
Depreciación acumulada	18 995	16 533	12 797	7 474	5 126
Otros activos a largo plazo	11 084	11 495	11 379	11 867	9 973
Total de activos a largo plazo	63 539	58 240	51 488	48 239	43 516
Total de activo	74 832	69 709	63 824	55 314	52 121
Pasivo y capital contable					
Cuentas por pagar	2562	2544	1796	1667	2429
Préstamos a corto plazo	1566	2318	206	794	1118
Otras obligaciones a corto plazo	4334	4192	3201	2599	2364
Total de pasivos circulantes	8462	9054	5203	5060	5911
Préstamos a largo plazo	8804	7154	13 587	16 668	11 654
Otras obligaciones a largo plazo	11 865	11 480	10 115	9187	9342
Total de obligaciones a largo plazo	20 669	18 634	23 702	25 855	20 996
Total de pasivos	29 131	27 688	28 905	30 915	26 907
Total de acciones preferentes	-	-	-	-	-
Interés minoritario	2037	1745	1637	1636	1386
Participación de capital y APIC	16 940	16 960	16 565	10 796	10 384
Utilidades retenidas y otro capital	26 724	23 316	16 717	11 967	13 444
Total de capital	45 701	42 021	34 919	24 399	25 214
Total de pasivo y capital	74 832	69 709	63 824	55 341	52 121
Puntos de referencia					
Deuda neta	8422	7750	10 192	16 306	11 570
Deuda neta a capital	18.43	18.44	29.19	66.83	45.89
Razón circulante	1.33	1.27	2.37	1.40	1.46
Inventario de materias primas	1677	1493	1386	1353	1451
Inventario de trabajos en proceso	2350	2285	2238	1350	1763
Inventario de bienes terminados	1215	985	946	870	953
Valor de la marca	6495	6508	6538	7146	7336
Inversiones en compañías asociadas	1769	1786	1790	1963	186

Figura 20c Datos seleccionados del segmento de Xstrata⁷⁹

Xstrata PLC		Datos financieros del segmento											
	EF 2011	%	EF 2010	%	EF 2009	%	EF 2008	%	EF 2007	%	EF 2006	%	
	31/12/11		31/12/10		31/12/09		31/12/08		31/12/07		31/12/06		
Para el ejercicio al													
Ingresos	33877	100.00%	30499	100.00%	22732	100.00%	27952	100.00%	28542	100.00%	17102	100.00%	
Cobre	15037	44.39%	14004	45.92%	9223	40.57%	11464	41.01%	12794	44.83%	7007	40.97%	
Carbón	9981	29.46%	7788	25.54%	6749	29.69%	7944	28.42%	4201	14.72%	3617	21.15%	
Carbón para usos térmicos	8057	23.78%	6167	20.22%	5762	25.53%	6347	22.71%	3614	12.66%	3019	17.65%	
Carbón para cocinar	1924	5.68%	1621	5.31%	987	4.34%	1597	5.71%	587	2.06%	598	3.50%	
Cinc-plomo	3756	11.09%	3922	12.86%	3450	15.18%	3202	11.46%	4726	16.56%	3721	21.76%	
Níquel	3192	9.42%	2738	8.98%	1891	8.32%	3105	11.11%	5252	18.40%	1678	9.81%	
Ferroaleaciones	1689	4.99%	1894	6.21%	1105	4.86%	1733	6.20%	159	0.56%	199	1.16%	
Tecnología	222	0.66%	153	0.50%	114	0.50%	235	0.84%	217	0.76%	120	0.70%	
Cromo									1064	3.73%	748	4.37%	
Platino					200	0.88%	269	0.96%	129	0.45%	12	0.07%	
Ingresos operativos	8431	100.00%	7654	100.00%	4315	100.00%	7327	100.00%	9042	100.00%	3970	100.00%	
Cobre	3924	46.54%	3820	49.91%	2126	49.27%	2297	31.35%	4163	46.04%	2058	51.84%	
Carbón	2810	33.33%	2216	28.95%	2041	47.30%	3546	48.40%	687	7.60%	906	22.82%	
Carbón para usos térmicos	1921	22.78%	1415	18.49%	1695	39.28%	2616	35.70%	544	6.02%	656	16.52%	
Carbón para cocinar	889	10.54%	801	10.47%	343	7.95%	930	12.69%	143	1.58%	250	6.30%	
Carbón para otros usos					3	0.07%			3	0.03%	2	0.05%	
Cinc-plomo	814	9.65%	917	11.98%	506	11.73%	104	1.42%	1517	16.78%	295	7.43%	
Níquel	611	7.25%	503	6.57%	-18	-0.42%	341	4.65%	2447	27.06%	614	15.47%	
Ferroaleaciones	153	1.81%	353	4.61%	-47	-1.09%	907	12.38%	64	0.71%	105	2.64%	
No asignado	103	1.22%	-180	-2.35%	-282	-6.54%		0.00%	-194	-2.15%	-163	-4.11%	

Tecnología	27	0.32%	26	0.34%	22	0.51%	32	0.44%	43	0.48%	22	0.55%
Mineral de hierro	(11)	0.13%	-1	-0.01%	-1	-0.22%						
Fracción de resultados de asociados					-56	-1.30%			15	0.17%	4	0.10%
Cinc-plomo									12	0.13%	2	0.05%
Carbón					3	0.07%			3	0.03%	2	0.05%
Cromo									266	2.94%	118	2.97%
Platino					24	0.56%	100	1.36%	34	0.38%	11	0.28%
Activos	74832	100.00%	69709	100.00%	63824	100.00%	55314	100.00%	52249	100.00%	47720	100.00%
Cobre	24086	32.19%	22264	31.94%	20603	32.28%	18050	32.63%	19825	37.94%	19262	40.36%
Carbón	19608	26.20%	18302	26.25%	17341	27.17%	11998	21.69%	11421	21.86%	8908	18.67%
Níquel	14187	18.96%	12962	18.59%	11788	18.47%	12422	22.46%	9402	17.99%	9178	19.23%
Cinc-plomo	8185	10.94%	7567	10.86%	7179	11.25%	6661	12.04%	7150	13.68%	6546	13.72%
Ferroaleaciones	5487	7.33%	6066	8.70%	1612	2.53%	1421	2.57%	159	0.30%	170	0.36%
No asignado	1685	2.25%	1673	2.40%	1403	2.20%	1208	2.18%	666	1.27%	662	1.39%
Mineral de hierro	1402	1.87%	721	1.03%	23	0.04%						
Tecnología	192	0.26%	154	0.22%	133	0.21%	124	0.22%	140	0.27%	104	0.22%
Descontinuado											1634	3.42%
Aluminio											1634	3.42%
Cromo									1292	2.47%	1148	2.41%
Platino					3742	5.86%	3430	6.20%	2194	4.20%	108	0.23%

Figura 21 Las 15 mineras más grandes por capitalización de mercado⁸⁰

Compañía	Capitalización de mercado al 15/10/12 (miles de millones de dólares de E. U.)
BHP BILLITON PLC	\$175.59
VALE SA-PF	\$96.95
RIO TINTO PLC	\$92.32
SABIC	\$70.80
XSTRATA PLC	\$46.04
ANGLO AMER PLC	\$40.00
BARRICK GOLD CRP	\$38.96
GLENORE INT PLC	\$38.27
FREEPORT-MCMORAN	\$38.10
GOLDCORP INC	\$35.35
SOUTHERN COPPER	\$29.72
NORILSK NICKEL	\$29.57
NEWMONT MINING	\$27.35
MITSUMI & CO	\$25.50
GRUPO MÉXICO-B	\$25.30

después de la OPI: “Parte de lo que explica que Glencore haya podido capitalizar las oportunidades para invertir se debe a su estructura privada. Una entidad que cotiza en la bolsa debe consultar a un número mucho mayor de grupos de interés y, en algunos casos, estos deben dar su aprobación. Cuando Glencore cotice en bolsa, no siempre podrá actuar con rapidez para aprovechar oportunidades”⁸¹

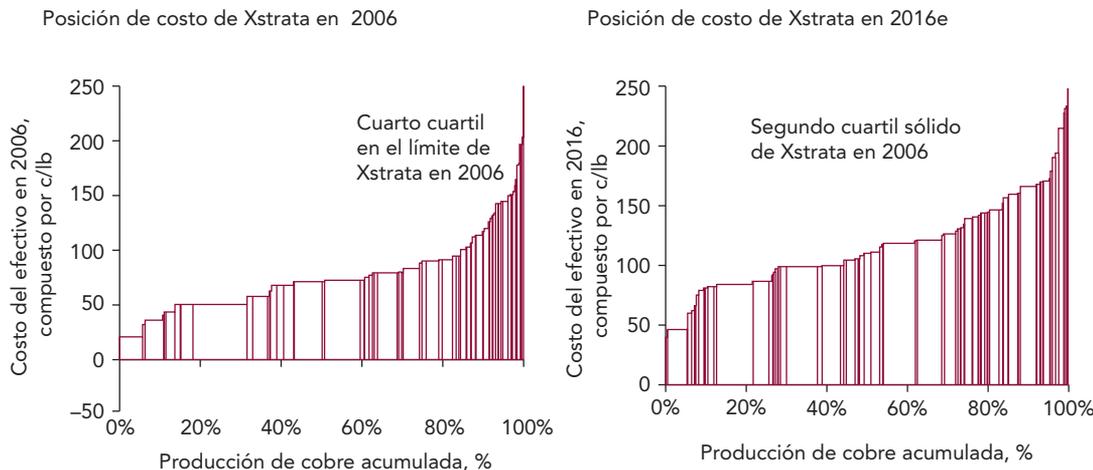
El derrumbe de la valuación de las acciones de Glencore no suspendió las pláticas para la fusión. La transacción, llamada con la clave “Everest”, en referencia a la expedición que habían realizado los dos CEO juntos al Himalaya, fue

anunciada el 5 de febrero de 2012. La empresa ofrecería 2.8 de sus acciones por cada acción de Xstrata, una prima de 8%; al final, la comercializadora tendría una participación de 55% en el grupo minero. La operación requería la aprobación de 75% de las acciones de Xstrata, excluyendo la participación existente de Glencore. Dado que la comercializadora controlaba una tercera parte de las acciones de la minera, una simple votación de 16.5% en contra provocaría que la transacción se derrumbara.

La administración mencionó varias sinergias en potencia: la expansión de las capacidades del grupo combinado y su huella geográfica le ofrecerían nuevas oportunidades de arbitraje; la escala del transporte, la logística y las compras darían por resultado una reducción en el gasto, al igual que la eliminación de funciones y de personal redundantes. La gerencia de Xstrata pronosticó un incremento de 500 millones de dólares en el EBITDA, entre ellos 50 millones por sinergias de los costos.⁸² También anticipó un crecimiento de 11% anual en la línea superior para la entidad combinada hasta 2015.⁸³ Los analistas también decían que los enfoques de la compañía para desarrollar los activos eran complementarios: “A lo largo de su historia, Xstrata no se ha concentrado en las oportunidades de FyA en una primera etapa. En cambio, se ha concentrado en adquirir activos que ya producen, donde el riesgo de los precios de los commodities tiene un efecto material en la probabilidad de crear valor. De otro lado, Glencore compra principalmente negocios en una etapa temprana [y] ejercita estrategias de implementación/consolidación o de activos en apuros, en los cuales es muy grande la capacidad de obtener rendimientos colosales a pesar de que el entorno de los precios de los commodities esté débil”⁸⁴

El *Financial Times* ponía en duda que muchos de los beneficios propuestos se llegaran a realizar en realidad.⁸⁵ Varios accionistas importantes manifestaron su inconformidad con los términos del acuerdo. Richard Buxton, director

Figura 22 Curva de costos de la producción de cobre de Xstrata⁸⁶



Fuente: Brook Hunt, informes de la compañía y análisis de HSBC.

Figura 23 Xstrata y pares: desempeño de las acciones desde la OPI⁸⁷

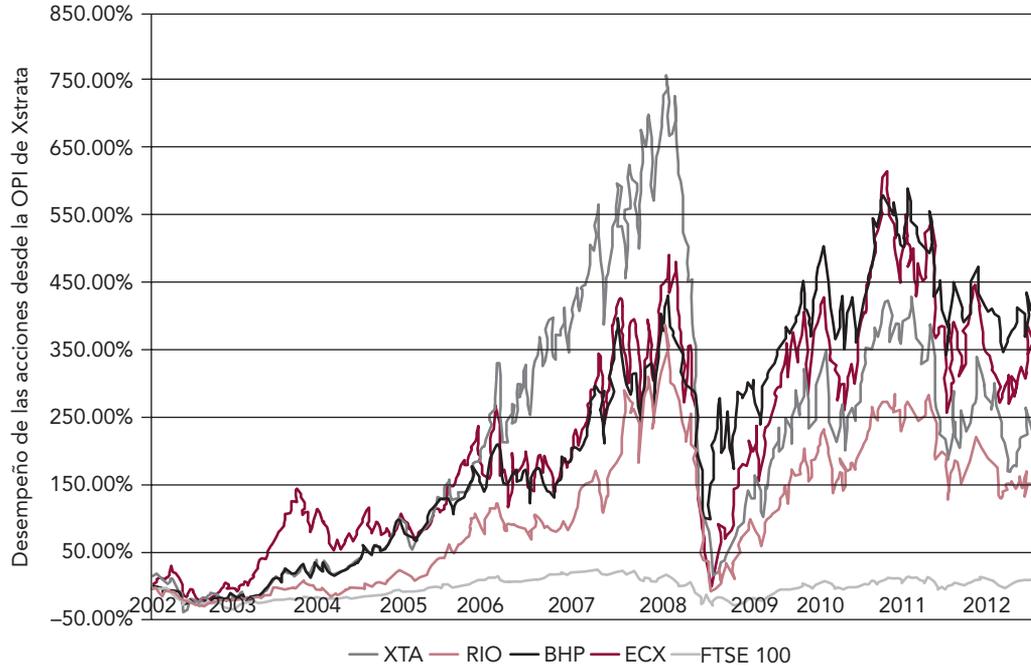


Figura 24 Glencore y pares: desempeño de las acciones desde la OPI⁸⁸

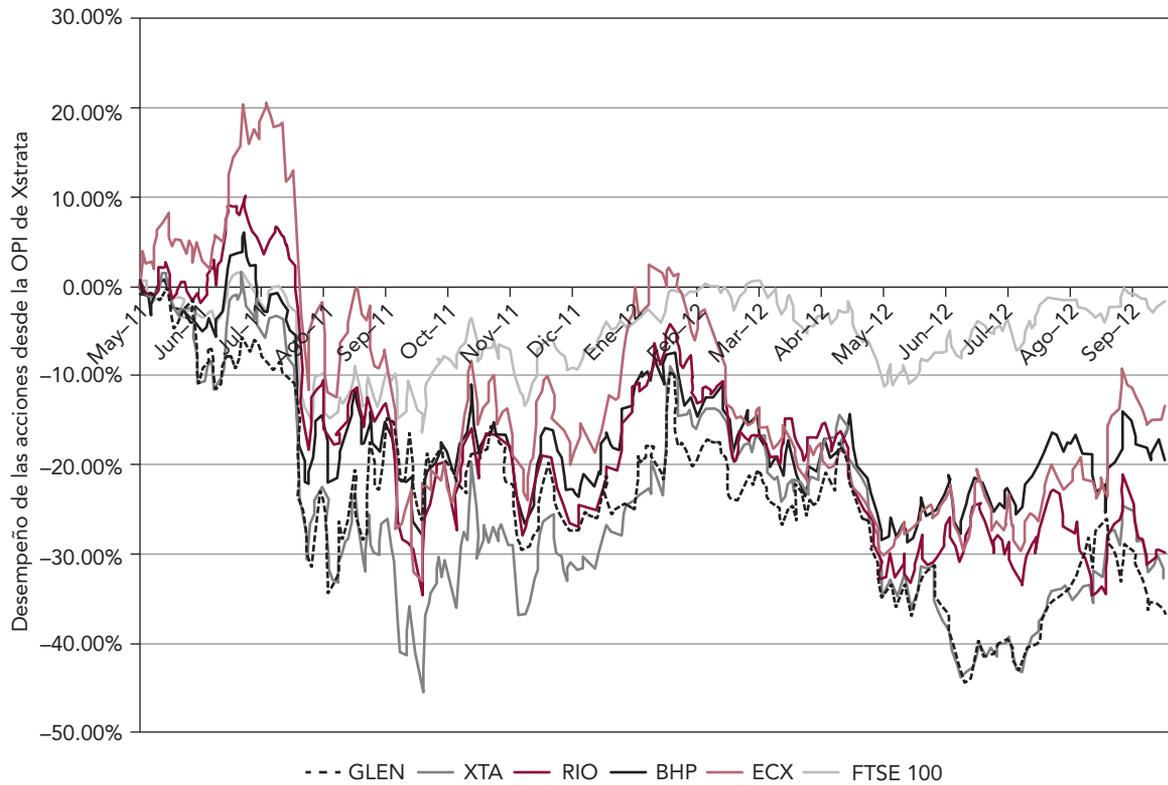
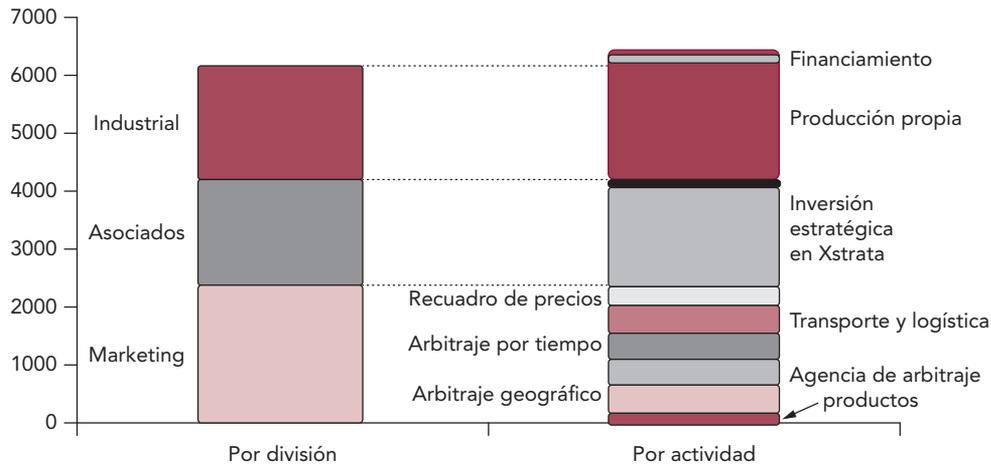


Figura 25 Descomposición del EBITDA de 2010⁸⁹



Fuente: Deutsche Bank, el financiamiento no está incluido en el EBITDA, pero pensamos que es un área en la cual Glencore genera utilidad.

de acciones en el Reino Unido en Schrodgers, declaró: “Se trata de una fabulosa operación para Glencore, probablemente es una magnífica operación para la administración de Xstrata, pero es un mal negocio para la mayoría de los accionistas de Xstrata”⁹⁰

Como parte del acuerdo para la fusión, Mick Davis accedería al puesto de CEO mientras que Glasenberg sería presidente y sub CEO. Es más, los 65 empleados con más antigüedad de Xstrata recibirían un paquete de retención por un total de 254 millones de libras esterlinas. El pago para los directores administrativos de la minera no estaba ligado al desempeño, decisión que rechazaron por igual los inversionistas, los entendidos y los analistas.

Sin embargo, las objeciones de los inversionistas contra la operación no tuvieron peso alguno hasta que Qatar Holding, una subsidiaria indirecta de Qatar Investment Authority y dueña de una participación de 11% en Xstrata, pidió mejores términos para la fusión. En opinión del fondo, “un coeficiente de intercambio de 3.25 generaría una distribución más adecuada de los beneficios de la fusión”⁹¹. En agosto, Norges Bank Investment Management, la administradora detrás del fondo de patrimonio soberano de Noruega respaldado por petróleo, aumentó su participación accionaria en Xstrata y demandó a Glencore mejores términos.⁹² La compañía comercializadora se negó a ceder al principio, pero el 7 de septiembre, a último minuto, Glasenberg sugirió un arreglo: Glencore otorgaría una razón de 3.05 si se permitía que él fuera el CEO de la entidad combinada. El consejo de Xstrata contestó diciendo que la nueva prima que ofrecía era baja para una compra hostil. Es más, el hecho de remover a Mick Davis creaba “un riesgo significativo por cuanto a la posibilidad de retener a los directores de la administración y las operaciones de Xstrata”⁹³.

La operación dependía todavía de la aprobación de muchos reguladores, un obstáculo burocrático que existía por necesidad dado el alcance global del grupo combinado.

La Comisión de Competencia y Consumo de Australia autorizó la transacción después de un periodo de revisión de 47 días, con la observación de que “la entidad fusionada tendría una parte relativamente pequeña de la producción mundial y competiría contra una serie de rivales grandes que todavía quedaban”⁹⁴. Sin embargo, con un acto inesperado, la Comisión Europea decidió investigar la fusión, desechando su declaración anterior que decía que las dos compañías formaban una sola entidad.

Mientras tanto, el 20 de marzo de 2012, Glencore anunció la compra hostil de Viterra, una comercializadora canadiense de cereales, a 16.25 dólares canadienses por acción, o una prima de 48%. La operación, valuada en 6100 millones de dólares canadienses, fue pagada totalmente en efectivo. Los analistas manifestaron su escepticismo respecto de la lógica estratégica que sustentaba esta operación. En respuesta a una pregunta, un vocero de la compañía dijo simplemente: “Habrá sinergias, cuando menos sinergias significativas”.

Perspectiva

Los analistas y los accionistas se iban combinando meticulosamente por medio de las operaciones, el desempeño y las transacciones. Algunos gobiernos también estaban manifestando preocupación, y las objeciones de los fondos soberanos a los términos de la fusión tenían potencial para acabar con la operación. La dirección de Xstrata saldría muy rica, ¿pero era esta la mejor jugada competitiva para Glencore? ¿No sería más conveniente que vendiera a Xstrata? En 2009, esta había propuesto una fusión con Anglo American, la principal accionista de De Beers, pero estos habían despreciado la oferta, declarando que estaban concentrados en desarrollar activos de la “lista 1”⁹⁵. Sin embargo, podrían surgir otras oportunidades. ¿Las mencionadas sinergias eran una ilusión o la combinación Glencore-Xstrata era en efecto el modelo del futuro?

Figura 26a Estado de pérdidas y utilidades de Glencore⁹⁶

Glencore Internacional PLC						
Estado de pérdidas y utilidades						
	EF 2012	EF 2011	EF 2010	EF 2009	EF 2008	EF 2007
Para el ejercicio fiscal al	31/12/12	31/12/11	31/12/10	31/12/09	31/12/08	31/12/07
Rotación	186 152	186 152	144 978	106 364	152 236	142 343
Costo de las ventas	181 938	181 938	140 467	103 073	146 893	136 068
Utilidad bruta	4214	4214	4511	3291	5343	6275
Gastos de operaciones	857	857	1063	839	850	1185
Utilidad/pérdida de operaciones	3357	3357	3448	2452	4493	5090
Pago de intereses	1186	1186	1217	854	1135	1301
Pérdidas/utilidades no de operaciones netas	(1833)	(1833)	(2109)	(369)	2022	(3204)
Ingreso antes de impuestos	4004	4004	4340	1967	1336	6993
Pago de impuesto sobre la renta	(264)	(264)	234	238	268	568
Ingreso antes de rubros EX	4268	4268	4106	1729	1068	6425
Pérdida extraordinaria neta de impuestos	-	-	-	-	-	-
Intereses minoritarios	220	220	355	96	24	311
Utilidad/pérdida neta	4048	4048	3751	1633	1044	6114
Total de efectivo para dividendos preferentes	-	-	-	-	-	-
Otros ajustes	-	-	2460	650	677	5006
Ingreso neto a disposición de acciones comunes	4048	4048	1291	983	367	1108
P(G) excepcional	341	341	(99)	1091	3843	(809)
Efecto fiscal en rubros anormales	-	-	-	-	(87)	-
Ingreso normalizado	4389	4389	1192	2074	4123	299
GPA básica antes de rubros anormales	0.78	0.78				
GPA básica antes de rubros extraordinarios	0.72	0.72				
GPA básica	0.80	0.72				
Promedio de acciones ponderado básico	6940	5658				
GPA diluida antes de rubros anormales	0.72	0.72				
GPA diluida	0.74	0.69				
Promedio de acciones ponderado diluido	7372	6087				
Puntos de referencia						
EBITDA	4423	4423	4474	3074	5068	5527
Margen de EBITDA	2.38%	2.38%	3.09%	2.89%	3.33%	3.88%
Margen bruto	1.60%	2.26%	3.11%	3.09%	3.51%	4.41%
Margen de operación	1.18%	1.80%	2.38%	2.31%	2.95%	3.58%
Margen de utilidad	1.67%	2.17%	2.59%	1.54%	0.69%	4.30%
Dividendos por acción	0.15	0.15				

Figura 26b Balance general de Glencore⁹⁷

Glencore International PLC					
Balance general					
	EF 2011	EF 2010	EF 2009	EF 2008	EF 2007
Para el ejercicio al	31/12/11	31/12/10	31/12/09	31/12/08	31/12/07
Activos					
Efectivo y equivalentes	1305	1463	860	826	658
Inversiones a corto plazo	40	66	75	113	339
Cuentas y documentos por cobrar	15903	12663	9156	9617	11408
Inventarios	17129	17393	15073	7805	12212
Otros activos circulantes	11354	12711	13561	18147	12265
Total de activo circulante	45731	44296	38725	36508	36882
Inversiones LP y cuentas por cobrar LP	1547	2438	3202	2808	3611
Activo fijo neto	14639	12088	6845	6859	5742
Activo fijo bruto	18858	15494	9268	8958	7147
Depreciación acumulada	4219	3406	2423	2099	1405
Otros activos a largo plazo	24248	20965	17504	15136	13720
Total de activo a largo plazo	40434	35491	27551	24803	23073
Total de activo	86165	79787	66276	61311	59955
Pasivo y capital contable					
Cuentas por pagar	14523	12450	8162	7445	8835
Préstamos a corto plazo	8185	11881	2082	1524	1516
Otras obligaciones a corto plazo	8768	12507	20337	21737	24116
Total de pasivo circulante	31476	36838	30581	30706	31467
Préstamos a largo plazo	19844	18251	16403	13071	10023
Otras obligaciones a largo plazo	2510	2191	1348	1223	1894
Total de obligaciones a largo plazo	22354	20442	17751	14294	11917
Total pasivo	53830	57280	48332	45000	43384
Total de acciones preferentes	-	-	-	-	-
Interés minoritario	3070	2894	1258	906	900
Capital accionario y APIC	26866	46	46	46	46
Utilidades retenidas y otro capital	2399	19567	16640	15359	15625
Total de capital contable	32335	22507	17944	16311	16571
Total de pasivo y capital contable	86165	79787	66276	61311	59955
Puntos de referencia					
Deuda neta	26684	28603	17550	13656	10542
Deuda a capital neto	82.52	127.08	97.80	83.72	63.62
Razón circulante	1.45	1.20	1.27	1.19	1.17
Ciclo de conversión de efectivo	35.54	43.30	46.91	29.30	
Otros inventarios	13979	17393	15073	7805	12212
Utilidades retenidas puras	4039	1823	1461	1414	1320
Inversiones en compañías asociadas	18858	16766	14881	13221	11822

Figura 26c Datos seleccionados del segmento de Glencore⁸⁸

Glencore Internacional PLC										
Datos financieros del segmento	EF 2011	%	EF 2010	%	EF 2009	%	EF 2008	%	EF2007	%
	31/12/11		31/12/10		31/12/09		31/12/08		31/12/07	
Para el ejercicio al										
Ingresos	186 152	100.00%	144 978	100.00%	106 364.00	100.00%	152 236	100.00%	142 343	100.00%
Metales y minerales	51 984	27.93%	45 211	31.18%	35 391.00	33.27%	40 685	26.72%	48 152	33.83%
Productos energéticos	117 065	62.89%	89 349	61.63%	62 391.00	58.66%	98 157	64.48%	84 083	59.07%
Productos agrícolas	17 103	9.19%	10 418	7.19%	8 582.00	8.07%	13 394	8.80%	10 108	7.10%
Costo de los ingresos							147 565	100.00%	136 068	100.00%
Metales y minerales							39 179	26.55%	43 720	32.13%
Productos energéticos							95 767	64.90%	82 749	60.81%
Productos agrícolas							12 618	8.55%	9 595	7.05%
Corporativos/eliminaciones							1	0.00%	4	0.00%
Utilidad bruta							4671	100.00%	6275	100.00%
Corporativos/eliminaciones							(1)	-0.02%	513	8.18%
Productos agrícolas							776	16.61%	(4)	-0.06%
Metales y minerales							1 506	32.24%	4 432	70.63%
Productos energéticos							2 390	51.17%	1 334	21.26%
Ingresos de operaciones	5398	100.00%	3 448	100.00%	2 452.00	100.00%				
Metales y minerales	2 599	48.15%	2 561	74.27%	1 051.00	42.86%				
Productos energéticos	1 072	19.86%	685	19.87%	1 358.00	55.38%				
Productos agrícolas	(47)	-0.87%	717	20.79%	345.00	14.07%				
Corporativos/eliminaciones	1 774	32.86%	(515)	-14.94%	(302.00)	-12.32%				
Propiedad/planta/equipo	14 639	100.00%	12 088	100.00%	6 845.00	100.00%	6 859	100.00%	5 742	100.00%
Metales y minerales	9 367	63.99%	8 860	73.30%	5 672.00	82.86%	4 814	70.19%	4 345	75.67%
Productos energéticos	4 210	28.76%	2 489	20.59%	6 790.00	9.92%	1 580	23.04%	903	15.73%
Productos agrícolas	1 062	7.25%	739	6.11%	494.00	7.22%	412	6.01%	250	4.35%
Corporativos/eliminaciones							53		244	
Activos	86 165	100.00%	79 787	100.00%	66 276.00	100.00%	61 311	100.00%	59 955	100.00%
Metales y minerales	32 272	37.45%	29 708	37.23%	27 099.00	40.89%	35 597	58.06%	34 374	57.33%
Productos energéticos	25 627	29.74%	22 188	27.81%	16 845.00	25.42%	20 296	33.10%	18 841	31.43%
Productos agrícolas	6 528	7.58%	6 967	8.73%	2 863.00	4.32%	2 943	4.80%	4 570	7.62%
Corporativos/eliminaciones	21 738	25.23%	20 924	26.22%	19 469.00	29.38%	2 475	4.04%	2 170	3.62%

Figura 27 Comparación del desempeño financiero: Xstrata contra pares⁹⁹

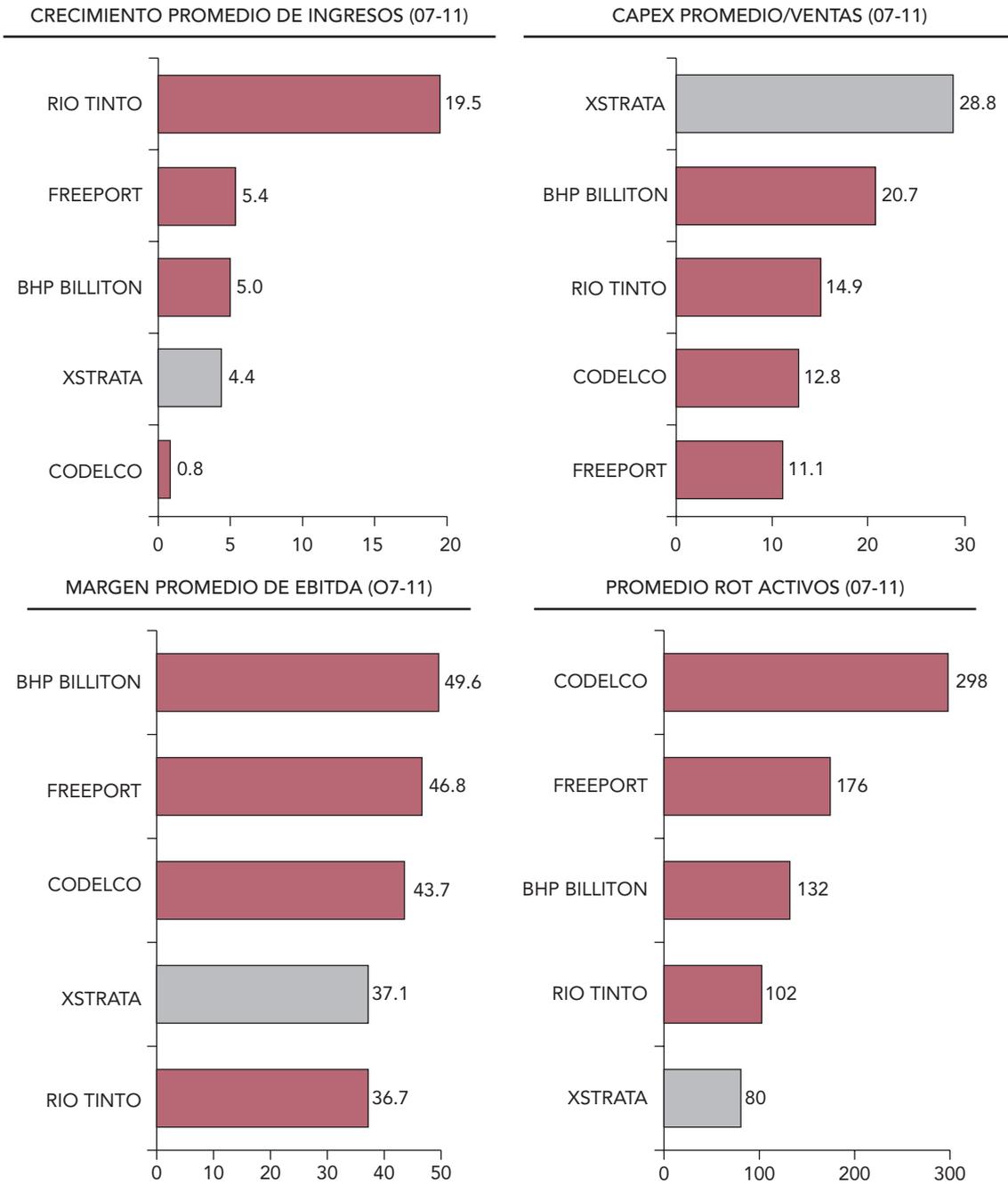
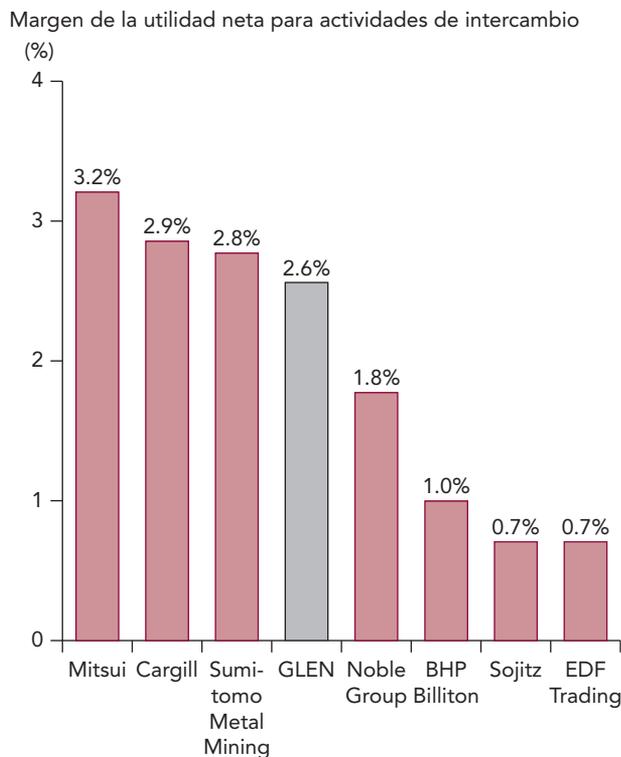


Figura 28 Proyecciones del análisis de Bloomberg para Glencore y Xstrata¹⁰⁰

Proyecciones del análisis financiero para Glencore 2012-2015									
Millones de dólares	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	142 343	152 236	106 364	144 978	186 152	205 309	213 635	224 267	222 091
Crecimiento AoA	-	6.95%	-30.13%	36.30%	28.40%	10.29%	4.06%	4.98%	-0.97%
EBIT	5090	4493	2452	3448	3357	4314	5835	6,865	6244
Margen	3.58%	2.95%	2.31%	2.38%	1.80%	2.10%	2.73%	3.06%	2.81%
Tasa fiscal (%)	8.12%	20.06%	12.10%	5.39%	-	-	-	-	-
Impuesto	568	268	238	234	(264)	0	0	0	0
NOPAT (Utilidad neta de operaciones después de impuestos)	4522	4225	2214	3214	3621	4314	5835	6865	6244
Intereses minoritarios	311	24	96	355	220	220	220	220	220
Margen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capex	(1577)	(1823)	(1088)	(1657)	(2606)	(2395)	(3123)	(3742)	(4708)
Margen	1.11%	1.20%	1.02%	1.14%	1.40%	1.17%	1.46%	1.67%	2.12%
Depreciación y amortización	437	575	622	1026	1066	1045	1087	1141	1130
Margen	0.31%	0.38%	0.58%	0.71%	0.57%	0.51%	0.51%	0.51%	0.51%
Cambio en capital de trabajo neto	-	(4,808)	6,090	1539	903	1689	1758	1845	1827
Margen	0.00%	3.16%	5.73%	1.06%	0.49%	0.82%	0.82%	0.82%	0.82%
Efectivo disponible	3071	7761	(4438)	689	958	1055	1822	2199	618
Proyecciones del análisis financiero para Xstrata 2012-2015									
Millones de dólares	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	28 542	27 952	22 732	30 499	33 877	30 642	34 280	36 349	42 197
Crecimiento AoA	66.89%	-2.07%	-18.67%	34.17%	11.08%	-9.55%	11.87%	6.03%	16.09%
EBIT	8777	7249	4057	7661	8431	4466	5864	7241	9130
Margen	30.75%	25.93%	17.85%	25.12%	24.89%	14.58%	17.11%	19.92%	21.64%
Tasa fiscal (%)	28.44%	25.23%	43.73%	24.99%	27.18%	27.18%	27.18%	27.18%	27.18%
Impuesto	2311	1304	669	1653	2215	1214	1594	1968	2482
NOPAT (Utilidad neta de operaciones después de impuestos)	6466	5945	3388	6008	6216	3252	4270	5272	6648
Intereses minoritarios	326	269	200	267	220	220	220	220	220
Margen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capex	(2848)	(4,796)	(3568)	(5819)	(8108)	(7236)	(8651)	(10 628)	(14 397)
Margen	9.98%	17.16%	15.70%	19.08%	23.93%	23.62%	25.23%	29.24%	34.12%
Depreciación y amortización	2127	2,396	2419	2,732	3217	2751	3077	3263	3788
Margen	7.45%	8.57%	10.64%	8.96%	9.50%	8.98%	8.98%	8.98%	8.98%
Cambio en capital de trabajo neto	560	(713)	2154	519	(432)	571	639	677	786
Margen	1.96%	-2.55%	9.48%	1.70%	-1.28%	1.86%	1.86%	1.86%	1.86%
Efectivo disponible	4859	3989	(115)	2135	1537	(2024)	(2162)	(2990)	(4967)

Figura 29 Márgenes de utilidad (2008) de actividades de intercambio para diferentes actores⁰¹



Apéndice

Glosario de términos básicos

Margen del arbitraje: compraventa simultánea de un activo con el propósito de obtener utilidades de la diferencia de los precios. Los árbitros ponen precio a las diferencias de valores o de bienes idénticos o similares, en distintos mercados o de diversas formas. El arbitraje existe debido a ineficiencias del mercado. La diferencia de precio que captura el comerciante se llama margen del arbitraje.

Derivado: se refiere a derivados financieros. Es un contrato/producto financiero relacionado con un activo subyacente; es decir, el valor del derivado depende del valor del activo.

Los derivados se presentan de diferentes modos, como futuros y opciones, y ofrecen una forma para que los participantes del mercado se cubran contra los riesgos.

Apuesta en la dirección: especulación en torno a una dirección específica, es decir, al alza o a la baja, del mercado para un activo. Una apuesta en la dirección implica comprar o vender el activo o intercambiar derivados asociados.

Cobertura: actividad con la cual el tenedor o el beneficiario de un activo dado se protege contra posibles pérdidas, como las que surgen de las fluctuaciones del mercado. La cobertura se consigue por medio de distintos instrumentos, pero las formas más comunes son los contratos de futuros y de opciones.

Crear mercado: los intermediarios, por ejemplo los bancos o las compañías comerciales, cotizan precios y aseguran la liquidez en los mercados mediante la compraventa de un activo que llevan en inventario cuando lo entregan sus clientes. Los creadores de mercado por lo general obtienen una utilidad con el margen de la cotización que presentan.

Futuros/contratos de futuros: contratos para que una parte entregue a otra el activo subyacente. Las partes que celebran el contrato tienen la obligación de entregar/pagar al tenor de los términos que él especifica. En el caso de la mayoría de los activos, estos contratos son liquidados en términos financieros y no por medio de la entrega física.

Intercambio propietario: intercambiar activos utilizando reservas de la propia compañía con el propósito de obtener una utilidad para ella.

Mercado presente: otro término para mercado *spot*; es decir, un mercado donde todas las transacciones realizadas tienen efecto de inmediato.

Mercado *spot*: mercado para activos a precios corrientes para su entrega inmediata. Contrasta con el mercado de futuros.

Opción: derecho de comprar o vender un activo a un precio convenido en una fecha o un plazo futuros especificados. A diferencia de un contrato de futuros/a futuro, el tenedor de una opción tiene el derecho, pero no la obligación, de realizar la transacción asociada.

NOTAS

- Presentación preliminar para el EF 2011, Thomson Reuters.
- Glencore and Xstrata would be 'unique', 2 de febrero de 2012, *The Financial Times*.
- How Glencore and Xstrata nailed the \$76bn deal, 6 de febrero de 2012, *The Australian*.
- Glencore chief's resolve hits deal hopes, 21 de agosto de 2012, *Financial Times*.
- Glencore softens Xstrata proposals, 9 de septiembre de 2012, *Financial Times*.
- Usage of Copper, en http://www.ime.com/copper_industryusage.asp.
- International Copper Study Group, 2010 World Copper Factbook, www.icsg.com.
- LME Copper Price Graph, en http://www.lme.com/copper_graphs.asp.
- Datamonitor, Industry Profile Global Copper, marzo de 2011, código de referencia: 0199-0717.
- International Copper Study Group, 2010 World Copper Factbook, www.icsg.com.
- Glencore: Rome wasn't built in a day: Initiate at Neutral, JP Morgan Cazenove, 23 de junio de 2011, Analyst Report.
- Chinese Investors keen on copper, coal assets abroad 2012, en <http://resourceinvestingnews.com/34149-chinese-investors-keen-copper-coal-assets-abroad-2012-junior-miners-demand.html>.
- World Copper Factbook.
- Indexmundi, en www.indexmundi.com.
- World Copper Factbook.
- USEPA, Profile of The Nonferrous Metals Industry, EPA 310-R-95-010.
- The 10 Biggest Copper Producers, en <http://metals.about.com/od/suppliersaz/tp/The-10-Biggest-Copper-Producers.htm>.

18. Glencore: Rome wasn't built in a day: Initiate at Neutral, *op cit*.
19. Reporte anual, Aurubis.
20. Record cash flows fund mining consolidation, 20 de junio de 2007, *The Financial Times*.
21. Rio and BHP Milliton: the biggest M&A dead-end in history?, 25 de octubre de 2010, *Financial News*.
22. The Future Mine: Bigger is Better, Miningtechnology.com, 2 de octubre de 2009.
23. Estos términos técnicos y otros más están definidos en el apéndice del caso.
24. CRU, presentación de la compañía Aurubis.
25. Glencore internacional PLC: A closer look at marketing, 28 de noviembre de 2011, Credit Suisse.
26. Marketing Briefing, 10 de julio de 2003, BHP Billiton.
27. Glencore International: A unique business combination, 29 de junio de 2011, Royal Bank of Scotland N.V.
28. Profiting from a contango, not so easy, 8 de diciembre de 2008, FT Alphaville.
29. Exclusive: Glencore, Vitalkeep oil flowing to Greece, 30 de mayo de 2012, Reuters.
30. Glencore: Lots of fingers in lots of pies-feedback from marketing day, 1 de diciembre de 2011, JP Morgan Cazenove.
31. Why Morgan Stanley's commodities empire is shrinking, 7 de junio de 2012, *The Economic Times*.
32. Private equity turns to commodities, 7 de junio de 2012, *The Financial Times*.
33. Iron ore swaps herald new opportunities globally, julio de 2010, Norton Rose, en <http://www.nortonrose.com/knowledge/publications/29384/iron-ore-swaps-herald-new-opportunities-globally>.
34. Goldman and JP Morgan enter metal warehousing, 2 de marzo de 2010, *The Financial Times*.
35. Copper ETF plan would 'wreak havoc', 23 de mayo de 2012, *The Financial Times*.
36. Chinese copper market accounts for 40% of global consumption, en <http://www.companiesandmarkets.com/News/Agriculture-Farming-Raw-Materials/Chinese-copper-marketaccounts-for-40-of-global-consumption/N13430>.
37. Hot Copper Shorts Burning Commodity Firms, 30 de mayo de 2012, Caixin Online, en <http://english.caixin.com/2012-05-30/100395560.html>.
38. Chinese investors keen on copper, coal assets abroad 2012, en <http://resourceinvestingnews.com/34149-chineseinvestors-keen-copper-coal-assets-abroad-2012-junior-miners-demand.html>.
39. China Starts Investing Globally, 20 de febrero de 2009, *The New York Times*.
40. Rio Tinto joins up with Chinalco to explore for copper, 25 de noviembre de 2011, *The Telegraph*.
41. Glencore: Unapologetically unique, 29 de junio de 2011, Liberum Capital.
42. Glencore: Polished?, 16 de junio de 2011, MF Global, MF Global Company Note.
43. Cooper promises long-term value for commodities investors, en <http://www.dovecommunications.ca/copper-promises-long-term-value-for-commodities-investors/potential-mine-production-consumption-graph/>.
44. CODELCO – CHILE, Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2011.
45. Informe anual 2009, Anglo American.
46. Bloomberg.
47. BHP Billiton PLC: Initiation of Coverage, 18 de enero de 2010, Santander.
48. Marketing Briefing, BHP Billiton, 2 de octubre de 2007, en <http://www.bhpbilliton.com/home/investors/reports/Pages/Roll%20up%20Pages/Marketing%20BriefingCarbonsteel.aspx>.
49. *Idem*.
50. Informe anual 2008, Rio Tinto.
51. Bloomberg.
52. *Idem*.
53. Informe anual 2011, Freeport-McMoRan Copper & Gold Inc.
54. Vale and Xstrata at impasse in talks, 14 de febrero de 2008, *The Financial Times*.
55. J. Blas, Trafigura profits soar above \$1bn, 12 de diciembre de 2011, *The Financial Times*.
56. D. Leigh, Papers prove Trafigura slip dumped toxic waste in Ivory Coast, 19 de mayo de 2009, *The Guardian*.
57. Death toll from Ivory Coast pollution rises to 15, 19 de febrero de 2007, Reuters.
58. K. Silverstein, A Giant among Giants, mayo/junio de 2012, *Foreign Policy*.
59. A. Daniel, 2009, The King of Oil: The Secret Lives of Marc Rich, Nueva York, St. Martin's Press.
60. D. Ammann, 22 de marzo de 2010, Iran Sanctions: The Sobering Lessons of Marc Rich, *ABC News*.
61. D. Ammann, 2009, The King of Oil: The Secret Lives of Marc Rich, Nueva York, St. Martin's Press, ISBN 0-312-57074-0.
62. History, 2012, Glencore International, en <http://www.glencore.com/history.php>.
63. Rich y Green recibieron el perdón del presidente Clinton en el último día del gobierno de este, el 20 de enero de 2001.
64. Book Talk: Daniel Ammann on Glencore Founder Marc Rich, 17 de febrero de 2010, Reuters.
65. Informe final 2004, Iraq Survey Group, en http://www.globalsecurity.org/wmd/library/report/2004/isg-financialreport/isg-final-repor_vol1_rpf-02.htm.
66. Presentación de resultados anuales, marzo de 2008, Glencore International.
67. Xstrata's untimely ambitions, 15 de junio de 2012, *Mining Journal Online*.
68. Glencore: Master of Commodity Flows, 29 de junio de 2011, Morgan Stanley Research Europe.
69. The Value in Volatility, 6 de junio de 2011, Deutsche Bank.
70. Glencore: Addressing key bottom-up issues, 29 de junio de 2011, Morgan Stanley.
71. Global Offer, London & Zurich Listing, marzo de 2002, Xstrata plc, en <http://www.xstrata.com/publications/acquisitionsandoffers/ipo/>.
72. History. Xstrata plc, en <http://www.xstrata.com/about/history/>.
73. Xstrata PLC: Gearing approaching Falconbridge lows, 6 de enero de 2011, RBC.
74. Commission of the European Communities, Case No COMP/M4256-Xstrata/Falconbridge, 13 de julio de 2006.
75. Glencore International: 1H11 Results Preview, 17 de agosto de 2011, The Royal Bank of Scotland NV.
76. Glencore: Rome wasn't built in a day; Initiate at Neutral, 24 de junio de 2011, JP Morgan Cazenove.
77. Bloomberg.
78. *Idem*.
79. *Idem*.
80. *Idem*.
81. The Value in Volatility, 6 de junio de 2011, Deutsche Bank.
82. Xstrata plc. Announces agreed amendments to Management incentive Arrangements in all-share merger with Glencore International plc., 27 de junio de 2012, boletín de prensa, Xstrata, en www.xstrata.com/restricted/glencorexstrata.
83. Informe anual 2011, Strategic Review, Xstrata, en <http://www.xstrata.com/assets/reports/ar11/strategic-review/ceo-strategic-review/glencore-merger/>.
84. Glencore/Xstrata: In merger of equals talks: looks feasible at 2.70-2.80, 3 de febrero de 2012, Liberum Capital.
85. Lex in depth: Glencore, 14 de junio de 2012, *The Financial Times*.
86. Xstrata, 7 de febrero de 2012, HSBC: 3.
87. Bloomberg.
88. *Idem*.
89. The Value in Volatility, *op. cit*.
90. Glencore-Xstrata could face blocking threat, 7 de febrero de 2012, *The Financial Times*.
91. Glencore crunch meeting over merger, 27 de junio de 2012, *The Financial Times*.
92. Norway fund opposes Glencore merger, 28 de agosto de 2012, *The Financial Times*.
93. Glencore softens Xstrata proposals, 9 de septiembre de 2012, *The Financial Times*.
94. Australia Regulation Won't Block Glencore-Xstrata Merger, 4 de julio de 2012, *Dow Jones Newswires*.
95. Los observadores vieron las respuestas de Anglo American como una oportunidad desaprovechada: a lo largo de los tres meses que duró el drama de la fusión de las mineras, Anglo American ha desempeñado el papel de una duquesa indignada y no ha reconocido la existencia del campesino que toca a la puerta de su castillo para pedir una audiencia. Anglo rejects Xstrata merger offer, 22 de junio de 2009, *The Financial Times*.
96. Bloomberg.
97. *Idem*.
98. *Idem*.
99. *Idem*.
100. *Idem*.
101. Valor sobre el valor intrínseco del commodity. Fuente: informes de la compañía, BCG.

CASO 14

Harley-Davidson: competitividad estratégica durante décadas

Guriqbal Cheema, Joel Cunningham, Pallavi Daliparthi, John Klostermann, Brian Rabe.

Universidad de Texas A&M

*“Es mucho más que una marca. Es toda una cultura”.*¹

Kent Grayson

Profesor de marketing en la Universidad de Northwestern.

Introducción

Harley-Davidson es una empresa icónica de la cultura en las empresas estadounidenses, que está a la altura de Levi Strauss o de Coca-Cola. Harley-Davidson, compañía que ha sido imitada muchas veces, pero sin ser igualada jamás, ha conseguido sobrevivir durante muchos decenios. Sobrevivió a la Depresión y a recesiones, guerras mundiales, avances tecnológicos, a la competencia japonesa y a la creciente regulación del gobierno, mientras que más de una decena de otras compañías de motocicletas han quebrado. Harley-Davidson sobrevivió incluso más de 10 años como subsidiaria de una empresa de productos para boliches. Resiste porque, en esencia, se ha dedicado a diseñar, fabricar, vender y brindar servicio a un producto relativamente estático: uno de dos ruedas, un motor Doble-V a 45° y un par de manubrios.

¿Cómo ha conseguido Harley-Davidson superar todas esas penurias y otras dentro de un mercado de motocicletas en donde predominan personas que las usan para fines recreativos? ¿Cómo opera con éxito, mientras que Indian Motorcycles —su rival histórica en Estados Unidos— está pasando por su cuarta reestructuración? ¿Cómo ha conservado su atractivo para motociclistas contestatarios, banqueros de inversión y personas que al parecer están pasando por la “crisis de la mitad de la vida” y que, por lo mismo, escogen los productos de esta compañía? Es más, ¿qué es lo que vende esta empresa, que la mantiene como líder de la industria de las motocicletas grandes? La respuesta a estas preguntas no está en que se trata de un montón de acero que pesa unos 250 kilos y contiene casi 80 metros de cables, sino en que Harley-Davidson “vende” el sueño americano de la libertad. Saber cómo lo hace es una historia fascinante.

El desafío

Con más de 600 empleados, 1400 franquicias y nueve fábricas, Harley-Davidson ha podido superar la desaceleración económica que pegó con fuerza a todas las industrias estadounidenses a finales de 2007 y continuó en los años siguientes; sin embargo, esta compañía no logra salir totalmente de sus compromisos financieros. Esta empresa lucha contra tres cuestiones básicas. La primera es que la gente considera que sus productos son recreativos. Los otros dos obstáculos son más o menos de la misma índole, porque se refieren a que la administración del mercado meta de la compañía presenta un gran reto, en particular porque la demanda para sus productos está cambiando. Estas cuestiones, en lo individual y en lo general, constituyen un enorme desafío que Harley-Davidson debe resolver para seguir triunfando en el largo plazo. Si no aborda estas cuestiones, esta empresa podría perder su capacidad para crear ese valor supremo que cautiva a los clientes y que, por consiguiente, satisface plenamente todas las necesidades de los stakeholders.

Como hemos dicho, el primer reto de Harley-Davidson es saber cambiar, con efectividad, el hecho de que los consumidores consideran que los productos de la empresa son, sobre todo, artículos con fines recreativos. Esto significa que a los ojos de muchos compradores, la adquisición de las costosas motocicletas, sus accesorios y aditamentos constituyen un lujo y no una necesidad. Por lo tanto, los productos de Harley deben competir con otros artículos para llevarse el dinero, a veces sumamente volátil, del presupuesto de los consumidores para gastos discrecionales. Cuando la situación económica es difícil, el mercado de las motocicletas suele tener problemas para generar el volumen de ventas para seguir creciendo. Si bien los ingresos de Harley-Davidson provienen de varias fuentes, muy pocas de ellas son capaces de atraer a esa base de consumidores que son sensibles al precio.

En segundo lugar, Harley-Davidson debe primero especificar acuciosamente las metas de su mercado para poder

satisfacer las necesidades del mismo. Durante su historia, el target de la compañía ha sido la de atraer a varones de entre 29 y 55 años de edad. Sin embargo, desde hace 10 años, esta empresa ha cambiado el perfil de sus consumidores y se ha dirigido a motociclistas más jóvenes y a mujeres, como vía para expandir los segmentos de sus clientes meta. Empero, expandir los segmentos que cubre con sus productos no es una elección o decisión exenta de riesgos para la compañía, porque si cubre a otros grupos podría perder su capacidad para satisfacer con efectividad las necesidades específicas del varón de entre 29 y 55 años de edad (repetimos, su cliente meta histórico). Más adelante analizaremos este punto.

En tercer lugar, los costos de mano de obra y de los motores de las motocicletas siempre están cambiando en el mercado de consumo. Las marcas competidoras extranjeras han centrado su enfoque en ser más económicas y ahora se concentran en ofrecer mayor variedad de motocicletas a sus clientes, con precios muy accesibles, como opciones para su compra. Este viraje competitivo ejerce mucha presión en los mercados clave de Harley-Davidson y ha obligado a la compañía a responder. Con más de 12% del mercado cautivo europeo de motocicletas pesadas y de 55% del estadounidense, la compañía tiene un enorme territorio por defender.

Historia.² Harley-Davidson Inc. ha sido una compañía pública desde 1987. Tiene dos grandes divisiones: la de motocicletas y productos relacionados y la de servicios financieros. La División de Servicios Financieros facilita créditos a los compradores de motocicletas y a las distribuidoras. También brinda servicios de administración de riesgos y seguros a todas las partes de la compañía. En la actualidad, la División de Motocicletas y Productos Relacionados opera con base en ocho segmentos básicos:

- Partes y accesorios (17.5% del ingreso neto en 2011)
- Mercancía general (5.9% del ingreso neto en 2011)
- Licencias (ingreso neto por 43.2 millones de dólares en 2011)
- Museo Harley-Davidson
- Ventas internacionales (32% del ingreso neto por concepto de motocicletas en 2011)
- Patentes y marcas registradas
- Otros servicios
- Marketing

En 1903, William S. Harley y Arthur Davidson fundaron la Harley-Davidson Motor Company, llamada por los aficionados “La compañía de motos”, para satisfacer su inquietud de participar en carreras. Así, sus primeras motocicletas fueron simples bicicletas de la época, con pequeños motores adaptados al marco. Los éxitos iniciales de esta casa en las carreras de motocicletas alimentaron la demanda para sus primeros modelos, que eran vendidos por distribuidoras desde 1904. Como esas carreras de principio de siglo eran tanto cuestión de resistencia como de velocidad, la empresa adquirió un conocimiento invaluable e innovó un diseño

práctico y robusto. Después de su éxito significativo en las carreras de resistencia y en carretera, esta compañía abrió un mercado nuevo con la introducción del diseño con el motor Doble-V. El proyecto del Doble-V era más ligero, superior al de los motores grandes de un solo cilindro y permitía tener un desplazamiento similar, pero con una caja que se adaptaba de manera natural a los marcos de las bicicletas de principios del siglo xx. Pocos sospechaban entonces que este diseño sería una parte muy importante de las motocicletas modernas.

Las ventas de Harley-Davidson se dispararon durante la Primera Guerra Mundial, cuando la compañía destinó más de la tercera parte de su producción a las Fuerzas Armadas de Estados Unidos. Con la llegada de la guerra motorizada, la motocicleta demostró que era mucho más que un invento novedoso. Además de funcionar bien en el Ejército, la empresa se probó con los soldados. Terminada la guerra, las tropas volvieron a casa y se convirtieron en una base leal de clientes de la joven empresa durante la década de 1920. Esta empresa siguió concentrándose en mejorar el diseño y otras particularidades en las carreras. Dedicó gran parte de esa década a conquistar a determinado segmento de ese mercado, luchando contra muchos competidores pequeños y medianos. En esos años, las compañías que fabricaban automóviles, aviones, bicicletas y maquinaria industrial también intentaban fabricar motocicletas.

La década de 1930 fue única para la industria de las motocicletas. Al inicio de la Gran Depresión, la gente buscaba un medio de transporte sencillo y barato. Al mismo tiempo, el desempleo y la inflación económica disminuían el poder de compra de los clientes potenciales. Fue entonces cuando muchos fabricantes pequeños de motocicletas salieron de la industria. La mayoría de esas empresas eran subsidiarias de compañías de industrias afines. Esas fallidas empresas tenían muchas capacidades para producir motocicletas, pero carecían de la perspectiva y el apoyo corporativo para proseguir su producción durante tiempos económicos tan difíciles. En ese tiempo, el mercado interno de Estados Unidos se encogió y solo quedaron Indian y Harley-Davidson. Con un mercado dividido entre dos productores domésticos, la producción de Harley-Davidson se mantuvo constante.

Con el estallido de la Segunda Guerra Mundial, Harley-Davidson se convirtió en un proveedor importante para el esfuerzo bélico de los aliados. Nuevamente, la guerra situó a esta empresa en un lugar de mayor volumen, mejor reputación y una lealtad más profunda, tanto de soldados como de otros compradores. Cuando terminó la guerra, Estados Unidos estaba inundado con motocicletas WL45, que eran sobrantes del ejército. De repente, el país se llenó de motociclistas que conocían la empresa Harley-Davidson y que apreciaban el hecho de que las motocicletas les ofrecieran un medio de transporte confiable y barato. A esas alturas, el único competidor de esta compañía era Indian Motorcycles. Sin embargo, en 1956, en plena recesión económica, esta se declaró en quiebra económica y dejó de producir sus

motocicletas, lo cual dejó a Harley como única productora y vendedora de motocicletas.

Siendo la única potencia en el terreno de las motocicletas estadounidenses, la citada empresa disfrutó de enorme éxito. No obstante, la falta de competencia estuvo a punto de llevarla al fracaso. La situación de mercado antes mencionada dio cabida a que Harley-Davidson corriera más riesgos cuando hizo varias adquisiciones, lo cual provocó que la compañía dejara de concentrarse estrictamente en un solo mercado. Empezó a ramificarse a otros productos motorizados y con fines recreativos, como motocicletas para campo, lanchas para esquiar y carritos para golf. Al mismo tiempo, los mayores ingresos de la compañía seguían proviniendo de la venta de motocicletas pesadas. Muchas de las adquisiciones que realizó la empresa a finales de la década de 1950 y principios de la de 1960, como la de Tomahawk Boat Manufacturing Company, en 1962, eran compañías que operaban en industrias similares, pero que no encajaban bien con Harley. Las empresas que compró Harley-Davidson casi siempre estaban en graves problemas de liquidez. Al final de cuentas, Harley-Davidson se encontró con las manos llenas de empresas perdedoras, que diluían su enfoque y que no se ceñían bien a sus competencias centrales. En 1969, American Machine and Foundry Company (AMF) —una vieja fabricante de productos para recreación, como pinos de boliche y regresadores de las bolas— adquirió a Harley-Davidson, no obstante su mala situación financiera.³

Muchos aficionados consideran que los años de AMF fueron la “Edad Media” en la historia de Harley-Davidson. AMF manejó a Harley-Davidson como un centro de utilidad y, por consiguiente, redujo las asignaciones a las funciones de marketing y de investigación y desarrollo (IyD) de la unidad. Durante los siguientes 13 años, la línea de productos de Harley fue envejeciendo sin que le aplicaran cambio esencial alguno. De hecho, la línea permaneció estática durante muchos años, e hizo que muchas de las piezas del modelo 1937 encajaran en el diseño de 1969. Harley-Davidson solo tenía dos motocicletas con diferentes paquetes de acabados: la deportiva económica, o sea la motocicleta deportiva de siempre, y una motocicleta grande, que se presentaba en dos modelos diferentes. Ante el ingreso de Honda y Kawasaki al mercado de Estados Unidos, la añeja línea de productos de Harley-Davidson resultaba incluso más decepcionante. Muchos pensaron que esas importaciones no significaban una amenaza, dado el prestigio y el legado del nombre Harley-Davidson. Sin embargo, la imagen de la legendaria empresa se estaba deteriorando. Incluso, en momentos cuando sus productos necesitaban algunos cambios de diseño con desesperación, AMF dependió de la reputación de Harley-Davidson para defender su posición competitiva; AMF adhería el nombre Harley-Davidson a productos como sus “snowmobiles” y carritos para golf. Mientras trataba de capitalizar el valor del nombre de la marca Harley-Davidson, la cuestión de la calidad se fue convirtiendo en un problema muy grave; los consumidores tenían muchas veces que regresar motocicletas nuevas a una distribuidora para que

les repararan problemas de fábrica. En esa época, los propietarios acuñaron la frase “una Harley siempre deja su marca”, refiriéndose a que prácticamente todos los motores tenían fugas de aceite. Esta situación ahuyentó a muchos posibles clientes, porque la gente pensaba que una Harley-Davidson requeriría que su dueño le diera mantenimiento constantemente. Durante todo ese tiempo, las compañías japonesas de motocicletas fueron atrayendo a más y más motociclistas que buscaban un medio de transporte barato y confiable.

En 1981, las motocicletas japonesas se habían establecido en el mercado de Estados Unidos, no solo como medio de transporte confiable, sino también como máquinas que ofrecían magnífico desempeño. Las ventas de Harley-Davidson cayeron mucho porque sus gastados diseños atraían a un segmento del mercado que se iba estrechando cada vez más. La compraban clientes que amaban su estilo clásico y su funcionalidad anticuada, y por esas características pagaban un precio muy elevado. A la larga, los empleados y los directivos de Harley-Davidson propusieron a AMF realizar la compra de la compañía.⁴ Los nuevos dueños tomaron nota de inmediato de las fortalezas y los puntos vulnerables de la compañía e incrementaron significativamente los presupuestos para IyD y para marketing. Sin embargo, como los efectos negativos de las decisiones de negocios que había tomado AMF seguían siendo un obstáculo para el nuevo equipo de directores, las ventas no repuntaron. En 1985, la dirección administrativa de Harley-Davidson se propuso reestructurar a la empresa y se desprendió de la mayor parte de los activos que no tenían relación con sus actividades. En 1987, la afamada compañía se volvió una compañía pública en el momento preciso, dado que había remozado su línea de productos con cuatro modelos de motocicletas que estaban unidos por la introducción de un nuevo motor. Ese fue el punto de quiebre para Harley-Davidson. De ahí en adelante, el control de calidad de la compañía fue mejorando de manera exponencial. Además, esta empresa puso más empeño en operar con eficacia y eficiencia. Los preceptos de las técnicas del “justo-a-tiempo” y la mejoría de la función logística fueron fundamentales para la pretensión de la compañía, consistente en mejorar su efectividad y eficiencia. Al mismo tiempo, Harley adoptó tres grandes iniciativas:⁵

- Mejorar el proceso de producción, aprovechando la tecnología, la robótica y la entrega de los empleados
- Reestructurar la administración de la empresa con un sistema moderno
- Manejar agresivamente su nombre de marca, por medio de la administración de las distribuidoras, las actividades de patentes y la concesión cuidadosa de licencias para productos relacionados

La Harley-Davidson moderna luchó por salvarse del precipicio varias veces, y en cada una de ellas evolucionó y se fue adaptando. Al parecer, el elemento universal en cada evolución de la compañía fue la calidad, la promoción y el enfoque en el mercado.

Cómo hace las cosas Harley⁶

Harley-Davidson se configura como un subconjunto del mercado de motocicletas, cuyos clientes valoran el legado, el estilo, la reputación, la durabilidad y la adaptabilidad. Hasta el año 2000, las motocicletas Harley-Davidson fueron vendidas a un precio casi 25% más alto que otras. En los pasados 10 años, ese volumen ha bajado entre 5% y 10%, dependiendo de la clase de motocicleta. Esto se debe a que los fabricantes japoneses de motocicletas optaron por comercializar y vender sus productos, relativamente únicos, por un precio más atractivo que el promedio. En otro orden, Harley-Davidson utiliza la línea Sportster[®] como producto introductorio, pero la mayor parte de sus motocicletas cuestan más de 15 mil dólares, y el precio de venta promedio está un poco por arriba de los 16 893 dólares.⁷ Las motocicletas Harley-Davidson se constituyen como un producto singular, con un precio que sus clientes meta consideran aceptable o razonable. Si bien sus competidoras han tratado de abatir costos, Harley-Davidson ha seguido invirtiendo en sus productos con el fin de proteger la calidad e imagen de su marca. La legendaria empresa se enfoca principalmente en conquistar a un mercado compuesto por varones de entre 29 y 55 años de edad, pero esta situación está cambiando.⁸ En fecha reciente, la compañía se ha enfocado en las mujeres.

Lo que la compañía hace mejor⁹

En su reestructuración moderna (1987 a la fecha), Harley-Davidson tiene éxito porque hizo lo que hacía mejor. Aceptamos que muchas compañías fabrican motocicletas magníficas y que muchas de ellas tienen muchos seguidores. Sin embargo, con las medidas que la legendaria marca ha ido tomando durante muchos años, ha podido alcanzar y mantener una posición única en el mercado de las motocicletas en Estados Unidos. La buena administración de su marca, la sencillez de la producción o la manufacturación y los clientes cautivos del producto constituyen las fuentes fundamentales de la fortaleza competitiva de la compañía.

El nombre de esta marca es el activo más importante. Este nombre, cultivado en buenos y malos tiempos, es un potente motivador para los clientes presentes y prospectivos. Para muchos estadounidenses, Harley-Davidson es la motocicleta de Estados Unidos. Esta idea no es mero accidente. Cuando se separó de AMF, la dirección administrativa de la afamada empresa decidió incrementar significativamente el presupuesto económico que asignaría a mercadeo, así como a IyD. Al parece fue una sabia decisión, dado que ahora Harley-Davidson tiene cautivo al 55% del mercado global estadounidense de motocicletas y un porcentaje incluso mayor del mercado comercial de las motocicletas pesadas del país. La protección férrea de su marca llega a cada una de las decisiones que toma la compañía. Si bien sus motocicletas se desvían en ocasiones de su estilo, por lo general se sujetan a temas tradicionales. Harley-Davidson solo cambia sus diseños cuando comprueba alguna tendencia clara en el mercado.¹⁰

Por ejemplo, la fracción del mercado de las motocicletas fabricadas por encargo tiene casi dos años diseñando máquinas con ruedas traseras anchas; en 2007, esta empresa introdujo al mercado un modelo único, con una rueda trasera muy ancha.

Harley-Davidson también es muy selectiva en el caso de las oportunidades para obtener una franquicia (distribuidora), porque se trata de otro camino que la compañía usa para proteger su marca. Con las leyes del libre comercio, la empresa no puede ya insistir en que sus distribuidoras vendan exclusivamente productos Harley. Sin embargo, emplea los incentivos de los precios para fomentar que las distribuidoras sean “solo Harley”.¹¹ Esta compañía tiene un cuidado especial en proteger su nombre y su logotipo cuando se trata de productos comercializados con licencia, si bien la mayor parte de ellos son vendidos en sus distribuidoras. Cuando un producto no es de la mejor calidad, la compañía revoca la licencia. Como ejemplo están minoristas que pueden vender blusas teniendo ganancias del 100% debido a su excelente calidad y porque esas prendas no las encuentran en cualquier lugar. Esta aura de exclusividad está metida en el ADN de Harley-Davidson Inc., desde la oficina matriz hasta las distribuidoras. Esta obsesión por la perfección es un activo, porque la idea de ser vista como una compañía que ofrece productos con un toque de “exclusividad” inunda todos sus procesos de decisión, que persiguen satisfacer las necesidades de sus clientes meta.

El proceso de producción de Harley-Davidson es otro activo importante, específico de la empresa. Los elementos centrales del proceso son la fusión de una cadena de suministro JIT [filosofía del “justo a tiempo”], con la administración del equipo de producción y el carácter intercambiable de las partes.¹² Cuando se combinan, los elementos del proceso de producción de Harley son únicos. Los fabricantes japoneses llevan muchos años utilizando el mismo concepto del JIT, pero no han hecho hincapié en limitar el número de los componentes centrales. Después de 1987, la citada empresa actualizó sus instalaciones fabriles y el proceso de diseño. Sus instalaciones manufactureras en Kansas City, Missouri, en York y Pennsylvania son el mejor ejemplo de una robótica moderna combinada con un equipo que tiene ciertas atribuciones. El carácter intercambiable de las partes es el elemento más importante de este activo. El concepto simplifica todas las áreas del proceso de producción de las motocicletas, pero tal vez su punto más evidente esté en la producción de los marcos y motores de Harley. La compañía solo produce cinco marcos para cada familia de motocicletas: Sportster[®], Dyna, Softail[®], V-Rod[®] y Touring. A pesar de que tiene 28 modelos diferentes y que ofrece una cantidad aparentemente ilimitada de opciones, Harley-Davidson únicamente fabrica tres motores. El funcionamiento interno, el desplazamiento y la capa de color son las únicas diferencias que existen entre los motores. La línea Sportster[®] posee dos desplazamientos: 883 y 1204 pulgadas cúbicas. Las líneas Dyna, Softail[®] y Touring comparten el mismo motor TwinCam[®], que se presenta en la modalidad de 96 y 103 pulgadas cúbicas. El motor V-Rod[®]

solamente se produce en una versión.¹³ Este enfoque para la producción, con partes intercambiables, parece ser una ventaja competitiva porque permite a Harley fabricar varios modelos, subdividiendo más los segmentos de su mercado, al mismo tiempo que mantiene los costos de producción en un nivel más bajo que si produjera 28 marcos y motores diferentes.

La lealtad a la marca es otro activo importante de Harley-Davidson. Si bien la protección del nombre de la marca se aplica primordialmente a los clientes prospectivos, su interés por los seguidores del producto se concentra en los clientes existentes, porque muchos de ellos son compradores que han adquirido artículos de la compañía en repetidas ocasiones. Existen muchos ejemplos de los fieles seguidores de Harley. Como ejemplo extremo, está el caso de algunos clubes privados de motociclistas que solamente admiten a personas dispuestas a tatuarse el logotipo del bar y el escudo en alguna parte de su cuerpo. En el caso de otros, la lealtad se explica porque no olvidan su compromiso con el mantra de la compañía, que dice: tener una Harley “significa un viaje, y no un punto de destino”, y además participan en acontecimientos patrocinados por la compañía, con otros que comparten esa idea. Independientemente de la razón que explique la lealtad de los clientes a la afamada marca, al parecer esta influye en su decisión de comprar productos Harley en lugar de otras marcas de motocicletas, al igual que su ropa y una amplia gama de accesorios. Durante su historia, la lealtad a la marca ha provocado que un porcentaje muy elevado de clientes de Harley decida comprar otra Harley cuando llega el momento de tener una motocicleta nueva. Sin embargo, el “envejecimiento” de la base de clientes de Harley es un problema en potencia porque, en algún punto, este grupo de clientes dejará de comprar productos nuevos.¹⁴

Manteniéndolo simple¹⁵

En 2011, 88% de los ingresos de Harley-Davidson fueron generados por una sola área de negocios (Motocicletas y Productos Relacionados) y 12% por su segundo segmento básico (Servicios Financieros). Esta composición de los ingresos por concepto de ventas coincide con el de años anteriores y sugiere que Harley podría seguir desarrollando sus actividades como siempre, para ayudar a la compañía a reducir el riesgo de la idiosincrasia. La compañía también tratará de expandir sus actividades en otros países, enfocándose en ofrecer, principalmente, productos y servicios de calidad. Esta empresa ha obtenido rendimientos positivos al enfocarse solamente en dos negocios, porque ha desarrollado fortalezas que le permiten crear valor agregado para sus clientes. Es más, el hecho de manejar únicamente dos negocios entraña menos retos. Este enfoque no solo permite a Harley-Davidson conseguir economías de escala, sino que también le permite utilizar sus recursos con eficiencia.

Marketing

De acuerdo con su historia, los varones de entre 29 y 55 años de edad han sido los clientes meta de Harley-Davidson. Sin

embargo, esa situación está cambiando.¹⁶ Por ejemplo, en fecha reciente la compañía también se ha dirigido a las mujeres, ofreciéndoles modelos de motocicletas con asientos más bajos y que están pintadas de color rosa, morado o azul pálido. Su estrategia también ha reflejado un esfuerzo por atraer a más mujeres motociclistas. Incluso, ha adaptado sus clases de motociclismo (el Riders Edge Program[®]) para que haya sesiones exclusivamente dedicadas a mujeres, con el fin de que las nuevas motociclistas se sientan más cómodas. Una mujer que entra en una distribuidora Harley-Davidson sin haberse sentado nunca en una motocicleta, en cuestión de una hora podría decidir la adquisición de una por tan solo 8 mil dólares. A continuación, ella podría ingresar a una clase de motociclismo que le otorgará un endoso de motociclista para incluir en su licencia de conducir.

Ello demuestra que Harley-Davidson está empezando a dirigirse a un público compuesto por muchas generaciones y muchas culturas. La compañía está trabajando también para conquistar a un público más diversificado en términos de edad, género y etnia.¹⁷ Esta empresa lidera el mercado de consumo en Estados Unidos en el segmento de motocicletas pesadas. El ingreso familiar promedio del comprador medio de una máquina es 89 mil dólares.¹⁸ Para comercializar sus productos, la compañía utiliza principalmente la publicidad y las promociones por conducto de la televisión, medios impresos, radio, correo directo, publicidad electrónica y redes sociales. Es más, la compañía alienta las actividades de marketing local junto con las distribuidoras. Harley-Davidson utiliza la experiencia de los clientes para desarrollar e introducir incesantemente productos innovadores. El mercado de consumo está inundado de motos japonesas de gran calidad y precios bajos. Sin embargo, Harley no desea imitar esas máquinas. En cambio, utiliza la información directa que le proporcionan sus clientes para mejorar su producto. La firma modifica su producto con base en la información obtenida por medio de encuestas, sondeos de opinión y grupos de enfoque de los clientes. Por lo tanto, algunos piensan: “la verdadera fuerza de Harley-Davidson está en su poder de penetración para dirigirse a los consumidores que adoran el producto”.¹⁹

En 2010, la compañía introdujo “Creative model”, un método en la web para desarrollar el marketing de su producto. Este modelo incluye la intervención de los aficionados apasionados a efecto de ayudar a Harley a desarrollar enfoques creativos para interesar a nuevos clientes. Por lo general, la experiencia de los clientes ha sido la principal estrategia de mercadeo de la legendaria empresa. Todo inició en 1983, cuando la compañía creó el Harley Owners Group,²⁰ el cual ahora tiene más de un millón de miembros en el mundo.²¹

La marca en mención distribuye sus productos por medio de una red de distribuidoras independientes que venden casi exclusivamente motocicletas Harley-Davidson. Pertenecen a distribuidores que poseen una licencia para vender nuevas motocicletas y para darles servicio. También pueden tener un local secundario para brindar servicios de mantenimiento

a los clientes. Estos establecimientos, nada tradicionales, se constituyen en extensiones de la distribuidora principal y pueden ser establecimientos minoristas alternativos (EMA), o establecimientos minoristas estacionales (EME). Los EMA están situados, por lo general, en áreas comerciales con mucho movimiento, como aeropuertos, destinos vacacionales, puntos turísticos y centros comerciales, solo venden refacciones, accesorios y artículos menores. Algunos de ellos solo operan durante ciertas estaciones. Ninguno de los dos vende motocicletas nuevas. Los pedidos de refacciones y ropa que coloca un distribuidor no son aceptados de entrada. El sistema de asignación de la empresa, que mira hacia el futuro y que está impulsado por el mercado, restringe el número de unidades que un distribuidor particular puede ordenar. En Canadá, la compañía vende sus productos a un distribuidor mayorista, Deeley Harley-Davidson Canadá/Fred Deeley Imports Ltd. y este, a su vez, vende los productos a los distribuidores independientes.²² La zona de Europa, Oriente Medio y África (EOMA) es administrada desde las oficinas regionales ubicadas en Oxford, Inglaterra. Harley-Davidson distribuye sus productos por vía de subsidiarias localizadas en Austria, Dubái, República Checa, Francia, Alemania e Italia. En la zona EOMA, la compañía distribuye todos los productos que vende a distribuidores independientes por medio de subsidiarias localizadas en Austria, República Checa, Emiratos Árabes Unidos, Francia, Alemania, Italia, Sudáfrica, España, Suiza, los Países Bajos, Rusia y Reino Unido. Una oficina ubicada en Singapur administra la zona Asia Pacífico, donde la compañía vende sus productos a distribuidores independientes en China, India, Australia y Japón. El resto de la zona Asia Pacífico es administrada por medio de operaciones en Estados Unidos.

Segmento de los servicios financieros

Harley piensa que su unidad de Servicios Financieros Harley-Davidson (SFHD) ofrece un financiamiento suficiente a los distribuidores independientes, las distribuidoras y los clientes minoristas que están en Estados Unidos y Canadá, pero no a los que se ubican en las zonas de EOMA, Asia-Pacífico y Latinoamérica, a pesar de que estas zonas tienen acceso al financiamiento por conducto de otras compañías que ofrecen servicios financieros.

Competencia

Como sucede en muchas industrias de transporte y fines recreativos, el mercado de las motocicletas en Estados Unidos está muy competido. En la actualidad, Harley-Davidson compite contra cuatro clases de rivales, y cada uno de esos grupos compite a su vez en un mercado diferente y de diversas maneras. Los cuatro grupos de competidoras se clasifican, por lo general, como Motos de crucero, Motos deportivas, Motos estadounidenses y Motos por encargo.

Competidoras de motos de crucero. La industria emplea el término “Metric Cruiser” para referirse a motocicletas fabricadas fuera de Estados Unidos, con un estilo tra-

dicional. Este estilo se ve reflejado generalmente en un motor expuesto y en láminas laterales, no integradas al cuerpo. Los fabricantes japoneses de motocicletas, como Honda y Star (Yamaha, Suzuki y Kawasaki) dominan en el terreno de estos modelos. Cabe señalar que no todas las competidoras de motos tipo crucero están clasificadas como motocicletas pesadas (desplazamiento superior a 650 centímetros cúbicos). Estas rivales compiten con Harley-Davidson en el precio, pero también emplean las características singulares del modelo individual para tener una ventaja competitiva. En 2009, Honda introdujo la Fury[®],²³ una chopper basada en la planta de poder de la 1300VTX. En 2004, Kawasaki lanzó la Vulcan[®] 2000,²⁴ con un motor de 2053 centímetros cúbicos, la motocicleta de motor doble-V más grande que jamás haya sido fabricada en masa. La mayor parte de los modelos de tamaño similar que maneja la competencia ofrecen características comparables a las de los modelos de Harley-Davidson. La presencia de modelos más pequeños de la competencia obliga a la empresa a ofrecer modelos a igual precio, como la Sportster[®], con 883 centímetros cúbicos. El precio de las motos de crucero más pequeñas, como la Boulevard 40[®], de Suzuki, es 2600 dólares más bajo²⁵ que el del modelo más barato de Harley-Davidson, y más todavía, escalonan a la baja los precios de los modelos introductorios.

Competidoras de motos deportivas. Las motocicletas clasificadas como Metric Sport son fabricadas fuera de Estados Unidos, principalmente en Japón, y son de alto rendimiento, inspiradas en las carreras, con láminas integradas al cuerpo y características aerodinámicas excelentes. Motocicletas como la Hayabusa[®] de Suzuki y la Ninja[®] de Kawasaki son dos ejemplos de esta clase de competidoras. Estas máquinas no compiten directamente con la mayoría de los modelos de Harley-Davidson, pero sí atraen a clientes prospectivos más jóvenes, en razón de su estupendo desempeño y sus precios relativamente bajos. En general, la mayor parte de los modelos de Harley-Davidson no atraen a clientes de motos deportivas.

Harley-Davidson ha aplicado dos medidas fundamentales para atraer a motociclistas jóvenes que buscan alto desempeño para quitárselos a sus competidoras en el terreno de las motocicletas deportivas. En 2002, introdujo la línea V-Rod[®], con un motor de alto desempeño que usa un enfriador líquido. En 1993, Harley compró también a Buell,²⁶ una compañía de motocicletas deportivas que utilizaba motores Harley-Davidson. En 2003, las máquinas deportivas Buell se convirtieron en una subsidiaria total de la compañía líder, con modelos que eran venidos por medio de las distribuidoras Harley-Davidson. Ninguna de las dos medidas tuvo eco en los motociclistas jóvenes que Harley pretendía conquistar. Por lo tanto, en 2009, la compañía optó por discontinuar la Buell después de que registrara ventas muy bajas.²⁷ La V-Rod[®] sigue existiendo, pero dado su precio promedio de 15 300 dólares, no ha contribuido en mucho a bajar la edad del motociclista promedio que maneja alguna Harley-Davidson.

Competidoras de la crucero estadounidense. Victory Motorcycles e Indian Motorcycle son los únicos fabricantes de motocicletas del llamado estilo U. S. Cruiser. Victory, una subsidiaria de Polaris, relativamente nueva en el mercado de las motocicletas, inició su producción en 1998.²⁸ Polaris es más conocida por sus vehículos para “todo terreno” de gran calidad y por sus embarcaciones personales. En los últimos cinco años, los modelos de Victory han tenido precios de venta más o menos equiparables a los de Harley-Davidson. En ese tiempo, Victory aumentó el número de modelos y de estilos; incluso contrató a Arlet y Corey Ness,²⁹ los famosos diseñadores de motocicletas, para que mejoraran el estilo y aumentaran la credibilidad de la gente común para su línea entera de productos. En 2009, Indian Motorcycle lanzó su cuarto modelo, con un esfuerzo para aprovechar su famoso nombre y estilo art-decó. Tras un inicio tambaleante, en fecha reciente Indian fue adquirida por Polaris. Esta jugada probablemente sea parte de una estrategia para posicionar a Victory y a Indian en sectores separados del mercado estadounidense de las motocicletas y para satisfacer las necesidades de diferentes tipos de clientes. El enfoque se parece a la táctica que General Motors aplicó durante muchos decenios, que consistía en ofrecer productos diferentes a diversos tipos de clientes. El precio promedio de una motocicleta Indian es 28 mil dólares. El lema actual para fomentar las ventas dice: “su bisabuelo se sentiría orgulloso. Celoso, pero orgulloso”.³⁰ La meta de Indian es conquistar a clientes con ingresos elevados que adoran las motocicletas de estilo clásico.

Competidoras de motos por encargo. Estas empresas competidoras incluyen a compañías pequeñas y medianas que fabrican motocicletas, a menudo fabricadas a la medida, con motores de gran desplazamiento. Compañías como Big Dog Motorcycles,³¹ Big Bear Choppers³² y American Iron-Horse son competidoras dominantes en este ámbito.³³ Estas competidoras han dejado de ser un problema para Harley-Davidson desde la desaceleración económica de 2008. Dado que las motos de estas empresas competidoras están fabricadas más bien a la medida, sus modelos alcanzan un precio de venta muy alto. Como su mercado meta disminuyó con la recesión, estas compañías tuvieron que adelgazar significativamente; se estima que 60% han abandonado el negocio o cambiado su función central a la de producción de componentes. Otras, como Darwin Motorcycles, ahora ofrecen motocicletas a la medida por solo 18 600 dólares.³⁴ Estas empresas competidoras significarán siempre una amenaza para Harley-Davidson y la obligan a innovar y a cambiar continuamente su producto. Es irónico que la mayor parte de estos fabricantes de motocicletas utilicen el estilo o, de hecho, los componentes de Harley-Davidson para su producción.

Líderes estratégicos

“Nadie puede prever el futuro con precisión. Lo que sí puedo pronosticar con enorme confianza son las cosas que no cambiarán en Harley-Davidson, a saber: nuestro compromiso por

ofrecer magníficas motocicletas, por mejorar una experiencia de estilo de vida Harley sin paralelo y por seguir presentando un desempeño financiero excelente”.

Jeff Bleustein
*Informe anual de 1997*³⁵

A pesar de que el objetivo estratégico de Harley-Davidson no ha cambiado mucho desde 1997, su forma de operar y de liderar el mercado han sufrido adaptaciones que reflejan que la compañía desarrolla actualmente sus actividades de otra manera.

Keith Wandell, presidente del consejo y CEO.

Cuando Keith Wandell ingresó a Harley-Davidson en 2009, muchos dudaron de su capacidad para liderar a esta compañía, porque no tenía experiencia en el campo de las motocicletas. Sin embargo, su perspectiva novedosa permitió a Wandell encontrar las oportunidades y las relaciones que necesitaba para llevar a la empresa a un incremento en las ventas por primera vez en casi cinco años. Wandell atribuye el éxito a su querido colega Alan Mulally, actualmente CEO de Ford. Wandell tomó algunas medidas duras, como recortar la plantilla de trabajadores, cerrar plantas y, en general, “deshacerse de la grasa”.³⁶ Ha vendido las viejas inversiones y está tratando de aumentar el atractivo diseño de Harley-Davidson para las mujeres y la generación de jóvenes. Y, por supuesto, Wandell ahora es un ávido motociclista de una Harley-Davidson.

Dirección ejecutiva. Cada miembro de la dirección ejecutiva tiene enormes calificaciones para cumplir con su función. Cada líder desempeña muchas funciones en la organización y contribuye tanto en lo individual como en su calidad de líder de equipo.³⁷ John A. Olin, CFO y VP Senior, ingresó a Harley-Davidson en mayo de 2009, tras unos 25 años de experiencia como director de finanzas. Jon R. Flickinger, presidente y COO de Buell Motorcycle, ha ido creciendo en la empresa, donde inició su carrera de liderazgo como director de Operaciones de Campo, en enero de 1995. Con más de 30 años de experiencia en el sector financiero comercial, es justo que Lawrence G. Hund sea presidente y COO de la división de servicios financieros de esta marca. A sus 46 años, y casi diez años más joven que los otros ejecutivos, Matthew S. Levatich, presidente y COO de Harley-Davidson Motor Company, ha hecho aportaciones muy importantes a la compañía durante los últimos 15 años.

Consejo de administración. Cada uno de los miembros del consejo de Harley-Davidson aporta a la sala de consejo diferentes experiencias. Este conjunto ecléctico de experiencias facilita los esfuerzos de la compañía para posicionarse en el creciente mercado del negocio de las motocicletas. La figura 1 presenta información sobre la edad y el nombramiento de los miembros del consejo, así como de otros consejos en los que participan.

Figura 1 Consejo de Administración

Miembro	Edad	Nombramiento	Otros consejos
Barry K. Allen	62	Asesor senior de Providence Equity Partners Presidente de Allen Enterprises, LLC	Fiduciary Management BCE Inc.
John Anderson	60	Ex presidente y CEO de Levi Strauss & Co.	
Richard L. Beattie	71	Presidente del consejo de Simpson Thacher & Bartlett LLP	Heidrick & Struggles Internacional Inc. Evercore Partners Inc.
Martha F. Brooks	51	Ex presidenta y COO de Novelis Inc.	Bombardier Inc.
George H. Conrades	73	Presidenta del consejo de Akmal Technologies, Inc.	Akamai Technologies, Inc. Oracle Corporation Ironwood Pharmaceuticals, Inc.
Donald A. James	67	Cofundador, accionista, presidente del consejo y CEO de Deeley Harley-Davidson Canada/Fred Deeley Imports Ltd.	
Sara Levinson	60	Ex presidenta del consejo, no ejecutiva, de ClubMom, Inc.	Macy's Inc.
Thomas Linebarger	48	Presidente del consejo y CEO de Cummins Inc.	Cummins Inc.
George L. Miles Jr.	69	Consejero ejecutivo de Chester Engineers, Inc.	American Internacional Group Inc. EQT Corporation HFF, Inc. WESCO Internacional Inc.
James A. Norling	69	Presidente del consejo de Global Foundries Inc.	
Keith Wandell	60	Presidente del consejo, presidente y CEO de Harley- Davidson, Inc.	Constellation Brands, Inc. Dana Holding Corporation
Jochen Zeitz	48	Presidente del consejo de PUMA CEO de PPR Sport & Lifestyle Group y director general de Seguridad de PPR	Puma AG PPR

Fuente: Harley-Davidson Inc., HOG: Nueva York, Insiders at Harley-Davidson Inc. *Bloomberg Businessweek*, en <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/board.asp?ticker=HOG>.

El tamaño actual del consejo de Harley-Davidson es relativamente grande si se compara con el tamaño de seis a siete personas aconsejable para un consejo.³⁸ Sin embargo, cada uno de sus miembros aporta un mundo de conocimientos y mucha experiencia en las juntas del consejo.

Richard Beattie ofrece a Harley-Davidson varios años de experiencia en el terreno jurídico y militar. Su formación ayuda a la empresa a lidiar con cuestiones legales o de gobierno de la compañía. Barry Allen cumple la función de consejero financiero de dicha compañía, así como la de tomador de decisiones en otras compañías. Otros miembros del consejo incorporan sus conocimientos de finanzas, ventas al detalle y tecnología de otros consejos a los que pertenecen para ayudar a esta compañía a conseguir competitividad estratégica en la industria.

Crecimiento internacional

Una explicación del futuro de Harley-Davidson no estaría completa sin un análisis de su expansión a India y a China, dos de las economías del BRIC con una larga historia de dueños de motocicletas y con un crecimiento del ingreso como para garantizar su viabilidad como mercados meta.³⁹

Al final de cuentas, está el reto de que Harley desea pasar de su posición actual, donde 32% de los ingresos provienen de las ventas internacionales, a la de su meta declarada de que esos ingresos lleguen a 40% para el 2014.^{40,41} Para conseguirlo, deberá encontrar un equilibrio muy delicado para conservar la filosofía de Harley-Davidson al mismo tiempo que se adapta a las costumbres y preferencias de los consumidores de diferentes lugares. No obstante, cabe señalar que la compañía ya ha avanzado mucho en ese camino.

Por ejemplo, apenas cuatro meses después de haber ingresado oficialmente al mercado de India, en julio de 2010, Harley anunció la construcción de una planta de montaje en el norte de ese país para reducir los aranceles sobre importaciones hasta en 80%.⁴² Antes, los aranceles elevados causaban que sus modelos costaran el doble que sus equivalentes en Estados Unidos.⁴³ Con solo armar las motocicletas en India, Harley-Davidson puede satisfacer el deseo de sus clientes indios, de comprar una motocicleta “americana”, mediante el suministro de todas las partes procedente de Estados Unidos y al mismo tiempo mejorando de manera significativa su posición competitiva mediante precios más bajos.

Se necesita tiempo para saber si el enfoque de la compañía en India tendrá el éxito que espera la empresa. De hecho, Harley solo vendió unas mil motos en India en sus primeros 18 meses de operaciones.⁴⁴ Es preciso considerar este nivel de ventas, pero dentro del contexto real de que la planta de montaje de Harley en India solamente lleva operando 12 meses.⁴⁵ Por lo tanto, el mercado indio no lleva mucho tiempo expuesto al patrón de precios más bajos y quizá se requiera de algún tiempo para que la compañía supere el estigma asociado a sus elevados precios de antes. Por ejemplo, una moto de mediano nivel costaba 27 mil dólares antes de la reducción de aranceles; ahora el costo de ese producto es de 20 mil dólares.^{46,47} Estos precios siguen siendo altos para las clases populares, pero demuestran que la firma está haciendo un esfuerzo para satisfacer las necesidades de clientes ubicados en países en desarrollo. Esta estrategia es esencial para su viabilidad a largo plazo, a la luz de las tendencias de crecimiento que se están registrando en el mundo y del cambio inevitable en el ingreso, que dejará de estar en los mercados occidentales más tradicionales de Harley-Davidson. En respuesta a este crecimiento, la compañía se ha comprometido incluso a abrir distribuidoras en ciudades como Jaipur y Kochi, ambas metrópolis, alejadas de las grandes ciudades de India.⁴⁸ Con esto, Harley podrá atraer a los campesinos de la India rural que deseen manejar una Harley-Davidson en el campo.⁴⁹

Por desgracia, la aventura de la compañía para entrar en China, el mercado de motocicletas más grande del mundo, ha sido menos tersa y, además, ilustra lo que puede suceder cuando alguna empresa ingresa a un mercado exterior sin suficiente preparación previa. Por ejemplo, China no permite actualmente el uso de motocicletas en los circuitos elevados ni en los caminos principales de unas 100 ciudades.⁵⁰ Los derechos sobre importaciones también llegan a aumentar el precio de una motocicleta hasta 30%, lo cual provoca que los modelos de gama alta cuesten el equivalente a un sedán de lujo, como el A4, de Audi.⁵¹ El punto más inquietante sería que la mayor parte de los chinos admite que las motocicletas están asociadas con tareas utilitarias, como un medio de transporte para ir al trabajo, y no las consideran un artículo de esparcimiento, como sucede en las economías desarrolladas, como la de Estados Unidos.⁵² Estas realidades aumentan la dificultad que afronta Harley-Davidson para asegurar el éxito total en China, similar al que la compañía ha establecido en India.⁵³

Regulación

La seguridad siempre debe estar en primer lugar en la mente de Harley-Davidson, porque no desea atraer una atención negativa. Por ejemplo, cuando los motociclistas toman los cursos de operación "Rider's Edge" de Harley-Davidson, se les exige que usen todas las prendas necesarias, inclusive un casco, para cumplir con las normas del Departamento de Transporte (DDT).⁵⁴ Los escépticos dirían que, con eso, la empresa simplemente está tratando de reducir su

responsabilidad civil. Sin embargo, la mayoría aceptaría que el incremento de las tasas de lesiones por no llevar prendas de protección solo sirve para aumentar el sentimiento de rechazo contra el uso de motocicletas. De hecho, la compañía emite comunicados periódicos a sus clientes, aconsejando a los motociclistas que revisen el estado de sus cascos.⁵⁵ Sin embargo, la reciente relajación de las leyes para el uso de casco en Estados Unidos ha afectado a los motociclistas en general. "Hace veinte años, 47 estados requerían que los motociclistas usaran casco. Hoy, solamente lo exigen 20. Veintisiete estados exigen únicamente el casco para motociclistas jóvenes. Tres entidades (Illinois, Iowa y Nueva Hampshire) no requieren que se use casco".⁵⁶ Otra preocupación por la seguridad se encuentra en el hecho de que "en 1996, de cada 10 mil motociclistas registrados, 5.6 perdieron la vida", según estadísticas del DDT. Sin embargo, para 2006, que son los datos más recientes disponibles, la tasa había aumentado a 7.3%.⁵⁷ Para ser exactos, este estudio no prueba la causalidad. Sin embargo, las investigaciones sí podrían llamar la atención de manera negativa, situación que la industria de las motocicletas no desea, y reforzar los estereotipos culturales de que los motociclistas son un tipo de conductores a quienes les encanta correr riesgos. A efecto de que las motocicletas sean atractivas para un mercado meta más amplio, Harley debe seguir abrazando la cultura de seguridad,⁵⁸ a pesar de que se encuentre ante una disminución en las reglas para la seguridad.

Las nuevas normas de la EPA para las emisiones también podrían afectar el crecimiento de la compañía. Sin embargo, la última revisión de los estatutos para las emisiones de las motocicletas presentados en 2002 no alteró gran cosa la trayectoria de crecimiento de Harley y dio lugar a la promesa siguiente:

Jim McCaslin, presidente de Harley-Davidson Motor Company, ha declarado que su empresa "tiene planes para cumplir las normas propuestas por la EPA y seguir fabricando motocicletas fieles al aspecto, el sonido y la sensación que usted conoce y ama" y que "el motor Doble-V, con enfriamiento de aire, seguirá siendo la columna vertebral de la línea de sus motocicletas durante muchos años".⁵⁹

Esa promesa fue muy bien recibida por los puristas de Harley-Davidson, pero no deja de señalar los retos de las regulaciones que afrontan los motores de esta casa, enfriados principalmente por aire (a diferencia de los enfriados por agua, que contaminan menos). Si la empresa desea seguir operando en un mercado cada vez más sensible a las cuestiones ambientales deberá seguir perfeccionando su capacidad para cumplir regulaciones más estrictas en torno a la contaminación.

Análisis financiero

En la actualidad, Harley-Davidson está empezando a salir de una época financiera que probablemente fue la peor que haya enfrentado la compañía desde que nació en 1903. Llegó a su cúspide con ingresos de 6200 millones de dólares en

2006, y después vio cómo sus ganancias caían casi 30% entre 2007 y 2009.^{60,61} Harley está en la industria de los vehículos de recreación, lo cual provoca que sus productos se ubiquen entre los artículos discrecionales más costosos de los consumidores (aunque cabría contradecir el punto). Como señalamos, las personas tienen dificultad para justificar la compra de estos productos cuando afrontan una situación económica difícil. Ante la grave crisis financiera registrada en Estados Unidos entre 2007 y 2010, las cifras de las unidades vendidas por la empresa llegaron a su máximo en 2006, con más de 349 mil unidades. ¿La reducción en el número de unidades vendidas desde 2006 sugeriría que la demanda general para los productos de esta marca está disminuyendo?⁶² Ahora que la empresa está resurgiendo, ha podido aumentar sus ingresos más de 11% sobre sus mínimos de 2009 y elevar el margen de operaciones otra vez a 16%, frente al decepcionante 4% de 2009.⁶³

Para el futuro, Harley-Davidson todavía debe trabajar mucho para volver a gozar de una posición financiera sólida. En primer término, la marca está muy apalancada actualmente, como sugiere la razón de deuda a capital de 1.6 de la compañía. Durante su historia, la compañía ha operado con una razón muy inferior a 0.5.⁶⁴ Gran parte de esta deuda nueva es resultado de la decisión de crear capital para la división de financiamiento de la compañía. En concreto, este capital se usaría como vía para ayudar a los clientes a comprar una motocicleta de esta empresa. Como la mayor parte de esta deuda está en forma de pagarés a mediano plazo, que no requieren su reembolso hasta después de 2014, y como Harley necesita efectivo disponible para cubrir sus obligaciones corrientes, esta deuda no constituye ninguna

preocupación inmediata demasiado grande. Sin embargo, es un punto que los líderes de la compañía deben vigilar para asegurarse de que no se salga de control.⁶⁵

Es más, Harley-Davidson deberá realizar un esfuerzo concertado para controlar los costos y para poder regresar a los márgenes de operación de 25% que registró durante los años de auge de 2004 a 2007. El caso es que parte de la diferencia entre el margen de operaciones corriente de 16% y el margen de operaciones deseable de 25% o más es una señal de que sus costos fijos son ahora asignados entre menos unidades vendidas. No obstante, la capacidad para mantener los costos variables controlados será fundamental para los esfuerzos de la compañía por fortalecer su margen de operación hasta que el número de unidades vendidas aumente. Las figuras de la 2 a la 6 presentan algunos datos financieros de la empresa.

La suma de las partes

Al final del día, Harley-Davidson no puede depender de la fuerza de su marca para transitar en el siglo XXI. Desde expandir la base de sus clientes —meta más allá de la del estereotipo del motociclista con su “dama” sentada en la parte de atrás— hasta lograr liberarse de los números rojos y de los costos asociados con la expansión internacional, la compañía deberá afrontar un futuro que podría estar lleno de desafíos. Sin embargo, dado que es uno de los pocos fabricantes que se concentra exclusivamente en la fabricación de motocicletas y que no necesita preocuparse por los automóviles, las motonetas ni los “snowmobiles”, sería lógico suponer que podrá ser el líder del ramo.

Figura 2 Estado de pérdidas y ganancias de HOG

Estados de operaciones consolidados (dólares de E. U.) En miles, salvo datos por acción, a no ser que se especifique otra cosa	Doce meses al		
	31 de dic., de 2011	31 de dic., de 2010	31 de dic., de 2009
Ingresos:			
Motocicletas y productos relacionados	\$4 662 264 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	\$4 176 627 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	\$4 287 130 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
Servicios financieros	649 449	682 709	494 779
Total de ingresos	5 311 713	4 859 336	4 781 909
Costos y egresos			
Motocicletas y productos relacionados, costo de los bienes vendidos	3 106 288	2 749 224	2 900 934
Pago de intereses de servicios financieros	229 492	272 484	283 634
Previsión para pérdidas de créditos de servicios financieros	17 031	93 118	169 206
Gastos de ventas, administrativos e ingeniería	1 060 943	1 020 371	979 384
Gasto para reestructuración y activos deteriorados	67 992	163 508	224 278
Afectación al capital de la marca			28 387
Total de costos y egresos	4 481 746	4 298 705	4 585 823
Ingresos de operaciones	829 967	560 631	196 086
Ingresos de inversiones	7963	5442	4254
Pago de intereses	45 266	90 357	21 680
Pérdida sobre extinción de la deuda	9608	85 247	
Ingresos antes de previsión para impuestos sobre la renta	792 664	390 469	178 660
Previsión para impuestos sobre la renta	244 586	130 800	108 019
Ingresos por operaciones existentes	548 078	259 669	70 641
Ingresos/pérdidas por operaciones descontinuadas, neto de impuestos	51 036	-113 124	-125 757
Ingreso/pérdida neto	\$599 114	\$146 545	(\$55 116)
Utilidad por acción común de operaciones continuas:			
Básica	\$ 2.35	\$1.11	\$0.30
Diluida	\$2.33	\$1.11	\$0.30
Utilidad/pérdida por acción común de operaciones descontinuadas:			
Básica	\$0.22	(\$0.48)	(\$0.54)
Diluida	\$0.22	(\$0.48)	(\$0.54)
Utilidad/pérdida por acción común:			
Básica	\$2.57	\$0.63	(\$0.24)
Diluida	\$2.55	\$0.62	(\$0.24)
Pago de dividendos por acción común	\$0.48	\$0.40	\$0.40

El ingreso es atribuido a regiones geográficas con base en la ubicación del cliente.

Figura 3 Balance general de HOG

Balances generales consolidados (dólares de E. U.)			
En miles, salvo que se especifique otra cosa	31 dic., 2011	31 dic., 2010	31 dic., 2009
Activo circulante:			
Efectivo y equivalentes	\$1 526 950	\$1 021 933	\$1 630 433
Valores negociables	153 380	140 118	39 685
Cuentas por cobrar, neto	219 039	262 382	269 371
Financiamientos por cobrar, neto	1 168 603	1 080 432	1 436 114
Financiamientos por cobrar, restringido a entidades de interés variable	591 864	699 026	
Inventarios	418 006	326 446	323 029
Efectivo restringido por entidades de interés variable	229 655	288 887	
Impuestos sobre la renta diferidos	132 331	146 411	179 685
Otros activos circulantes	102 378	100 991	282 421
Total de activo circulante	4 542 206	4 066 626	4 341 949
Financiamientos por cobrar, neto	1 754 441	1 553 781	3 621 048
Financiamientos por cobrar restringidos a entidades con interés variable, neto	2 271 773	2 684 330	
Propiedad, planta y equipo, neto	809 459	815 112	906 906
Capital de la marca	29 081	29 590	31 400
Impuestos sobre la renta diferidos	202 439	213 989	177 504
Otros activos de largo plazo	64 765	67 312	76 711
TOTAL DE ACTIVO	9 674 164	9 430 740	9 155 518
Pasivo circulante:			
Cuentas por pagar	255 713	225 346	162 515
Obligaciones devengadas	564 172	556 671	514 084
Deuda de corto plazo	838 486	480 472	189 999
Fracción corriente de deuda de largo plazo	399 916		1 332 091
Fracción de deuda de largo plazo corriente de entidades con interés variable	640 331	751 293	
Total de pasivos circulantes	2 698 618	2 013 782	2 268 224
Deuda de largo plazo	2 396 871	2 516 650	4 114 039
Deuda de largo plazo en manos de entidades de interés variable	1 447 015	2 003 941	
Obligación de pensiones	302 483	282 085	245 332
Obligación de servicios médicos después de jubilación	268 582	254 762	264 472
Otras obligaciones de largo plazo	140 339	152 654	155 333
TOTAL DE PASIVO			
Capital contable			
Acciones preferentes participantes, Serie A junior, ninguna emitida			
Acciones comunes, 339 107 230 y 338 260 456 acciones emitidas en 2011 y 2010, respectivamente	3391	3382	3368
Capital pagado adicional	968 392	908 055	871 100
Ganancias retenidas	6824 180	6 336 077	6 324 268
Otras pérdidas generales acumuladas	(476 733)	(366 222)	(417 898)
Capital contable antes de valores del tesoro	7 319 230	6 881 292	6 780 838
Menos: Valores del tesoro (108 566 699 y 102 739 587 acciones en 2011 y 2010, respectivamente), al costo	(4 898 974)	(4 674 426)	(4 672 720)
Total de capital contable	2 420 256	2 206 866	2 108 118
Total de pasivo y capital contable	\$9 674 164	\$9 430 740	\$9 155 518

Fuente: U. S. Securities and Exchange Commission, en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/793952/000119312512074944/0001193125-12-074944-index.htm>.

Figura 4 Estado de flujo de caja de HOG

Estados de flujo de caja consolidados (dólares de E. U.)	Doce meses al		
	31 dic., 2011	31 dic., 2010	31 dic., 2009
En miles, salvo que se especifique otra cosa			
Estados de flujo de caja consolidados (resumen)			
Efectivo neto de actividades operativas de operaciones continuas (nota 2)	\$885 291	\$1 163 418	\$609 010
Efectivo proveniente de actividades de inversión de operaciones continuas			
Gastos de capital	(189 035)	(170 845)	(116 748)
Otorgamiento de financiamientos por cobrar	(2 622 024)	(2 252 532)	(1 378 226)
Cobranza de financiamientos por cobrar	2 760 049	2 668 962	607 168
Cobranza de intereses de garantías retenidos			61 170
Compras de valores negociables	(142 653)	(184 365)	(39 685)
Ventas y canjes de valores negociables	130 121	84 217	
Otros, neto			2 834
Efectivo neto proporcionado/usado por actividades de inversión de operaciones continuas.	(63 542)	145 437	(863 487)
Efectivo proveniente de actividades de financiamiento de operaciones continuas:			
Réditos de emisión de pagarés a mediano plazo	447 076		496 514
Reembolso de pagarés a mediano plazo	(59 211)	(200 000)	
Réditos de emisión de pagarés senior no garantizados			595 026
Reembolso de pagarés senior no garantizados		(380 757)	
Réditos de garantías de deuda	1 082 599	598 187	2 413 192
Reembolso de garantías de deuda	(1 754 568)	(1 896 665)	(263 083)
Neto +/- créditos facilitados y papel comercial no garantizado	237 827	30 575	(1 083 331)
Reembolsos netos en papel comercial garantizado con activos	(483)	(845)	(513 168)
Cambio neto en efectivo restringido.	59 232	77 654	(167 667)
Dividendos	(111 011)	(94 145)	(93 807)
Compra de acciones comunes para tesoro, neto de emisiones	(224 548)	(1 706)	(1 920)
Superávit de beneficios fiscales por pagos basados en acciones	6 303	3 767	170
Acciones comunes emitidas al tenor de planes de opciones de acciones para empleados	7 840	7 845	11
Efectivo neto proporcionado/usado por actividades fin de operaciones continuas	(308 944)	(1 856 090)	1 381 937
Efecto cambiario en efectivo/equivalente de operaciones continuas	(7 788)	4 940	6 789
Incremento/decremento neto en efectivo/equivalentes de operaciones continuas	505 017	(542 295)	1 134 249
Efectivo proveniente de operaciones discontinuas			
Efectivo proveniente de actividades operativas de operaciones discontinuas		(71 073)	(71 298)
Efectivo proveniente de inversiones de operaciones discontinuas			(18 805)
Efectos de la tasa de cambio en efectivo/equivalentes de operaciones discontinuas		(1 195)	(1 208)
Efectivo neto usado por operaciones discontinuas		(72 268)	(91 311)
Incremento/decremento neto de efectivo/equivalentes	505 017	(614 563)	1 042 938
Efectivo y equivalentes			
Efectivo y equivalentes – inicio del ejercicio	1 021 933	1 630 433	568 894
Efectivo y equivalentes de operaciones discontinuas – inicio del ejercicio		6 063	24 664
Incremento/decremento neto en efectivo y equivalentes	505 017	(614 563)	1 042 938
Menos: efectivo y equivalentes de operaciones discontinuas – cierre del ejercicio			(6 063)
Efectivo y equivalentes – cierre del ejercicio	\$1 526 950	\$1 021 933	\$1 630 433

Fuente: U. S. Securities and Exchange Commission, en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/793952/000119312512074944/0001193125-12-074944-inde.htm>.

Figura 5 Estado de capital contable

Estados de capital contable consolidados		Acciones comunes [Miembro]	Capital pagado adicional [Miembro]	Ganancias retenidas [Miembro]	Otros ingresos/pérdidas complementarias acumuladas [Miembro]	Balance tesoro [Miembro]	Total
En miles de dólares, salvo datos de acciones, salvo que se especifique otra cosa							
Saldo inicial 31/12/08		\$3357	\$846 796	\$6 458 778	(\$522 526)	(\$4 670 802)	\$2 115 603
Saldo inicial de acciones 31/12/08		335 653 577					
Ingreso global							
Ingreso/pérdida neto.				(55 116)			(55 116)
Otros ingresos/pérdidas globales							
Ajuste cambio divisas.					30 932		30 932
Amortización de costo servicio anterior neto, neto de impuestos.					2 679		2 679
Amortización de pérdida actuarial, neto de impuestos.					11 761		11 761
Plan de pensión y post jubilación financiado statu quo, neto de impuestos.					29 111		29 111
Liquidación y limitación de plan de pensión y post jubilación, neto de impuestos.					32 197		32 197
Cambio en utilidades/pérdidas no realizadas neto:							
Inversión en intereses de garantías retenidas, neto de impuestos					13 600		13 600
Instrumentos financieros derivados, neto de beneficio fiscal					(12 39)		(12 39)
Ingreso global.							63 925
Ajuste para aplicar fecha de medición provisiones de ESP 115-2, neto de impuestos				14 413	(14 413)		
Dividendos				(93 807)			(93 807)
Recompra de acciones comunes						(1920)	(1920)
Compensación basada en acciones y 401 (k) equiparación con acciones del Tesoro			27 363			2	27 365
Acciones emitidas no asignadas (en unidades)		1 147 393					
Emisión de acciones no asignadas		11	(11)				
Beneficio fiscal de opciones a acciones y acciones no asignadas			(3048)				(3048)
Saldo final al 31/12/09		3368	871 100	6 324 268	(417 898)	(4672 720)	2 108 118
Saldo final acciones 31/12/09		336 800 970					
Ingreso global:							
Ingreso/pérdida neto				146 545			146 545

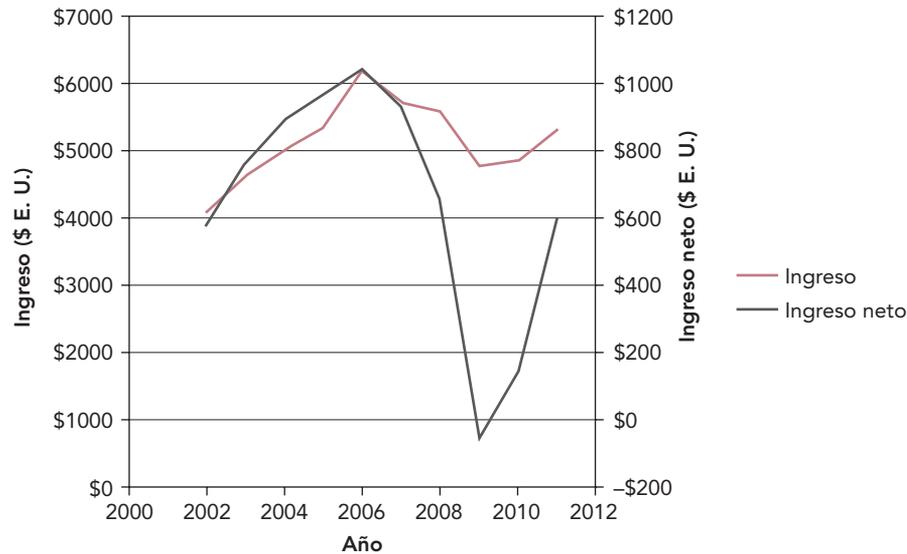
Figura 5 Estado de capital contable

Estados de capital contable consolidados		Acciones comunes [Miembro]	Capital pagado adicional [Miembro]	Utilidades retenidas [Miembro]	Otros ingresos/pérdidas complementarias acumuladas [Miembro]	Balance tesoro [Miembro]	Total
En miles de dólares, salvo datos acciones, salvo que se especifique otra cosa							
Otro ingreso/pérdida global:							
	Ajuste cambio divisas				9449		9449
	Amortización costo servicio neta, neto de impuestos				925		925
	Ajuste estatus fondos plan pensión y post jubilación neto de impuestos				20 944		20 944
	Liquidación y limitación plan pensión y post jubilación neto de impuestos				18 431		18 431
					1 549		1 549
Cambio en utilidades/pérdidas no realizadas neto:							
	Instrumentos financieros derivados, netos de beneficio fiscal				(2972)		(2972)
	Valores negociables, netos de beneficio fiscal				(133)		(133)
	Ingreso global						194 738
	Ajuste por consolidación de POAE al tenor de ASC Temas 810 & 860			(40 591)	3 483		(37 108)
	Dividendos			(94 145)			(94 145)
	Recompra de acciones comunes					(1 706)	(1 706)
	Complementaria basada en acciones y 401(k) equiparadas con acciones del Tesoro		26 961				26 961
	Acciones emitidas no adjudicadas (en unidades)	823 594					
	Emisión de acciones no adjudicadas	8	(8)				
	Ejercicio de opciones a acciones	6	7 839				7 845
	Ejercicio de opciones a acciones (en unidades)	635 892					
	Beneficio fiscal de opciones a acciones y acciones no adjudicadas		2 163				2 163
	Balance final al 31/12/10	3 382	908 055	6 336 077	(366 222)	(4 674 426)	2 206 866
	Saldo final, acciones al 31/12/10	338 260 456					
Ingreso global:							
	Ingreso/pérdida neto			599 114			599 114

Otro ingreso/pérdida global									
Ajuste cambio divisas								(5616)	(5616)
Amortización costo servicio neta, neto de impuestos								(564)	(564)
Ajuste de estatus de fondos plan pensión y post jubilación, neto de impuestos								23 584	23 584
Liquidación y limitación plan pensión y post jubilación neto de impuestos								(146 768)	(146 768)
								174	174
Cambio en utilidades /pérdidas no realizadas neto:									
Instrumentos financieros derivados, netos de beneficio fiscal								18 219	18 219
Valores negociables, neto de beneficio fiscal								460	460
Ingreso global									488 603
Dividendos							(111 011)		(111 011)
Recompra de acciones comunes									(224 551)
Complementaria basada en acciones y 401(k) equiparadas con acciones del Tesoro						49 993			3
Acciones emitidas no adjudicadas (en unidades)									
Emisión de acciones no adjudicadas									
Ejercicio de opciones a acciones									
Ejercicio de opciones a acciones (en unidades)									
Beneficio fiscal de opciones a acciones y acciones no adjudicadas									
Balance final al 31/12/11									
Saldo final, acciones al 31/12/11									

Fuente: U. S. Securities and Exchange Commission, en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/793952/000119312512074944/0001193125-12-074944-inde.htm>

Figura 6 Ingresos e ingreso neto 2002-2011



Fuente: U. S. Securities and Exchange Commission, en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/793952/000119312512074944/0001193125-12-074944-index.htm>.

NOTAS

- J. Weber, Harley Just Keeps On Cruisin, 5 de noviembre de 2006, *Bloomberg Businessweek*. Web, consultado el 24 de abril de 2012 en http://www.businessweek.com/magazine/content/06_45/b4008069.htm.
- Varias fuentes, entre otras: Barkley, M. K. A Business Plan for a Harley-Davidson Motorcycle. Web, en <http://ocis.cmich.edu/msa/projects/mbarkley06-05.pdf>; 2) Harley-Davidson USA: History. Web, 22 de abril de 2012, en http://www.harley-davidson.com/en_US/Content/Pages/H-D_History/history.html; 3) P3naz89, History of Harley-Davidson –Part 1, 17 de agosto de 2009, *YouTube*. Web, consultado el 22 de abril de 2012 en <http://www.youtube.com/watch?v=79twzhOXIJQ>; 4) Harley-Davidson History 22 de abril de 2012, *HowStuffWorks*. Web, en <http://auto.howstuffworks.com/harley-davidson-history1.htm>; 5) Harley-Davidson History Time Line, 22 de abril de 2012, Harley. Munising.com. Web, en <http://harley.munising.com/>.
- Idem*.
- Idem*.
- R. Bruce, The Harley-Davidson Store, en <http://cobweb2.louisville.edu/faculty/regbruce/bruce/cases/harley/harley.htm>.
- Varias fuentes, inclusive *ibid*.
- Harley-Davidson USA, 22 de abril de 2012, *Harley-Davidson Usa*. Web, en http://www.harley-davidson.com/en_US/Content/Pages/home.html.
- Harley Defies Stereotypes, 7 de marzo de 2012, *Dennos Kira Powersports Blog*. Web, consultado el 22 de abril de 2012 en <http://powersports-blog.denniskirk.com/1842/harley-davidson/harley-defies-stereotypes/>.
- Varias fuentes, inclusive *ibid*.
- J. Weber, *op. cit*.
- Harley-Davidson USA, *Harley-Davidson USA*, *op. cit*.
- M. Gardiner, Harley-Davidson Motorcycle History, *op. cit*.
- Harley-Davidson USA, *Harley-Davidson USA*, *op. cit*.
- S. Hamner, 22 de marzo de 2009, Harley, you're not getting any younger, *New York Times* en línea.
- Varias fuentes II, inclusive: 1) Harley-Davidson USA, *Harley-Davidson USA*, *op. cit*; 2) Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E., 2011, *Strategic Management Competitiveness & Globalization*, 10a. ed. Mason, Ohio, Cengage Learning South-Western; 3) Bruce, R. *op. cit*; 4) Gamble, J. E., Schäfer, R., 22 de abril de 2012, Case 21, *Scribd*. Web, en <http://www.scribd.com/doc/199433405/Harley-Davidson-Case-Study>; 5) Harley-Davidson, 22 de abril de 2012, *Wikipedia*, Wikimedia Foundation. Web, en <http://en.wikipedia.org/wiki/Harley-Davidson>; 6) Harley-Davidson 2011: Annual Report, *Harley-Davidson Website*, en http://www.harley-davidson.com/en_US/Media/downloads/Annual_Reports/2011/HD_Annual2011.pdf.
- Harley-Davidson Stereotypes, *op. cit*.
- Demographic Headwinds Hitting Harley-Davidson, 17 de julio de 2009, *Seeking Alpha*. Web, consultado el 22 de abril de 2012 en <http://seekingalpha.com/article/149478-demographic-headwinds-hitting-harley-davidson>.
- Harley-Davidson USA, *Harley-Davidson USA*, *op. cit*.
- M. A. Hitt, R. D. Ireland y R. E. Hoskisson, 2011, *op. cit*.
- M. Gardiner, Harley-Davidson Motorcycle History, *op. cit*.
- Harley-Davidson USA: Harley Owner's Group *Harley-Davidson Website*. Web, en http://www.harley-davidson.com/en_US/Content/Pages/HOG/HOG.html.
- Harley-Davidson USA: Who can be a Dealer, 22 de abril de 2012, *Harley-Davidson Website*. Web, en http://www.harley-davidson.com/en_US/Content/Pages/Becoming_a_Dealer/Who_Can_Become_A_Dealer.html?locale=en_US.
- Honda: Street: Chopper, *Powersports.Honda.com*, web, en <http://powersports.honda.com/street/chopper.aspx>.
- B. Korfhage, 2004, Kawasaki Vulcan 2000, 5 de diciembre de 2003, *MotorcycleUSA.com*, en <http://www.motorcycle-usa.com/163/949/Motorcycle-Article/2004-Kawasaki-Vulcan-2000.aspx>.
- Suzuki: Motorcycles, *Suzuki Cycles*. Web, 22 de abril de 2012, en http://www.suzukicycles.com/Product%20Lines/Cycles.aspx?sc_lang=en.
- M. Gardiner, *op. cit*.
- Harley-Davidson to Discontinue Buell Sport Bikes, 15 de octubre de 2009, *New York Times – Wheels*. Web, 22 de abril de 2012, en <http://wheels.blogs.nytimes.com/2009/10/15/harley-davidson-to-discontinue-buell-sport-bikes/>.
- American Motorcycles. Victory Motorcycles: Touring, Cruiser, Muscle, V-Twin & Wide

- Tire. Web, 22 de abril de 2012, en <http://www.polarisindustries.com/en-us/victory-motorcycles/Pages/Home.aspx>.
29. K. Duke, 2004, Victory Vegas Comparison, 26 de noviembre de 2003, *MotorcycleUSA.com*, en <http://www.motorcycle-usa.com/267/1040/Motorcycle-Article/2004-Victory-Vegas-Comparison.aspx>.
 30. Indian Motorcycles. Web, en <http://www.indianmotorcycle.com/en-us/pages/home.aspx>.
 31. Big Dog Motorcycles–Custom Motorcycles & Choppers, Motorcycle Apparel & Accessories-Homepage, 22 de abril de 2012. *Big Dog Motorcycles*. Web, en <http://www.bigdogmotorcycles.com/>.
 32. Big Bear Choppers/Custom Chopper Motorcycles/Bike Kits/Kit Bikes, 22 de abril de 2012, *Big Bear Choppers*. Web, en <http://www.bigbearchoppers.com/>.
 33. American Iron Horse Motorcycles of Huntsville, 22 de abril de 2012, *American Iron Horse Motorcycles of Huntsville*. Web, en <http://www.americanironhorsehuntsville.com/>.
 34. Darwin Motorcycles, 22 de abril de 2012, *Darwin Motorcycles*. Web, en <http://www.brassballsobbers.com/>.
 35. J. L. Bleustein, Setter to Shareholders, *Harley-Davidson USA: Investor Relations*, en <http://www.harley-davidson.com/company/investor/ar/1997/leadership.htm>.
 36. K. Bhasin, 21 de noviembre de 2011, Harley-Davidson's CEO is Trying to Save His Company by Copying Ford, *Business Insider – War Room*, en http://articles.businessinsider.com/2011-11-21/strategy/30424435_1_harley-davidson-keith-wandell-ford-ceo.
 37. Harley-Davidson in (HOG, Nueva York), *Bloomberg Businessweek*, en <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/people.asp?ticker=HOG.US>.
 38. R. C. Pozen, 2010, The Case of Professional Boards, *Harvard Business Review*.
 39. R. Lakshmi, 31 de agosto de 2009, Harley-Davidson Comino to India to Test a New Market, *Washington Post*. Web, consultado el 22 de abril de 2012 en <http://www.sashintonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/08/30/AR2009083002250.html>.
 40. Harley-Davidson Demographics. Update, 18 de febrero de 2011, *Cyril Huze Blog, World's Number One Magazine for Custom Motorcycle News* Web, consultado el 22 de abril de 2012 en <http://www.cyrilhuzeblog.com/2011/02/18/harley-davidson-demographics-update/>.
 41. Harley-Davidson looking beyond Indian metros for growth. 3 de enero de 2012, 22 de abril de 2012, *IBN Live*. Web, en <http://ibnlive.in.com/news/harleydavidson-looking-beyond-Indian-metros-for-growth/218921-25-162.html>.
 42. S. Sidner, 4 de noviembre de 2010, Harley-Davidson to Build Bikes in India, 22 de abril de 2012, *CNN World*. Web, en http://articles.cnn.com/2010-11-04/world/india.bikes_1_india-market-harley-davidsons-haryana?s=PM:WORLD.
 43. E. Bellman, 28 de agosto de 2009, Harley to Ride Indian Growth, *Wall Street Journal*, en <http://online.wsj.com/article/SB125135162394762877.html>.
 44. Harley-Davidson looking beyond Indian metros for growth, *op. cit.*
 45. Harley-Davidson Introduces Two Bikes at Lower Price, 5 de enero de 2012, *NDTV.com*. Web, consultado el 22 de abril de 2012 en <http://www.ndtv.com/article/business/harley-davidson-introduces-two-bikes-at-lower-price-163887>.
 46. *Idem*.
 47. Currency Converter Widget. XE (-/-)-to-Rate. Web, 22 de abril de 2012, en <http://www.xe.com/ucc/convert/?Amount=1400000>.
 48. Harley-Davidson looking beyond Indian metros for growth, *op. cit.*
 49. Our Motorcycles, 22 de abril de 2012, *Harley-Davidson India*. Web, <http://www.harley-davidson.in/harley-davidson-india-our-motorcycles.htm/>.
 50. Harley-Davidson in China Encounters Barriers of Entry for Two Wheels: Cars, 18 de septiembre de 2011, *Bloomberg*. Web, consultado el 22 de abril de 2012 en <http://www.bloomberg.com/news/2011-09-18/harley-davidson-finds-milwaukee-beat-china-as-leisure-motorcycle-market.html>.
 51. *Idem*.
 52. *Idem*.
 53. *Idem*.
 54. Harley-Davidson USA: New Rider Course, 22 de abril de 2012, *Harley Davidson Web Site*. Web, en http://www.harley-davidson.com/en_US/Content/Pages/learn-to-ride/new-rider-course.html?locale=en_US.
 55. Boletín de prensa de Harley-Davidson, 2 de abril de 2008, Motorcyclists! Harley-Davidson encourages all to check their helmets, *Cycle Matters*. Web, consultado el 22 de abril de 2012 en <http://www.cyclematter.com/motorcycle-blog/safety-training/harley-davidson-proclaims-april-check-your-helmet-month-2008.cfm>.
 56. J. Yaukey, R. Benincasa, 27 de marzo de 2008, Motorcyclist deaths spike as helmet laws loosen, *USA Today*. Web, consultado el 22 de abril de 2012 en http://www.usatoday.com/news/nation/2008-03-26-bikehelmets_N.htm.
 57. *Idem*.
 58. R. Johnson, 19 de diciembre de 2011, When Heave Is a Harley, *Wall Street Journal*. Web, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203537304577030113224587198.html>.
 59. Resumen y análisis de comentarios: Control de Emisiones de Motocicletas de Carretera, diciembre de 2003, *U. S. EPA: Office of Transportation and Air Quality, EPA420-R-03-016*. Web, <http://www.epa.gov/otaq/regs/roadbike/420r03016.pdf>.
 60. Harley-Davidson Downshifts Profit Forecast. 7 de septiembre de 2007. *Market Watch*. Web, consultado el 22 de abril de 2012 en http://articles.marketwatch.com/2007-09-07/news/30806235_1_harley-davidson-harley-davidson-shares-retail-sales.
 61. Morningstar Analyst Report, 27 de febrero de 2012.
 62. Harley-Davidson USA: Harley Owner's Group, *op. cit.*
 63. Morningstar Analyst Report, *op. cit.*
 64. *Idem*.
 65. Reporte anual, Harley-Davidson 2011, *op. cit.*

CASO 15

Herman Miller: un caso de reinención y renovación permanentes¹

Frank Shipper, PhD

Escuela de Negocios Perdue, Universidad Salisbury

Karen P. Manz, PhD

Autora e investigadora

Stephen B. Adams, PhD

Escuela de Negocios Perdue, Universidad Salisbury

Charles C. Manz, PhD

Profesor de Liderazgo en la cátedra Nirenberg, Escuela de Administración Isenberg, Universidad de Massachusetts

A primera vista parecería que Herman Miller es una simple empresa fabricante de muebles para oficina, que tiene un valor de 1650 millones de dólares. Sin embargo, desde que D. J. De Pree ocupó el puesto de presidente de la compañía hace más de 90 años, las innovaciones de productos y procesos hacen que Herman Miller no solo sea famosa por sus muebles.² Es una de solamente cuatro organizaciones (la única que no es de alta tecnología) que fueron seleccionadas por la revista *Fortune* para su lista de las 100 Mejores compañías para trabajar y las Compañías más admiradas, y por la revista *Fast Company* para la lista de las Compañías más innovadoras, en 2008 y en 2010. Las tres organizaciones de alta tecnología seleccionadas fueron Microsoft, Cisco y Google. Estas no suelen acompañar a una compañía que opera en una industria madura y, definitivamente, no aparecen junto a una compañía de muebles para oficina. Desde que D. J. De Pree fue su presidente, Herman Miller ha seguido un camino diferente al de la mayor parte de las empresas: el que se distingue por la reinención y la renovación.

Ese camino ha resultado sumamente útil. Al principio de su historia aguantó la Gran Depresión, así como varias recesiones en el siglo xx. A principios del siglo xxi se recuperó del colapso de las puntocom. Cuando comenzó el año 2010, Herman Miller volvió a afrontar una economía turbulenta. ¿El camino que ha seguido hará que la empresa vuelva a florecer?

Antecedentes

El origen de Herman Miller se remonta a 1905 y a la Star Furniture Company, un fabricante de muebles para recámara de estilo tradicional ubicado en Zeeland, Michigan. En 1909, la compañía fue rebautizada con el nombre de Michigan Star Furniture Company y contrató como oficinista a Dirk Jan (D. J.) De Pree. Él llegó a presidente de la compañía en 1919. Cuatro años después convenció a Herman Miller, quien era su suegro, de que comprara la mayoría de las acciones de la compañía, y la rebautizó con el nombre de Herman Miller Furniture Company en reconocimiento a su apoyo.³

En 1927, D. J. De Pree se comprometió a tratar a “todos los trabajadores como personas con potencial y talentos especiales”. Esto sucedió después de que visitó a la familia de un mecánico industrial que había muerto inesperadamente. Cuando visitó a la viuda, ella le leyó unos poemas. D. J. De Pree preguntó a la mujer que quién era el autor y le sorprendió saber que el poeta era el mecánico. Esto le llevó a preguntarse si el mecánico había sido una persona que escribía poesía o un poeta que también era mecánico industrial. Esta historia es parte del folclor de la cultura de Herman Miller que sigue mereciendo el respeto de todos los empleados y que alimenta el esfuerzo por aprovechar los diversos dones y habilidades que poseen todos ellos.

En 1930, el país vivía la Gran Depresión, y Herman Miller tenía muchos problemas financieros. D. J. De Pree buscaba la manera de salvar a la compañía. Al mismo tiempo, Gilbert Rhode, un diseñador de Nueva York, se dirigió a D. J. De Pree para plantearle su filosofía del diseño. A continuación le pidió la oportunidad de crear el diseño de un conjunto de muebles para recámara a cambio de un pago de mil dólares. Cuando D. J. De Pree dijo que no estaba dispuesto a pagar esa cantidad de dinero, Gilbert Rhode la sugirió otro plan de pagos: regalías de un 3% sobre los muebles vendidos; D. J. aceptó porque pensó que no tenía nada que perder.

Unas cuantas semanas después, D. J. recibió los primeros diseños de Rhode. De nueva cuenta, su reacción fue negativa. Pensó que “parecía como si hubieran sido diseñados para una escuela técnica, y se lo dijo tal cual”. En una carta, Gilbert Rhode le explicó su filosofía del diseño; en primer lugar hablaba de “total sencillez; nada de adornos en la superficie, ningún tallado ni moldura” y, en segundo, decía que “los muebles deben ser anónimos. Lo importante son las personas, no los muebles. Los muebles deben ser útiles”. Los diseños de Rhode eran antitéticos a los diseños tradicionales, pero D. J. consideró que tenían su mérito y su actitud fue la que colocó a Herman Miller en el camino de diseñar y vender muebles que reflejaban un estilo de vida.

En 1942, Herman Miller produjo sus primeros muebles para oficina, con un diseño de Gilbert Rhode llamado Conjunto para oficina ejecutiva. Rhode murió dos años después y De Pree inició la búsqueda de otro líder para el diseño. Basándose en gran medida en un artículo de la revista *Life*, contrató a George Nelson como el primer director de diseño de Herman Miller.

En 1946, Charles y Ray Eames, dos diseñadores que vivían en Los Ángeles, fueron contratados para diseñar muebles. Ese mismo año, los diseños de Charles Eames fueron presentados en la primera exposición individual de muebles de un autor en el Museo de Arte Moderno de Nueva York. Algunos de sus diseños han pasado a formar parte de la colección permanente del museo.

En 1950, Herman Miller, bajo la dirección del Dr. Carl Frost, profesor de la Universidad Estatal de Michigan, fue la primera compañía en el estado de Michigan que aplicara el Plan Scanlon. Este plan se sustenta en los “principios de igualdad y justicia para todos los miembros de la compañía...”. Dos elementos básicos para el funcionamiento del plan son los comités para compartir ideas en torno a cómo mejorar las cosas y a una estructura para compartir el aumento de las ganancias. La relación entre el Dr. Frost y Herman Miller duró cuando menos cuarenta años más.

En la década de 1950, Herman Miller introdujo una serie de muebles con diseños nuevos, entre ellos los de Alexander Girard, Charles y Ray Eames y George Nelson. Concretamente, introdujo las primeras sillas de fibra de vidrio moldeada y la butaca y el banquillo de Eames fueron presentados en el programa *Home Show* de NBC, el precursor de *Today Show*, con

Arlene Francis. También en la década de 1950, Herman Miller inició sus incursiones al exterior, vendiendo sus productos en el mercado de Europa.

En 1962, D. J. fue nombrado presidente del consejo y Hugh De Pree, su hijo, asumió el puesto de presidente y director ejecutivo. D. J. había sido presidente durante más de 40 años.

En la década de 1960, la compañía introdujo muchos diseños nuevos, tanto para el hogar como para el centro de trabajo. El diseño más destacado se llamaba Action Office System y fue el primer plan abierto de módulos y un conjunto de paneles y aditamentos movibles para oficinas. A finales de esa década, Herman Miller había constituido una subsidiaria en Inglaterra, la cual se encargaba del marketing y las ventas ahí y en los países escandinavos. También había establecido distribuidoras en Centro y Sudamérica, Australia, Canadá, Europa, África, Cercano Oriente y Japón.

En 1970, Herman Miller realizó una oferta inicial de acciones y se volvió una compañía pública. El certificado de las acciones fue diseñado por el personal de la oficina de Eames. En 1971, la compañía ingresó al mercado de la salud y la ciencia, y en 1976 introdujo la silla Ergon, su primer diseño basado en la observación científica y en principios de la ergonomía. En 1979, con la Universidad de Michigan, constituyó el Facility Management Institute, el cual creó la profesión de Administración de instalaciones. En esa década de 1970, Herman Miller siguió también con su expansión en el exterior y no dejó de introducir diseños nuevos.

Para 1977, más de la mitad de los 2500 empleados de Herman Miller laboraban fuera del área de producción. Por lo mismo, el plan Scanlon precisó de algunas modificaciones dado que de origen había sido diseñado para los trabajadores de esa área. Además, los empleados trabajaban en múltiples plazas en Estados Unidos y en el exterior. Por lo tanto, en 1978 se creó un comité de 54 personas provenientes de casi todos los segmentos de la compañía, elegidas por votación, para que estudiara los cambios que se necesitaban y presentara recomendaciones. Para enero de 1979, el comité había preparado un borrador final. El plan establecía una nueva estructura organizacional, basada en equipos de trabajo, comités y consejos. En pequeños grupos, todos los empleados tuvieron la ocasión de discutir el plan. El 26 de enero de 1979, 96% de los empleados votaron a favor de que se aceptara el nuevo plan.

Tras 18 años, Hugh De Pree dejó su puesto, y Max De Pree, su hermano menor, ocupó en 1980 el cargo de presidente y director general ejecutivo. En 1981, Herman Miller emprendió la importante iniciativa de ser una compañía más eficiente y amigable para el medio ambiente. Su centro de energía generaba electricidad y vapor para operar sus instalaciones, de 500 mil metros cuadrados, mediante la combustión de desechos.

En 1983, Herman Miller instituyó un plan para que todos los empleados fueran accionistas de la compañía. Esta iniciativa parecía una ramificación natural del plan Scanlon que se había adoptado en 1950. De 1983 en adelante, los empleados compartirían tanto la posesión como las utilidades de la compañía.

En 1984 la empresa introdujo la silla Equa, la segunda basada en principios ergonómicos, pero durante toda la década de 1980 introdujo muchos otros diseños. En 1987, Dick Ruch se convirtió en el primer director ejecutivo que no pertenecía a la familia.

Para finales de esa década, la silla Equa fue reconocida por la revista *Time* como el Diseño de la década. En 1989, Herman Miller creó también un equipo para acciones a favor de la calidad del medio ambiente, el cual se encargaría "... de coordinar los programas ambientalistas en todo el mundo y de involucrar a la mayor cantidad posible de empleados".

En 1990, Herman Miller fue miembro fundador de la Tropical Forest Foundation, y el único fabricante de muebles que se afiliara a esa fundación. Ese mismo año, la compañía dejó de utilizar el palo de rosa, que estaba en peligro de extinción, en sus premiados butaca y banquillo Eames, y en lugar de esa madera utilizó las de cerezo y de avellano obtenidas de fuentes sustentables. La empresa fue también miembro fundador del Green Building Council de Estados Unidos, constituido en 1994. Algunos de los edificios de Herman Miller han sido la base para establecer las normas del Leadership in Energy & Environmental Design (LEED) (Liderazgo en Diseño Energético y Ambientalista). En razón de sus actividades ambientalistas, en la década de 1990 Herman Miller recibió premios de la revista *Fortune* y de la National Wildlife Federation.

En la década de 1990, Herman Miller volvió a introducir algunos diseños de avanzada. En 1994 introdujo la silla Aeron, la cual fue incluida casi de inmediato en la colección permanente de diseño del Museo de Arte Moderno de Nueva York. En 1999, la compañía ganó el premio "Diseño de la década" otorgado por *Business Week* y la Industrial Designers Society of America.

En 1992, J. Kermit Campbell se convirtió en el quinto CEO y presidente de Herman Miller. Fue la primera persona en ocupar ese puesto y que provenía de otra compañía. En 1995, Campbell renunció y Mike Volkema fue ascendido a CEO. En aquellos años la industria estaba pasando por un bache y Herman Miller fue reestructurada. Sus ventas eran del orden de mil millones de dólares. Mike Volkema había trabajado en Meridian, una compañía que Herman Miller había adquirido en 1990 y que retuvo durante siete años. Así, con unos 12 años de experiencia laboral en Herman Miller o en su subsidiaria, a los 39 años de edad, Volkema ocupó el puesto de CEO.

En 1994, la compañía lanzó la línea Herman Miller para el hogar, con la idea de concentrarse en el mercado de las viviendas. Reintrodujo algunos de sus diseños modernos clásicos de las décadas de 1940, 1950 y 1960, así como diseños nuevos. En 1998, creó hmhome.com con la intención de llegar a ese mercado.

La compañía emprendió otras iniciativas de marketing para concentrarse en empresas medianas y pequeñas. Estableció una red de 180 minoristas para enfocarse en las empresas pequeñas y creó un programa de computadora de diseño en 3D para ponerlo a disposición de los clientes

de tamaño mediano. Además, el orden en que se recibían los pedidos estaba ligado entre Herman Miller, los proveedores, los distribuidores y los clientes a efecto de acelerar las entregas y de mejorar su precisión.

La década de 2000

La década de 2000 arrancó espectacularmente bien con utilidades y ventas sin precedente en 2000 y 2001. El consejo de administración autorizó que se otorgaran, por única vez de forma especial, opciones a 100 acciones a cada persona que no fuese un ejecutivo y que fuese un empleado en Estados Unidos. En junio de 2000, la silla de madera balsa moldeada Eames fue seleccionada por la revista *Time* como "el diseño del siglo". Las ventas se habían duplicado con creces durante los seis años que Mike Volkema llevaba como CEO.

Después estalló la burbuja de las puntocom y en Estados Unidos ocurrieron los hechos del 11 de septiembre de 2001. Las ventas cayeron 34%, de 2 236 200 000 en 2001 a 1 468 700 000 en 2002. Ese mismo año, las utilidades bajaron de 144 100 000 pérdidas por 56 millones. En 2007, en una entrevista para la revista *Fast Company*, Volkema dijo: "Cuando me acosté a dormir una noche era un genio, pero al despertar la mañana siguiente era el tonto del pueblo".

Las ventas siguieron bajando en 2003, pero ese año Herman Miller volvió a registrar utilidades. Para ello, tuvo que abandonar su añeja tradición de empleo para toda la vida. Debió recortar aproximadamente a 38% de sus trabajadores. Cerró una planta completa en Georgia. Mike Volkema y Brian Walker, que entonces era presidente de Herman Miller para América del Norte, se reunieron con todos los trabajadores para informarles de lo que estaba sucediendo y por qué tenían que despedirlos. Una de las trabajadoras despedidas se sintió tan conmovida por su planteamiento que les dijo que sentía enorme pena de que ellos tuvieran que despedir personalmente a los trabajadores.

Para sustituir la tradición del empleo para toda la vida, Mike Volkema, con información aportada por muchas personas, creó lo que la compañía llama "el nuevo contrato social". Él lo explica con estas palabras:

Somos una empresa comercial, y el cliente tiene que ocupar el centro del escenario; por lo mismo, primero tenemos que saber si sus dones y talentos casan con las necesidades y los deseos de esta empresa comercial. Si no encajan, entonces quiero desearles la mejor de las suertes, pero desgraciadamente no puedo ofrecerles un empleo por ahora.

Como parte de la implementación del contrato social, las prestaciones como la ayuda para educación y los planes 401(k) fueron diseñadas de modo que fueran más portátiles. Eso se hizo con la intención de que, en el caso de las personas cuyos dones y talentos habían dejado de ajustarse a las necesidades de los clientes, el costo por cambiar de empleo no fuera tan alto.

Las ventas y las utilidades aumentaron de 2003 a 2008. En 2008 las ventas no llegaron a su máximo, pero las utilidades

sí. Brian Walker llegó al puesto de presidente en 2003, y al de director general ejecutivo en 2004. Mike Volkema fue nombrado presidente del consejo en 2004. En 2012, los dos seguían ocupando esos puestos.

La recesión de 2007-2009 golpeó duro a Herman Miller. Las ventas bajaron 19%, de 212 billones de dólares en 2008 a 1630 billones en 2009. En esos mismos años, las utilidades cayeron de 152 millones de dólares a 68 millones. En marzo de 2012, Mark Schurman, director de comunicaciones externas de la empresa, pronosticó que los cambios aplicados para que esta se recuperara de la recesión de 2001-2003 le permitirían sortear mejor la recesión de 2007-2009.

Herman Miller a principios de 2012

Herman Miller ha creado un código basado en los valores que la organización practica hace muchos años y lo publica en su sitio web en una página titulada “What We Believe” (Nuestras creencias). El propósito de estas creencias es que sirvan de base para unir a todos los empleados, para crear relaciones y para contribuir a las comunidades. Las creencias declaradas en 2005 y que seguían vigentes en 2012 son:

- **Curiosidad y exploración:** son dos de nuestras fortalezas más grandes. Son el fundamento de nuestro legado de un diseño movido por la investigación. ¿Cómo seguimos siendo curiosos? Respetando y alentando el riesgo y practicando el perdón. Es imposible ser curioso e infalible. En cierto sentido, si uno no se equivoca jamás, quiere decir que no está explorando ideas nuevas con la frecuencia necesaria. Todo el mundo se equivoca: debemos festejar los errores sinceros, aprender de ellos, y seguir adelante.
- **Compromiso:** en nuestro caso, se trata de ser propietarios activamente comprometidos con la vida en esta comunidad llamada Herman Miller, de compartir sus éxitos y riesgos. La posesión de acciones es un ingrediente importante, pero no es suficiente. La fortaleza y los frutos llegan en realidad cuando las personas comprometidas asumen como propios los problemas, las soluciones y las conductas. Reconozca su responsabilidad, decida dar un paso al frente, y ser reconocido. Interésese por esta comunidad y marque una diferencia en ella.
- **Desempeño:** el desempeño es un requisito para el liderazgo. Deseamos ser líderes, por lo cual estamos decididos a alcanzar el mejor desempeño posible, y este no es una elección. La posibilidad de trabajar tan bien como podamos está en manos de todos los que componemos Herman Miller. Nuestro propio buen desempeño, se mida como se mida, enriquecerá nuestra vida como empleados, complacerá a nuestros clientes y creará verdadero valor para nuestros accionistas.
- **Inclusión:** para triunfar como compañía, tenemos que incluir todas las expresiones del potencial y el talento humano que nos ofrece la sociedad. Valoramos a las personas en todo lo que son, y lo que cada uno de nosotros puede ofrecer, sea evidente o no tan evidente. Pensamos que toda persona debe tener la posibilidad de realizar su potencial, independientemente del color de su piel, género, edad, preferencia sexual, formación académica, peso, estatura, estado civil, nivel de habilidades, etcétera. Cuando somos verdaderamente incluyentes, vamos más allá de la tolerancia y comprendemos todas las cualidades que hacen de las personas lo que son, las que nos hacen únicos y, sobre todo, que nos unen.
- **Diseño:** para nosotros, el diseño es una forma de ver el mundo, y de observar cómo funciona o no. Es un método para hacer algo, para resolver un problema. Para diseñar una solución, y no simplemente para inventar una, es preciso investigar, pensar, en ocasiones volver a empezar, escuchar y tener humildad. A veces el diseño produce ocasiones memorables, sillas atemporales, o fiestas muy divertidas. El diseño no es solamente la apariencia de algo, tampoco es nada más la forma en que algo funciona.
- **Cimientos:** el pasado puede ser un asunto engañoso; un ancla o una vela, una atadura o una plataforma de lanzamiento. Valoramos y respetamos nuestro pasado, pero no dejamos que nos gobierne. Las historias, las personas y las experiencias de Herman Miller en el pasado son una base única. Nuestro pasado nos habla de diseño, compasión humana y liderazgo, así como de correr riesgos, buscar el cambio y trabajar juntos. Partiendo de esa base podemos avanzar con un lenguaje común, con un conjunto de creencias e ideas que hemos hecho nuestras. Valoramos nuestro rico legado más por lo que nos muestra que podemos llegar a ser que como un retrato de lo que hemos sido.
- **Un mundo mejor:** es la columna vertebral de Herman Miller y la verdadera razón por la cual muchos nos presentamos a trabajar todos los días. Contribuimos a un mundo mejor buscando la sabiduría para cuidar el medio ambiente y propiciando un mundo sustentable. Nuestras actividades ambientalistas son parte de nuestro legado y una responsabilidad que gustosamente asumimos para bien de las generaciones futuras. Intentamos un mundo mejor cuando entregamos tiempo y dinero a nuestras comunidades y a causas fuera de la compañía; cuando como empresa tratamos de ser una buena ciudadana en todo el mundo y también cuando desarrollamos el acto (no muy) simple de añadir belleza al mundo. Al participar en ese esfuerzo, elevamos nuestro ánimo y el de todos los que nos rodean.
- **Transparencia:** la transparencia empieza cuando permitimos a las personas que vean cómo tomamos las decisiones y cuando asumimos la responsabilidad de las que elegimos. Por lo tanto, cuando tome una decisión, asuma la responsabilidad. En Herman Miller la confidencialidad tiene su lugar, pero si no puede contarle a nadie lo que ha decidido, es probable que se trate de una

mala decisión. Cuando no hay transparencia, es imposible que haya confianza e integridad. Sin confianza ni integridad, es imposible ser transparente.

La compañía espera que todos los empleados vivan conforme a estos valores. En la descripción de los procesos corrientes que analizamos a continuación, encontrará muchos ejemplos de estos valores en acción.

Administración

Actualmente, Mike Volkema es presidente del consejo y Brian Walker es presidente y director administrativo. En 2011, *Bloomberg Businessweek* publicó que la remuneración de Walker era de 693 969 dólares. Según la misma publicación, la remuneración de los CEO de cinco competidoras era de entre 777 923 y 973 154 dólares. En enero de 2009, Walker y otros cuatro ejecutivos de Herman Miller aceptaron una reducción de 10% en su paga, y en marzo de ese mismo año aceptaron otra reducción del mismo porcentaje, al igual que todos los trabajadores asalariados. Además, se aplicó un calendario laboral de nueve días a la quincena para los trabajadores de producción, lo cual de hecho también redujo su paga 10%. Poco más de un año después, en junio de 2010, los recortes de los salarios y de los días laborables de la mayoría de los empleados fueron rescindidos. El hecho de que los ejecutivos redujeran su sueldo antes que el de todos los demás, y por el doble de monto, es apenas una de las muchas maneras en que la compasión humana se practica en Herman Miller.

Al tenor de las reglas de la Securities and Exchange Commission (SEC), una compañía pública debe tener un consejo de administración. Por política de la compañía, la mayoría de los 14 miembros del consejo deben ser independientes. Para que una persona sea considerada independiente debe cumplir, cuando menos, los requisitos del Mercado Nacional del NASDAQ para los directores independientes (Regla 4200 de la Bolsa NASDAQ). Además, esa persona no debe tener “ninguna otra relación material con la compañía o sus filiales ni con ningún director ejecutivo de la compañía o sus filiales”. Es más, “toda transacción entre la empresa y un ejecutivo o director de esta (inclusive la o el cónyuge y las o los hijos, hijastros, padres, padrastros, hermanos, suegros, yernos, nueras, cuñados y personas que compartan la misma casa) debe ser informada al consejo de administración y se sujetará a la autorización de este o del comité de gobierno y nominaciones, a no ser que la transacción propuesta sea parte de un programa general al alcance de todos los directores o empleados por igual en razón de una política existente o que sea una compra de productos de la compañía acorde con el precio y los términos de otras transacciones de tamaño similar con otros compradores”. Es más, “es política del consejo que todos los directores, de acuerdo con las responsabilidades que tengan con los accionistas de la compañía en general, posean una participación en esta. Para tal efecto, el consejo requiere que cada director posea un interés en acciones después de un año de

pertenecer a él y, tras un plazo de cinco años, recomienda que los directores posean acciones comunes de la compañía por un valor equivalente al triple del monto, cuando menos, de los honorarios anuales pagados a cada director”. En otras palabras, los miembros del consejo deben cumplir con normas que coinciden con las ideas de la compañía y su programa ESOP.

Herman Miller tiene a su cargo departamentos laborales, pero la unidad de trabajo más mencionada es el equipo. Paul Murray, director de salud y seguridad ambiental, explicó la relación con estas palabras:

En Herman Miller, el término equipo es el que hemos usado desde tiempos del plan Scanlon, cuando De Prees lo instituyó en la compañía. Pienso que eso explica por qué es el que usamos casi siempre. Como departamento, tratamos de facilitar las cosas para otros equipos. Por lo tanto, el departamento no es lo único que los mueve.

Los equipos suelen ser interfuncionales. Uno pertenece a un equipo en razón de su capacidad para contribuir a él. Gabe Wing, ingeniero químico en jefe de diseño ambiental, lo describió así:

Uno se hace del representante indicado, el que sea capaz de contribuir más a que su equipo alcance su meta. No es una cuestión basada en los nombramientos sino en tomar a la persona que cuente con la capacidad para ayudarnos a llevar nuestras iniciativas hacia la meta común.

Los equipos están basados muchas veces en el desarrollo de un producto. Una vez que ha sido terminado, los miembros de ese equipo se vuelven a repartir para desarrollar otros proyectos. Los proyectos nuevos pueden estar en cualquier nivel de la organización. En Herman Miller el liderazgo se comparte: una manera de hacerlo es mediante el concepto de la empresa de “hablar hacia arriba y hacia abajo de la escalera”. Se anima a todos los trabajadores a que expongan ideas nuevas. Rudy Bartels, especialista en cuestiones ambientales, explica:

Si intentan algo, tendrán cerca a otros que les ayudarán. Haciendo las cosas así, el caso tal vez requiera de la presencia de alguno de nosotros o de un e-mail o quizá solamente requiera que uno diga: “Pienso que es una gran idea”. Así es como funcionan muchas cosas en esta organización.

Como los trabajadores sienten que tienen atribuciones, un administrador nuevo puede encontrar conductas que le asombrarían. Paul Murray comentó:

Recuerdo el día que empecé a trabajar aquí. Me quité las gafas de protección... y un empleado se me acercó y dijo: “Vuelva a ponérselas”. En la compañía X y en la compañía Y4 ni en sueños se habrían atrevido a hablarle así a un supervisor, y mucho

menos al jefe del supervisor. Cuando los trabajadores tienen tantas atribuciones el viaje resulta muy divertido.

El Comité de donativos de los empleados y el Equipo de acciones ambientalistas también refuerzan las creencias. Fiel a su práctica de liderazgo compartido, este comité reparte fondos y otros recursos en razón de la participación de los empleados. Jay Link, administrador de donativos, explica cómo funciona el programa:

... nuestra prioridad es honrar a las organizaciones en las que participan nuestros empleados. Pensamos que es importante engendrar en ellos una especie de ánimo generoso, y por lo mismo, si sabemos que participan en alguna organización que está donde tenemos presencia fabril, entonces nuestros donativos como que van de la mano con las organizaciones en las que están involucrados. Por eso es nuestra prioridad.

Además, todos los empleados pueden dedicar 16 horas remuneradas al año a trabajar en la organización de beneficencia que deseen. Herman Miller fija las metas del número de horas al año que los empleados trabajan como voluntarios en sus comunidades. El avance para cumplir estas metas es informado al CEO.

El equipo de acciones ambientales es el responsable de cuestiones como el reciclaje de desechos sólidos y el diseño de productos que usan recursos sustentables. Fue formado en 1988 con autorización de Max De Pree. Uno de sus éxitos ha sido la disminución de la cantidad de desechos sólidos que son llevados a rellenos sanitarios. En 1991, Herman Miller enviaba 20 millones de kilos al relleno. Para 1994, la cifra había bajado a 12 millones, y para 2008 decreció a dos. Estas mejoras tienen costos eficientes y son buenas para el medio ambiente.

Las ideas también son llevadas a la familia y a la comunidad. Gabe Wing comentó: “Tengo el peor césped de mi barrio, porque no le pongo plaguicidas ni fertilizantes”. Y después recordó como él y su esposa habían tenido que tomar una decisión muy difícil en el verano de 2009, porque Herman Miller tiene la política de “no usar PVC (cloruro de polivinilo) en la medida de lo posible”. Para remodelar su casa, adquirieron láminas de tablarroca, y no de PVC, a pesar de que eran mucho más caras. Gabe dijo: “Hace algunos años no habría pensado en esto”.

Rudy Bartels participa en una asociación de fútbol juvenil. Como suele suceder, tiene que conseguir dinero para comprar uniformes. Algunas de las cosas que ha hecho para reunir fondos es juntar periódico y latas de aluminio. Cuenta las cosas así: “Cuando hablo, dicen, ‘Sí, es Rudy. Es como todos los de Herman Miller, dice deberían, bueno, más bien, deberíamos hacer esto”.

Estas ideas llegan a todas las áreas funcionales de la empresa. Algunas son claramente beneficiosas y otras solo son la forma en que Herman Miller ha decidido desempeñar sus actividades.

Marketing

Los productos de Herman Miller se venden en todo el mundo por medio de subsidiarias de su propiedad en varios países, entre ellos Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, México, Australia, Singapur, China, India y los Países Bajos. Distribuidoras independientes ofrecen también sus productos. Su base de clientes está repartida en 100 países.

Herman Miller utiliza el Marketing verde para vender sus productos. Por ejemplo, la silla Mirra introducida en 2003, con tecnología para una buena postura, desde el principio fue diseñada como un producto amigable para el medio ambiente (el principio del principio al final). Las sillas contienen 45% de materiales reciclados, y 96% de sus materiales son reciclables. Además, son armadas utilizando exclusivamente energía renovable. En 2003, las revistas *Architectural Record* y *Environmental Building News* calificaron a la silla Mirra como uno de “Los 10 productos verdes” más destacados. Las constructoras que usan productos de Herman Miller en sus edificios suman puntos para obtener la certificación LEED (Liderazgo en Diseño Energético y Ambientalista).

Además, Herman Miller participa en publicidad en cooperación con algunos socios estratégicos. Por ejemplo, en los Hilton Garden Inn, algunas habitaciones tienen sillas Mirra de Herman Miller. En el escritorio de las habitaciones hay una tarjeta que explica cómo ajustar la silla para obtener mayor comodidad, y además incluye la dirección del sitio web de Hilton Garden Inn donde se puede comprar una.

Herman Miller divide sus mercados en cuatro segmentos: laboral, del hogar, educación para la salud y gobierno. Sin embargo, vende muchos de sus productos a todos los segmentos.

Con la finalidad de mejorar sus análisis y promociones de marketing, Herman Miller también divide sus mercados en segmentos geográficos. Considera de forma independiente a los mercados de América del Norte, Asia, Europa y América Latina.

Producción/operaciones

En términos de operaciones fabriles, Herman Miller está posicionada en todo el mundo. En Estados Unidos, sus operaciones fabriles se ubican en Michigan, Georgia y Washington. En Europa tiene una presencia fabril considerable en el Reino Unido, que es su mercado más grande después de Estados Unidos. En Asia tiene operaciones fabriles en Ningbo, China.

Herman Miller fabrica sus productos utilizando un sistema de técnicas de producción esbelta, llamadas en conjunto Herman Miller Performance System (Sistema de desempeño Herman Miller) (véase la figura 1). De tal modo, lucha por alcanzar eficiencias y ahorro de costo reduciendo al mínimo la cantidad de inventario a la mano mediante un proceso de Justo a tiempo (JIT). Algunos proveedores entregan piezas cinco o seis veces al día a las instalaciones de producción de Herman Miller.

Figura 1 Sistema de producción de Herman Miller

Sistema de producción de Herman Miller ... un sistema integrado



El verdadero norte: la perfección es la meta

<p><u>Satisfacción del cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cero defectos • 100% de valor agregado • Secuencia de la demanda de 1 en 1 	<p><u>Desarrollo humano</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad física y mental • Seguridad general • Desafío profesional
---	---

1. Filosofía *(las cosas que importan)*

- Lo primero es el cliente
- Las personas son el recurso más importante
- El Kaizen es una forma de vida
- Enfoque en la planta de la fábrica

2. Sistema de administración

- Apoyar y desarrollar a los miembros del equipo
- Responder con rapidez a los problemas
- Proporcionar una visión y la motivación para avanzar hacia el Verdadero norte

3. Instrumentos técnicos *(los instrumentos del HMPS)*

Justo a tiempo

- Flujo continuo
- Tiempo Takt
- Sistema jalar

Jidoka

- Detener y avisar de anomalías
- Separar el trabajo del hombre y el de la máquina



7 formas de desperdicio

<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de producción • Esperas • Transmisión • Proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario • Movimiento • Corrección
---	--

Frente

Dorso



0512-001

La producción arranca con base en los pedidos y conforme los materiales y componentes directos son adquiridos en la cantidad necesaria para satisfacer la demanda. El tiempo de espera para la mayor parte de los productos es de entre 10 y 20 días. Por lo tanto, la tasa de rotación del inventario es muy alta. La combinación de estos factores podría dar la impresión de que los niveles de inventario son relativamente bajos en relación con el volumen de ventas. Un elemento clave de la estrategia de producción es que la compañía limita los costos fijos de la producción abasteciéndose de componentes proporcionados por proveedores estratégicos. Esta estrategia ha hecho que Herman Miller incremente la variabilidad de su estructura de costos al mismo tiempo que conserva el control

como propietaria de los procesos de producción que considera que le proporcionan una ventaja competitiva. En razón de esta estrategia, la producción consiste, en gran medida, en operaciones de ensamblaje.

El éxito del Sistema de Desempeño de Herman Miller (HMPS) ha sido resultado de un trabajo muy arduo. Por ejemplo, en 1996, la subsidiaria Integrated Metals Technology (IMT) no marchaba muy bien. Esta subsidiaria suministraba bases metálicas a la compañía matriz. Los precios de IMT eran elevados, el tiempo de espera era mucho y la calidad era de alrededor de 70%. Los líderes de la subsidiaria decidieron contratar al Toyota Supplier Support Center (TSSC), la rama de Toyota que brinda asesoría. Herman Miller realizó mejoras

sustantivas tras preguntar, analizar y “conseguir ayuda e ideas de todo el mundo”. Por ejemplo, los defectos de calidad de las partes por millón bajaron aproximadamente de 9 mil en el año 2000 a 1500 en el año 2006. Al mismo tiempo, los embarques mejoraron por única vez de 80% a 100%, y los incidentes de seguridad por 100 empleados bajaron de 10 a 3 al año.

Los valores organizacionales antes mencionados fueron incorporados al diseño de The Greenhouse, las principales instalaciones de producción de Herman Miller en Michigan. El edificio fue diseñado con cánones ambientalistas. Por ejemplo, aprovecha la luz natural y los jardines. Las plantas endémicas son cultivadas sin usar fertilizantes, plaguicidas ni irrigación. Después de que se inauguró el edificio, hubo una invasión de avispas de cuerpo amarillo. Los empleados y los visitantes sufrían con frecuencia sus picaduras. Se buscó una solución que estuviera acorde con las ideas de Herman Miller. Las investigaciones descubrieron que las abejas mieleras y las avispas de cuerpo amarillo son incompatibles. Por lo tanto, la compañía colocó 12 panales y 600 mil abejas mieleras en el predio. Las avispas no tardaron en irse. Una consecuencia derivada fue que, debido a la polinización de las abejas, el área que circunda al edificio está llena de flores silvestres y además hay una importante producción de miel. La compañía regala botellas de medio litro de miel, que simbolizan sus creencias, a las personas que visitan la oficina matriz.

Administración de recursos humanos

Herman Miller considera que la administración de los recursos humanos es una de sus fortalezas. Con regularidad aparece en la lista de *Fortune* de las 100 Mejores compañías para trabajar, como fue el caso en 2010. La empresa recibe alrededor de 278 solicitudes de empleo para cada vacante que anuncia. En la desaceleración de 2009, Herman Miller recortó a más de 15% de sus trabajadores, disminuyó cuando menos 10% la paga de los que permanecieron y suspendió las aportaciones al plan 401(k). Según un artículo publicado en el número de fecha 8 de febrero de 2010 de la revista *Fortune*, “los empleados felicitaron a la administración porque enfrentó la desaceleración con gallardía y además hizo lo que era mejor para su colectivo”. *Fortune* también estimaba que la rotación voluntaria de empleados no llegaba a 2%. En razón de la rápida recuperación de Herman Miller, el 1 de junio de 2010 se suspendieron los recortes de 10% que habían sido impuestos a partir de la primavera de 2009 al número de días laborables y a los salarios.

Herman Miller practica el concepto de “las actividades inusuales”, como las llamó hace muchos años el expresidente Hugh De Pree, y al parecer eso ha sido positivo tanto en los tiempos buenos como en los malos. La empresa comparte las ganancias con sus empleados, y también los problemas, en especial por cuanto se refiere a la remuneración.

La paga está centrada en el desempeño de la empresa y adopta muchas formas. Como en otras compañías, todos los empleados perciben un salario base. Además, todos participan también en un programa de utilidades compartidas, con

el cual reciben una cantidad de acciones basada en el desempeño financiero anual de la compañía. En cuanto empiezan a trabajar en Herman Miller, los empleados son inscritos en el plan y de inmediato tienen derecho a recibir las acciones. Las ganancias compartidas están basadas en el desempeño de la empresa porque, como explicó un empleado:

El problema que veíamos era que se podía presentar el caso donde el proyecto X ofrecía una mejor oportunidad para la compañía entera, pero cuando la remuneración que recibían se refería específicamente a su fracción del negocio, era difícil decirle a esas personas que se debían sacrificar para apoyar a la empresa entera. Entonces entrábamos en un terreno difícil. Así que acabamos optando por una remuneración basada en el VEA (valor económico agregado) para la compañía entera con el propósito de evitar las batallas en esa clase de terrenos.

La compañía ofrece un Plan de compra de acciones para los empleados (ESPP) por vía de descuentos en nómina y 15% de descuento sobre el precio de mercado. Además, ofrece a todos los empleados un plan 401(k), con el cual reciben un equivalente a 50% del primer 6% que aporta de su salario. En este caso, los empleados también pueden participar en este plan tan pronto como entran a trabajar a Herman Miller, y de inmediato gozan de sus derechos. La aportación del equivalente que realizaba la compañía fue suspendida en 2009 debido a la recesión. En razón de las ganancias compartidas y del ESPP, los empleados poseen alrededor de 8% de las acciones en circulación.

Es más, la compañía ofrece a todos los empleados un plan de fondos para el retiro, con el cual ella deposita en una cuenta 4% de la remuneración y esa cantidad genera intereses trimestrales. Los empleados pueden participar en este plan tan pronto como ingresan a Herman Miller, pero deben hacerlo durante cinco años para poder hacer uso de sus derechos. Además, la compañía paga un bono por antigüedad después de 5 años de trabajar ahí. Por último, paga un bono anual universal a todos los empleados con base en el desempeño de la compañía frente a los objetivos del Valor Económico Agregado (VEA). Ese bono se calcula tomando la utilidad operativa neta de la compañía, después de impuestos, menos un “cargo” por el costo del capital de los accionistas. Este bono se entrega además de los otros programas de remuneración, inclusive las ganancias compartidas, y utiliza el mismo cálculo para determinar el bono potencial tanto para empleados como para ejecutivos.

Luego entonces, la remuneración adopta varias formas en Herman Miller, pero la mayoría de ellas dependen parcialmente, por no decir que del todo, del desempeño de la compañía. Un empleado resumió su remuneración así: “Uno puede meter la mano en el bolsillo de Herman Miller varias veces, dependiendo del desempeño de la compañía”.

Otras prestaciones también adoptan muchas formas en Herman Miller. Los trabajadores pueden escoger entre diversas prestaciones, al igual que en muchas otras organizaciones. Sin embargo, algunas son muy diferentes, un ejemplo sería

una rebaja de 100 dólares en la compra de una bicicleta, la cual está justificada como “parte de nuestro programa general diseñado para que el mundo que nos rodea sea mejor”. Otras prestaciones que ofrece la compañía y que considera “únicas” son:

- Reembolso completo de colegiaturas
- Horarios flexibles: empleo compartido, semana corta y opciones para trabajar en casa
- Servicios de conserjería: servicios de tintorería, tarjetas de visita, ayuda para encontrar direcciones o comida para llevar a casa; estos servicios facilitan la posibilidad de equilibrar la vida laboral y la personal
- Descuentos a los empleados en la compra de productos
- Otros servicios en las instalaciones, entre ellos, masajes terapéuticos, cafeterías, bancos, servicios de salud, gimnasio, clases de gimnasia y entrenadores personales.

De acuerdo con sus creencias, Herman Miller ofrece muchas prestaciones para la salud, entre ellas gimnasios o subsidios para membresías a gimnasios, servicios de salud, programas de ayuda a los empleados, clases/programas de gimnasia y evaluación de riesgos de salud. Otras de esta clase de prestaciones, que las organizaciones grandes también ofrecen, son seguro de salud, seguro dental, planes para la vista, planes para recetas médicas, cuentas de gastos de representación flexibles, incapacidad de corta y larga duración, seguro de vida, seguro de muerte accidental e incapacidad, y atención para enfermedades personales críticas y para accidentes de consecuencias largas. Todas estas prestaciones también se brindan a las socias nacionales.

Cuando lo considera conveniente, Herman Miller promueve a personas que trabajan en la organización. La compañía piensa que los estudios y la capacitación son fundamentales para que los empleados se preparen para ocupar nuevos puestos. Por ejemplo, Rudy Bartels, el especialista en medio ambiente, y muchos otros vicepresidentes iniciaron su carrera en la planta de producción de Herman Miller.

Otras tres prestaciones son exclusivas de Herman Miller. En primer lugar, toda familia que tiene o adopta un hijo recibe una mecedora de Herman Miller. En segundo, todo empleado que se retira después de laborar 25 años en la compañía y que ha cumplido 55 años o más recibe una butaca Eames. En tercero, Herman Miller no tiene un retiro para los ejecutivos, pero sí uno para los empleados: el Marigold Lodge, en el lago Michigan. Este retiro está a disposición de los empleados para eventos relacionados con la compañía, como fiestas de jubilación y otras celebraciones, y en ocasiones incluye a la familia y a otros invitados.

Finanzas

En tiempos económicos normales, se diría que la administración financiera de Herman Miller es conservadora. Durante 2006, la razón de su apalancamiento estuvo por debajo del promedio de la industria, y el multiplicador de los intereses

devengados fue dos veces más que el promedio de la industria. Debido a la caída de los negocios, la razón de deuda a capital contable subió precipitadamente de 1.18 en 2006 a 47.66 en 2008. Para mejorar esta razón, la compañía vendió más de tres millones de acciones en el ejercicio fiscal de 2009.⁵ En los cuatro ejercicios anteriores, Herman Miller había estado recomprando acciones. La razón de deuda a capital contable había bajado a 3.81 para finales de 2009. A efecto de mejorar sus activos de corto plazo, los dividendos por acción fueron recortados alrededor de 70%, y el gasto de capital bajó a cero en 2009. (Las tablas 1 y 2 presentan los estados financieros para los años 2006-2010).

En el ejercicio fiscal de 2008, 15% de los ingresos de Herman Miller y 10% de sus utilidades no provinieron de América del Norte, sino de otros países. En 2007, esos otros países representaron 16.5% de los ingresos y alrededor de 20% de las utilidades de la compañía.

En términos financieros, Herman Miller es fiel a sus creencias. Incluso durante las desaceleraciones, invierte en investigación y desarrollo. Cuando ocurrió el fracaso de la puntocom, invirtió cientos de millones de dólares en IyD. En el interior de la empresa este proyecto de inversión llevó por clave el nombre de “Purple”.

El número de fecha 19 de diciembre de 2007 de la revista *Fast Company* contenía algunos comentarios sobre este proyecto y decía que Clayton Christensen, el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y autor de *The Innovator's Dilemma*, había dicho: “De cada mil compañías, menos de una habría hecho lo que ellos hicieron. Incrementar el gasto con miras al futuro, al mismo tiempo que recortaba otros rubros para sobrevivir hoy fue una apuesta atrevida”.

Herman Miller sigue recibiendo premios por el diseño de sus productos y por el trato que brinda a sus empleados. Por ejemplo, en 2011 fue nombrada uno de los 10 iconos del diseño en la lista de “Las 30 compañías que entendieron las cosas” de la revista *Fast Company*, y en 2012 recibió el premio Huntington Pillar otorgado por el Women's Resource Center a las compañías que demuestran una dedicación sobresaliente a mejorar la condición de las mujeres en el centro de trabajo.

El equipo de accesorios: un ejemplo de la estrategia, el liderazgo y las creencias de HM en acción

El equipo de accesorios fue una ramificación del proyecto “Purple”. Una de las metas del proyecto era trascender las fronteras normales de los negocios. Los accesorios para oficina son un campo en el cual Herman Miller no se había involucrado habitualmente, a pesar de que forma una parte importante de lo que venden los distribuidores independientes. Mark Schurman, director de comunicaciones, explica que una vez que los habían identificado, “llamamos a Robyn para que armara un equipo que explorara a fondo este segmento de productos para que pudiéramos involucrarnos de lleno”.

Tabla 1 Balances generales consolidados (en millones, salvo datos de acciones y por acción)

	Mayo 28, 2011	Mayo 29, 2010	Mayo 30, 2009	Mayo 31, 2008	Junio 2, 2007	Junio 3, 2006
Activo						
Activo circulante						
Efectivo y equivalentes	148.6	\$ 134.8	\$ 192.9	\$ 155.4	\$ 76.4	\$ 106.8
Inversiones a corto plazo (nota 1)		—	—	15.7	15.9	15.2
Valores negociables	11.1	12.1	11.3	—	—	—
Cuentas por cobrar	193.1	144.7	148.9	209.0	188.1	173.2
Menos provisiones en cada año	4.5	4.4	7.3	5.6	4.9	5.0
Inventarios, neto	66.2	57.9	37.3	55.1	56.0	47.1
Gastos prepagados y otros	59.2	45.2	60.5	58.0	48.3	47.9
Total de activo circulante	478.1	394.7	450.9	493.2	384.7	390.2
Propiedad y equipo:						
Terrenos y mejoras	19.9	19.4	18.8	19.0	18.9	20.9
Edificios y mejoras	149.5	147.6	137.4	139.4	137.2	139.1
Maquinaria y equipo	531.0	546.4	552.0	547.4	543.3	523.8
Construcciones en ejecución	13.0	10.7	9.8	17.4	17.6	23.5
Patrimonio y equipo brutos	713.4	724.1	718.0	723.2	717.0	707.3
Menos: depreciación acumulada	(544.3)	(548.9)	(538.8)	(526.9)	(520.4)	(504.0)
Propiedad y equipo netos	169.1	175.2	179.2	196.3	196.6	203.3
Valor de la marca e intangibles de vida indefinida	133.6	132.6	72.7	40.2	39.1	39.1
Otros intangibles amortizables, neto	24.3	25.0	11.3	—	—	—
Otros activos	9.3	43.1	53.2	53.5	45.8	35.4
Total de activo	814.4	\$770.6	\$767.3	\$783.2	\$666.2	\$668.0
Pasivo y capital contable						
Pasivo circulante:						
Cheques sin fondos	6.4	4.3	3.9	8.5	7.4	6.5
Vencimientos circulantes de deuda a largo plazo	—	100.0	75.0	—	3.0	3.0
Cuentas por pagar	112.7	96.3	79.1	117.9	110.5	112.3
Obligaciones devengadas	153.1	112.4	124.2	184.1	163.6	177.6
Total de pasivo circulante	272.2	313.0	282.2	310.5	284.5	299.4
Deuda a largo plazo, menos vencimientos circulantes	250.0	201.2	302.4	375.5	173.2	175.8
Otras obligaciones	87.2	176.3	174.7	73.8	52.9	54.2
Total de pasivo	609.4	690.5	759.3	759.8	510.6	529.4
Interés minoritario	—	—	—	—	.3	.2
Capital contable:						
Acciones preferentes, sin valor par (10 millones de acciones autorizadas, ninguna emitida)	—	—	—	—	—	—

(continúa)

Tabla 1 (continuación) Balances generales consolidados (millones de dólares, salvo datos de acciones y por acción)

	Mayo 28, 2011	Mayo 29, 2010	Mayo 30, 2009	Mayo 31, 2008	Junio 2, 2007	Junio 3, 2006
Acciones comunes, \$0.20 valor par (240 millones de acciones autorizadas, 57 002 733 y 53 826 061 acciones emitidas y en circulación en 2010 y 2009, respectivamente)	11.6	11.4	10.8	11.1	12.6	13.2
Capital pagado extra	82.0	55.9	5.9	—	—	—
Utilidades retenidas	218.2	152.4	129.2	76.7	197.8	192.2
Pérdida acumulada y otras generales	(104.2)	(136.2)	(134.1)	(60.1)	(51.6)	(63.3)
Compensación diferida de ejecutivos clave	(2.6)	(3.4)	(3.8)	(4.3)	(3.5)	(3.7)
Total de capital contable	205.0	80.1	8.0	23.4	155.3	138.4
Total de pasivo y capital contable	\$814.4	\$770.6	\$767.3	\$783.2	\$666.2	\$668.0

Tabla 2 Estados de operaciones consolidados (en millones de dólares, salvo datos por acción)

	Mayo 28, 2011	Mayo 29, 2010	Mayo 30, 2009	Mayo 31, 2008	Junio 2, 2007	Junio 3, 2006
Ventas netas	\$1649.2	\$1318.8	\$1630.0	\$2012.1	\$1918.9	\$1737.2
Costo de las ventas	1111.1	890.3	1102.3	1313.4	1273.0	1162.4
Margen bruto	538.1	428.5	527.7	698.7	645.9	574.8
Gastos de operación:						
Ventas, generales y administrativos	366.0	317.7	330.8	395.8	395.8	371.7
Gastos de reestructuración	3.0	16.7	28.4	5.1	—	
Diseño e investigación	45.8	40.5	45.7	51.2	52.0	45.4
Total de gastos de operaciones	414.8	374.9	404.9	452.1	447.8	417.1
Utilidades de operaciones	123.3	53.6	122.8	246.6	198.1	157.7
Otros egresos/ingresos						
Pago de intereses	19.9	21.7	25.6	18.8	13.7	14.0
Intereses y otros ingresos de inversiones	(1.5)	(4.6)	(2.6)	(3.8)	(4.1)	(4.9)
Otros, neto	2.4	1.7	.9	1.2	1.5	1.0
Otros gastos netos	20.8	18.8	23.9	16.2	1	10.1
Utilidades antes de impuestos sobre la renta e interés minoritario	102.5	34.8	98.9	230.4	187.0	147.6
Pago de impuesto sobre la renta	31.7	6.5	31.0	78.2	57.9	47.7
Interés minoritario, neto de impuesto sobre la renta			(.1)	(0.1)		0.7
Utilidades netas	70.8	\$28.3	\$68.0	\$152.3	\$129.1	\$99.2
Utilidad por acción, básica	\$1.24	\$.51	\$1.26	\$2.58	\$2.01	\$1.4
Utilidad por acción, diluida	\$1.06	\$.43	\$1.25	\$2.56	\$1.98	\$1.45

Fuente: Formas 10-K de Herman Miller.

En 2006, Robyn creó el equipo tras reclutar a Larry Kallio para que fuera ingeniero en jefe, y a Wayne Baxter para que dirigiera las ventas y el marketing. Juntos armaron un equipo flexible para lanzar un nuevo producto en un plazo de 16 meses. Reclutaron a personas de las diferentes disciplinas que se necesitaban para apoyar la meta. Durante los dos años siguientes, el equipo tuvo siempre seis miembros. Algunas personas trabajaron en él al principio, pero después, conforme terminaban con su parte del trabajo, lo abandonaron para cumplir otras funciones en la compañía. En los primeros ocho meses, el equipo se reunía dos veces por semana durante medio día. A los 20 meses solo se reunía una vez a la semana.

El grupo actúa con bastante autonomía, pero no desea una autonomía completa porque, como explicó Robyn: “No queremos quedarnos solos por ahí, trabajando por nuestra cuenta, porque aquí en Herman Miller tenemos muchísimos recursos. El equipo se dirige a otras áreas de la compañía cuando necesita de diferentes disciplinas para un producto particular y aprovecha a personas que pueden asignar parte de su tiempo a apoyarlo.

Wayne describió así lo que sucedió en el equipo:

Al parecer, todos tenemos una opinión muy clara sobre casi todos los temas; de hecho es muy divertido y dinámico. Todos desempeñamos alguna clase de papel en el equipo, pero creo que es diferente a lo que sería una auténtica ingeniería; todos hemos desempeñado otros roles y sin embargo hemos metido el hombro para ayudarnos entre sí en la medida de lo posible.

Otro miembro del equipo de accesorios describió así la toma de decisiones:

Si nos dedicáramos a discutir e investigar, poniéndonos muy científicos, no estaríamos aquí sentados hablando de las cosas que hemos hecho, seguiríamos investigándolas. En cierto sentido, dependemos mucho de nuestro instinto, lo cual, en mi opinión, está bien, porque al final de cuentas tenemos suficiente experiencia para hacerlo. No somos demasiado expertos, pero sí estamos dispuestos a correr riesgos y también a evolucionar.

Luego entonces, el liderazgo y la toma de decisiones son compartidos en el interior del equipo y con toda la organización. El grupo recibe de buen talante todas las ideas y otras contribuciones para su éxito, sea cual fuere su fuente.

Este proceso ha dado origen a lo que se llama “Colección próspera”. Se eligió ese nombre para indicar el enfoque en el individuo y en la idea tanto de la comodidad personal como del control y de la salud ergonómica. Los productos que incluye la colección son la lámpara personal Ardea®, la lámpara personal Leaf®, el brazo monitor Flo® y el control de clima C2°. Todos ellos fueron diseñados para mejorar el entorno laboral del individuo. Acorde con la tradición de Herman Miller de un diseño innovador, la lámpara Ardea ganó la medalla de oro y la de plata en los International Design Excellence Awards (IDEA) en junio de 2010.

La industria

La industria del equipo para oficina es muy volátil en términos económicos. La recesión golpeó muy fuerte al segmento de los muebles para oficina. En 2003, un informe sobre la industria presentado por el AKTRIN Research Institute decía: “... la rentabilidad de las compañías es una de las decisiones más claras para adquirir muebles de oficina para ellas”. Ni la industria ni Herman Miller han regresado a su nivel de ventas de 2007. El valor de las acciones de HM en la bolsa era de 1437 979 dólares al término de 2011 y representaba 10.79% del valor total de mercado en la bolsa de la industria señalada por Research Insight de Standard & Poor’s con la categoría de Servicios y suministros para oficina. Las dos cifras representaron incrementos frente al valor de mercado en la bolsa de 1095 322 000 y un valor total de mercado de la industria de 7.3% al término de 2009. Según Hoover’s, las tres competidoras principales de Herman Miller son Commercial Furniture Group, Inc., Flexsteel Industries, Inc. y HMU, LLC. Estas tres no son las mismas que incluyó Hoover’s en la lista de las tres principales competidoras de Herman Miller en 2009.

La industria se ha visto afectada por un par de tendencias. En primer lugar, el trabajo a distancia ha disminuido la necesidad de las grandes compañías de tener equipo de oficina para todos los empleados. Algunas empresas, como Oracle, tienen un número importante de empleados que trabajan a distancia. La mayoría de los trabajadores de reservaciones de Jet Blue trabajan a distancia. En segundo, una mayor cantidad de empleados están pasando cada vez más horas que antes frente a sus computadoras. En razón de esta tendencia, la necesidad de muebles de oficina correctos en términos ergonómicos ha ido aumentando. Estos muebles contribuyen a reducir la fatiga y las lesiones, como el síndrome del túnel carpiano.

Como sucede en la mayor parte de las industrias, el costo de las materias primas, así como la competencia del exterior, han tenido repercusiones. Estas tendencias suelen afectar a los productores de precios bajos más que a los de calidad elevada.

El futuro

En un boletín de prensa de fecha 24 de junio de 2010, Brian Walker, el director general ejecutivo, decía: “Uno de los hitos en la historia de nuestra compañía ha sido su capacidad para salir de los periodos difíciles con productos y procesos que transforman las cosas. Pienso que nuestro compromiso con los productos nuevos, y el desarrollo del mercado durante los pasados dos años, nos ha colocado en la posición de tener que hacer eso de nueva cuenta. En todo este periodo nos hemos concentrado en mantener la rentabilidad a corto plazo, al mismo tiempo que hemos invertido en el futuro. Los productos nuevos galardonados que introdujimos la semana pasada en la exposición NeoCon demuestran que el enfoque es válido y me siento increíblemente orgulloso del ánimo colectivo que adoptó Herman Miller para facilitar que eso sucediera”. Los resultados finales de 2011 parecieron indicar que la estrategia

funcionaba. Sin embargo, en un boletín de prensa que acompañó los resultados del tercer trimestre para 2011, Walker declaró: “Nuestros resultados financieros para este trimestre (véanse las tablas 3, 4 y 5) reflejan que continúa la fortaleza de nuestros negocios internacionales, en particular en Asia y América Latina. Estos mercados emergentes siguen siendo un punto importante para nuestra estrategia de crecimiento y nos complace anunciar que hemos cerrado el proyecto para la adquisición de POSH (un diseñador, fabricante y distribuidor de sistemas de muebles para oficina, muebles autónomos, sillas y muebles para archivar y guardar, que está ubicada en Hong Kong)”.

Walker prosiguió con su explicación: “En América del Norte los niveles de negocios en el trimestre se frenaron debido a la desaceleración de las ventas y a la disminución de los pedidos del gobierno federal de Estados Unidos y del sector de los servicios médicos. Sin embargo, nos animó mucho observar los incrementos sólidos de un año a otro en la mayor parte de otros grupos de clientes, ubicados fuera de aquella región, así como en nuestro segmento de consumo y de especialidades. Dado el ímpetu de nuestras operaciones internacionales, la adquisición de POSH, y la mejoría de la economía estadounidense en general, cada vez tenemos más confianza en la perspectiva de un crecimiento futuro para nuestra empresa”.

Tabla 3 Estados de operaciones consolidados (no auditados) condensados de Herman Miller, Inc. (en millones de dólares, salvo datos por acción)

	Nueve meses a			
	3 de marzo de 2012		26 de febrero de 2011	
Ventas netas	\$1303.5	100.0%	\$1207.7	100.0%
Costo de las ventas	862.9	66.2%	815.3	67.5%
Margen bruto	440.6	33.8%	392.4	32.5%
Gastos de operaciones	332.8	25.5%	297.6	24.6%
Gastos de reestructuración	–	–	3.0	0.3%
Ingresos de operaciones	107.8	8.3%	91.8	7.6%
Otros gastos, netos	14.0	1.1%	16.1	1.3%
Utilidades antes de impuestos sobre la renta	93.8	7.2%	75.7	6.3%
Pago de impuestos sobre la renta	30.6	2.3%	21.9	1.8%
Utilidades netas	\$63.2	4.8%	\$53.8	4.5%
Utilidad por acción, básica	\$1.09		\$0.94	
Promedio ponderado de acciones comunes básicas	58 144 031		57 032 799	
Ganancia por acción, diluida	\$1.08		\$0.77	
Promedio ponderado acciones comunes diluidas	58 414 707		57 652 948	

Fuente: Reportes de inversiones estratégicas planeadas de Herman Miller, flujo de caja sólido en el tercer trimestre del EF 2012, 21 de marzo de 2012, boletín de prensa.

Tabla 4 Estados de flujo de caja consolidados (no auditados) condensados de Herman Miller, Inc. (en millones de dólares)

	Nueve meses al		
	3 de marzo de 2012	26 de febrero de 2011	Cambio porcentual
Ingreso neto	\$63.2	\$53.8	17%
Flujo de caja por actividades operativas	82.4	52.5	57%
Flujo de caja usado para actividades de inversión	(6.2)	(23.0)	–73%
Flujo de caja usado para actividades de financiamiento	(0.6)	(4.3)	–86%
Efecto de cambio de divisas	–	3.7	N/C
Incremento neto de efectivo	75.6	28.9	162%
Efectivo al inicio del periodo	\$142.2	\$130.5	9%
Efectivo al cierre del periodo	\$217.8	\$159.4	37%

Fuente: Reportes de inversiones estratégicas planeadas de Herman Miller, flujo de caja sólido en el tercer trimestre del EF 2012, 21 de marzo de 2012, boletín de prensa.

Tabla 5 Balances generales consolidados (no auditados) condensados de Herman Miller, Inc. (en millones de dólares)

	3 de marzo de 2012	28 de mayo de 2011	Porcentaje de cambio
Activos			
Activo circulante			
Efectivo y equivalentes	\$217.8	\$142.2	53%
Valores negociables	10.7	11.0	-3%
Cuentas por cobrar, netas	154.9	193.1	-20%
Inventarios, netos	56.3	66.2	-15%
Total de activo circulante	50.7	59.2	-14%
Propiedad y equipo, neto	490.4	471.7	4%
Otros activos	159.3	169.1	-6%
Total de activo	166.0	167.2	-1%
Pasivo y capital contable	\$815.7	\$808.0	1%
Pasivo circulante			
Cuentas por pagar			
Obligaciones devengadas	93.2	112.7	-17%
Total de pasivo circulante	129.1	153.1	-16%
Deuda a largo plazo	222.3	265.8	-16%
Otras obligaciones	250.0	250.0	0%
Total de pasivo	74.3	87.2	-15%
Total de capital contable	546.6	603.0	-9%
Total de pasivo y capital contable	269.1	205.0	31%
	\$815.7	\$808.0	1%

Fuente: Reportes de inversiones estratégicas planeadas de Herman Miller, flujo de caja sólido en el tercer trimestre del EF 2012, 21 de marzo de 2012, boletín de prensa.

Cuestiones que la compañía debe abordar: ¿Las estrategias que han hecho de Herman Miller una compañía sobresaliente, ganadora de muchos premios, seguirán permitiéndole

reinventarse y renovarse? ¿Las cambiantes fuerzas globales, económicas y competitivas la obligarán a modificar su modelo de negocios?

NOTAS

- Muchas fuentes nos brindaron una gran ayuda al proporcionarnos material para este caso; en particular los empleados de Herman Miller que generosamente compartieron su tiempo y sus puntos de vista sobre la compañía para que este caso reflejara con exactitud las prácticas y la cultura de la compañía. Nos proporcionaron muchos recursos, entre ellos documentos internos y relatos de sus experiencias personales
- En este caso, los títulos de los puestos de la compañía, como presidente y director general ejecutivo, no llevan mayúsculas en sus iniciales porque tampoco las llevaban en los documentos de la compañía.
- En Herman Miller todas las personas son llamadas por su nombre de pila o su apodo, incluso D. J. De Pree, o por una combinación de sus apellidos, pero rara vez por sus títulos o apellidos solos.
- Los nombres de dos de las 500 compañías listadas por *Fortune* fueron eliminadas por los autores.
- El ejercicio fiscal de Herman Miller termina el 30 de mayo del año calendario siguiente.

CASO 16

Itaipú Binacional

Claudia Coser

Escuela de Negocios PUCPR

Kleber Vanolli

Itaipú Binacional

Historia

Itaipú Binacional fue constituida en 1974, conforme a la estructura de “compañía internacional”, para administrar la construcción de una planta hidroeléctrica (llamada Presa de Itaipú). Hoy, la presa de Itaipú está reconocida como “la planta generadora de energía renovable limpia más grande del mundo”.

Al comienzo, el gobierno de Brasil se encargó de reunir fondos para el proyecto, que al principio fue financiado por créditos de corto plazo facilitados por instituciones financieras privadas y bancos de gobiernos extranjeros. La deuda, que totalizaba 16 mil millones de dólares, deberá estar liquidada en 2023, año de vencimiento del Tratado de Itaipú. Este tratado es el instrumento legal que firmaron Brasil y Paraguay en 1973, por medio del cual se autoriza a ambos países “explotar” el río Paraná con el objeto de generar energía para satisfacer necesidades de las dos naciones. El origen del Tratado de Itaipú coincidió con la crisis mundial que se derivó del enorme incremento de los precios del petróleo a principios de la década de 1970. En aquellos años se intensificaron las investigaciones para encontrar fuentes de energía renovable que pudiesen garantizar el suministro de energía en Brasil y Paraguay. La planta duplica la capacidad de generación de energía en Brasil y satisface 26% de la demanda en ese país. El PIB de Paraguay registró un flaco incremento de 5% en 1975, y de 10.8% en 1978. Sin embargo, la creciente actividad comercial en Paraguay incrementó la cantidad de energía que demandaba el país.

La revista estadounidense *Popular Mechanics* dijo que la construcción de la planta hidroeléctrica de Itaipú Binacional —como dijimos, también llamada Presa de Itaipú— parecía uno de los trabajos para Hércules. Es más, en 1994, la

Sociedad de Ingenieros Civiles calificó a la presa como “una de las Siete maravillas del mundo moderno”. La actividad que hubo durante el proceso de construcción hacia que la zona de la obra pareciera un panal. Entre 1975 y 1978 se construyeron más de nueve mil casas en las dos riberas del río Paraná, que marca la frontera entre Brasil y Paraguay, para alojar a los hombres que trabajaban en el proyecto. El resultado neto de la actividad en obras de construcción en aquellos años fue que la población de las cataratas de Iguazú pasó de 20 mil habitantes a cerca de 102 mil. En total, Itaipú Binacional creó empleos para unos 40 mil trabajadores, tanto en la construcción como en las oficinas de apoyo, ubicadas en Brasil y en Paraguay.

La construcción de la presa quedó concluida a finales del otoño de 1982 y en esa fecha se cerraron las compuertas del río. En noviembre de ese año, João Figueiredo, entonces presidente de Brasil, y Alfredo Stroessner, a la sazón mandatario de Paraguay, activaron el mecanismo que elevaba las 14 compuertas y liberaron el agua contenida del río Paraná. La liberación del líquido inició formalmente el funcionamiento de la presa hidroeléctrica más grande del mundo.

El llenado de la presa afectó la existencia de miles de personas que vivían en las riberas del río Paraná, entre las Cataratas de Iguazú y la Guaira. Los habitantes de Iguazú quedaron ante el panorama de un río seco, más allá de la presa, como consecuencia de que se habían cerrado las compuertas, mientras que los habitantes de la Guaria sufrieron la inundación de Siete Caídas. En los 170 km de tierras que quedaron sumergidas bajo el agua entre las dos ciudades, del lado brasileño hubo 8519 propiedades urbanas y rurales que fueron totalmente inundadas. Las indemnizaciones pagadas entonces a los habitantes para compensar sus pérdidas sumaron 209 millones de dólares en total.

Itaipú como parte de la matriz de la energía de Brasil: presiones para que las instituciones regulen sobre la materia

El modelo energético de Brasil (llamado “matriz de la energía”) está considerado el más limpio del mundo. El Programa para el Medio Ambiente de las Naciones Unidas (UNEP por sus iniciales en inglés) dice que cerca del 46% de la energía que se consume en Brasil proviene de fuentes limpias, entre ellas la biomasa, el etanol, el viento y el Sol. Sin embargo, la energía hidroeléctrica genera más de 75% de la electricidad que se consume en ese país. El 46% de la energía que se emplea en Brasil proviene de fuentes limpias, cifra muy superior al 13% de energía proveniente de fuentes renovables que consumen los países industrializados del mundo en promedio (la cual baja a 6% en los países en desarrollo). Es más, expertos han calculado que el volumen de electricidad que actualmente se genera por medio de energía hidroeléctrica en Brasil solo representa alrededor de la tercera parte de su producción potencial.

En las reuniones de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable (*sic*), que tuvo lugar en Johannesburgo en 2002, los científicos y otros participantes concluyeron que toda la energía hidroeléctrica es renovable. Esa evaluación fue ratificada en 2003 en el Foro Mundial del Agua, que tuvo lugar en Kyoto, Japón. Algunos de los argumentos para reconocer a la energía hidroeléctrica como fuente de electricidad muy deseable son:

1. Es una fuente de energía renovable que utiliza la fuerza generada por los flujos de agua, pero sin reducir el volumen del líquido.
2. Permite usar otras fuentes de energía renovable y, al mismo tiempo, ofrece flexibilidad en las operaciones para responder a las fluctuaciones en la demanda de electricidad. La flexibilidad y la capacidad de almacenamiento de las plantas hidroeléctricas representan el modo más económico y eficiente para apoyar el uso de fuentes de energía renovable que son intermitentes, como la energía solar o la eólica.
3. Asegura el abasto de energía y propicia la estabilidad de precios en el país anfitrión, en razón de que el agua de los ríos es una fuente nacional.
4. Contribuye al almacenamiento de agua potable. Los depósitos de las plantas hidroeléctricas captan el agua pluvial, que también puede usarse para fines de consumo o irrigación.
5. Su ciclo de vida produce cantidades mínimas de gases con efecto invernadero (CHG por sus iniciales en inglés).
6. El tiempo ha permitido conocer muy bien y comprobar las tecnologías que se emplean para generar energía hidráulica. En este sentido, los efectos de la generación de energía hidráulica son muy conocidos, al igual que las técnicas necesarias para manejar debidamente esos efectos.
7. Una planta hidroeléctrica tiene entre 50 y 100 años de vida, en promedio. Sin embargo, en ese plazo es posible agregar nuevas tecnologías a efecto de mejorar la eficiencia de la planta. Por otro lado, la vida de una planta térmica es mucho más corta, apenas de unos 30 años; incorporar avances tecnológicos a estas plantas es más complicado que tratándose de plantas hidroeléctricas.
8. Los proyectos hidroeléctricos que son desarrollados y operados tomando en cuenta la viabilidad económica, la sensibilidad ambiental y la responsabilidad social representan una forma más perfeccionada de desarrollo sustentable. Es más, en 1987, la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo reconoció que los proyectos hidroeléctricos bien diseñados y debidamente implementados representan “un desarrollo (que satisfice) las necesidades de la gente hoy, pero sin afectar la posibilidad de que generaciones futuras satisfagan sus necesidades”.¹

La presa de Itaipú, como planta hidroeléctrica, genera 90 millones de megavatios-horas de energía al año, en promedio. Esa generación es equivalente a la que producen 536 mil barriles de petróleo o 47 millones de m³ de gas, y es equivalente al 25% de la producción petrolera de Brasil. Si el volumen significativo de energía que produce la presa de Itaipú fuese generado por otras vías menos ecológicas, como el petróleo, alrededor de 38 millones de toneladas de bióxido de carbono (CO₂) serían liberadas a la atmósfera cada año. Si el mismo volumen de energía de Itaipú fuese generado con carbón, las emisiones de CO₂ llegarían a 85 millones de toneladas al año. En cierta ocasión, una persona de la industria de la construcción se refirió a la producción de la presa de Itaipú con estas palabras:

*Dios ha sido generoso con los brasileños y en años recientes San Pedro ha cooperado mucho con Él y ha mantenido las reservas dentro de niveles envidiables para la generación de energía hidráulica. Pero no debemos confiar solo en eso. Para poder crecer a tasas de 5% o 6% al año, Brasil tiene que hacer mucho más de lo que ha hecho en el terreno de la producción y la distribución de electricidad. Es momento de pensar en el futuro. Hemos pasado por varios sustos. A finales de la década de 1990 hubo varios apagones preocupantes y en 2001 experimentamos una horrible crisis de energía. Fue necesario aplicar un estricto racionamiento de la electricidad en el país, el cual funcionó gracias a la extraordinaria comprensión y capacidad de cooperación de nuestra gente.*²

Sin embargo, alrededor de 72% del potencial hidroeléctrico de Brasil sigue intacto. Los obstáculos derivados de gran cantidad de restricciones ambientales y socioeconómicas para los nuevos proyectos afectan la posibilidad de que ese país aproveche una parte mayor de esa capacidad. Un

“cuello de botella” entre los planes para generar electricidad y los ambientales demora la implementación de los proyectos de energía hidráulica. En opinión de muchos expertos de la industria, la ruta crítica está en los permisos ambientales.

Una de las razones que explican las demoras es que el sector eléctrico de Brasil ha registrado muchos cambios en los últimos 15 años. El control estatal absoluto fue la realidad hasta principios de la década de 1990, pero de inmediato empezaron los procesos de privatización. Dado el racionamiento de energía que se aplicó en 2001, en 2004 la prioridad fue la planeación que perseguía el objetivo básico de brindar al país alternativas para equilibrar la oferta y la demanda, y para lograrlo, dos ministerios combinaron su trabajo: el Ministerio de Minas y Energía (MME) y el del Medio Ambiente (MMA).

En parte, esos ministerios fueron creados para que aboradaran los desafíos burocráticos con efectividad y también para que incrementaran los flujos de dinero, asociados a la solicitud y la recepción de la autorización ambiental que requerían las licencias para desarrollar nuevos proyectos hidroeléctricos. Otra realidad era que las enormes plantas paraestatales de energía ahuyentaban a los inversionistas en hidroeléctricas por temor a la competencia desleal, las condiciones desiguales de financiamiento y los elevados impuestos.

Existen pruebas de que el proceso asociado a los trámites para obtener una licencia ambiental para una planta hidroeléctrica es más complicado y lleva mucho más tiempo (hasta 1200 días) que el proceso asociado a los trámites para obtener una licencia para una termoeléctrica, el cual solo toma unos meses. Las plantas de energía termoeléctrica utilizan aceite vegetal, diésel y carbón; de otro lado, se considera que las plantas que usan gas y bagazo de la caña de azúcar dependen de fuentes de energía alternativas.

Las plantas de energía que utilizan carbón y los motores diésel afectan la atmósfera con sus contaminantes y generan una energía muy cara, debido al precio de los combustibles. Una buena decisión sería optar por plantas termoeléctricas que tengan un resultado costo/beneficio más atractivo. Es posible alcanzar ese resultado positivo si, para calcular los costos y los beneficios, se considera el costo de la inversión y el gasto adicional de la planta en operación cuando utiliza combustible. La matriz de la energía de Brasil incluye los energéticos renovables como componente de gran peso; sin embargo, el país no posee normas adecuadas para su operación, lo cual da por resultado que las plantas de energía térmica operen a niveles de eficiencia relativamente bajos.

Itaipú y la sustentabilidad: presiones para que las instituciones normen la materia

La Cumbre Mundial para el Desarrollo Sustentable, que tuvo lugar en 2002, estableció que el desarrollo sustentable está fundado en “tres columnas, que dependen unas de otras y se apoyan entre sí:” el desarrollo económico, el desarrollo social

y la protección del medio ambiente. El concepto de desarrollo sustentable aplicado al sector energético incluye la aplicación de medidas para satisfacer la demanda actual de energía y para garantizar que las generaciones futuras tengan acceso a fuentes de energía.

Desde el punto de vista tecnológico, Brasil ofrece el tercer potencial funcional de energía hidráulica del mundo, después de China y Rusia. También es importante señalar que cuando se considera el costo de la energía hidráulica como medio para generar suministros de electricidad de manera competitiva, el potencial de Brasil para expandir la capacidad de generación hidroeléctrica es enorme. Muchos países en desarrollo no usan energía hidráulica. Sin embargo, 159 países generan cierto grado de electricidad mediante energía hidráulica. Cinco naciones suman más de la mitad de la energía hidroeléctrica que se genera en el mundo: China, Canadá, Brasil, Estados Unidos y Rusia.

Los participantes en el Simposio sobre Energía Hidráulica y Desarrollo Sustentable, creado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que tuvo lugar en octubre de 2004, adoptaron la posición siguiente:

Habiendo considerado los beneficios sociales, económicos y ambientales que ofrece la energía hidráulica, así como su posible contribución a alcanzar las metas del desarrollo sustentable, decididamente creemos que es necesario desarrollar la energía hidráulica porque es sustentable en términos económicos, sociales y ambientales.³

En 2004, la International Hydropower Association (IHA) publicó “Guidelines for Sustainability”. Estas directrices, que habían sido presentadas en el Simposio de la ONU, estaban fundadas en los valores centrales identificados en el informe final de la Comisión Mundial de Presas Grandes (noviembre de 2000): equidad, eficiencia, toma de decisiones participativa, sustentabilidad y transparencia (rendición de cuentas). El propósito de las directrices de la IHA era “fomentar que para la evaluación de nuevos proyectos hidroeléctricos y la administración y operación de las plantas de energía se dedique mayor consideración a la sustentabilidad ambiental, la social y la económica”.

Si bien es importante establecer un código de prácticas “efectivas o buenas” para el sector de la energía eléctrica, se necesita más trabajo para cumplir todas las expectativas. De hecho, la IHA ha creado el Protocolo para la Evaluación de la Sustentabilidad de la Energía Hidráulica, instrumento que se utiliza para analizar de manera objetiva los proyectos hidroeléctricos propuestos y para evaluar la efectividad y la eficiencia de las plantas existentes. El Protocolo fue adoptado como documento de trabajo en 2006. Las Directrices y el Protocolo de Evaluación de la International Hydropower Association establecieron una norma internacional que sirve para desarrollar y operar plantas hidroeléctricas con base en el compromiso de los miembros de la IHA para ir mejorando continuamente dentro del contexto completo del desarrollo sustentable.

El director ejecutivo técnico de Itaipú comentó:

El proyecto de una termoeléctrica es diferente del de una hidroeléctrica en muchos sentidos; por ejemplo, el tiempo aproximado para construir una termoeléctrica es 36 meses, mientras que las hidroeléctricas toman entre 50 y 60 meses. De otro lado, la vida de las primeras es de entre 15 y 20 años, mientras que las plantas hidroeléctricas suelen durar cien años.⁴

En opinión del exministro de Minas y Energía:

El aspecto positivo de la década de 1980 es que puso en marcha el creciente reconocimiento de que el desarrollo económico solo será realidad y tendrá sentido cuando se persiga con un enfoque que considere la sustentabilidad ambiental y la responsabilidad social. “Sin embargo, las organizaciones y los grupos de presión que se movilizaron entonces para defender el medio ambiente, no consiguieron controlar las emisiones de gases nocivos, como el bióxido de carbono, que siguieron aumentando. Por desgracia, esas organizaciones también se equivocaron cuando lucharon contra ‘las presas grandes’, obligando a las instituciones prestamistas multilaterales, inclusive al Banco Mundial, a responder con una drástica reducción de su apoyo para proyectos hidroeléctricos, afectando enormemente a los países pobres de Asia, África y América Latina. En aquellos años era imposible prever que el siglo xx terminaría con 1600 millones de personas que no disfrutaban de los beneficios de la electricidad.⁵

Dadas las realidades anteriores, Itaipú puede ser un punto de referencia para las nuevas hidroeléctricas, así como para que la estudien otras hidroeléctricas. Itaipú concedió importancia estratégica a la sustentabilidad en 2003 y, por lo mismo, empezó a cambiar la definición de su misión y de sus objetivos estratégicos. A partir de ahí, se colocó como líder en el campo de la energía hidráulica que buscaba obtener una electricidad sustentable. Este rumbo estratégico requirió de ajustes operativos en varios sentidos. A continuación analizamos esos cambios y sus consecuencias.

Itaipú y la redefinición estratégica: misión y objetivos estratégicos

Ante las presiones de la regulación y las normas, los líderes de Itaipú optaron por iniciar toda una serie de actividades para producir energía de manera enteramente sustentable. La meta última era constituir una industria viable desde las diversas perspectivas que adoptan y valoran los diferentes stakeholders de Itaipú (gobiernos, empresas, instituciones financieras, organismos reguladores y comunidad). Por lo tanto, de acuerdo con el Ministerio de Minas y Energía, Itaipú está comprometida con las actividades y las expectativas siguientes:

El plan a 10 años para la Expansión de la Energía, para el periodo de 2007-2016, autorizado por el Ministerio de Minas y Energía en febrero de 2008, y el programa de obras en el corto y mediano plazos, señalan una expansión en la generación de energía de 50 mil MW, que se sumarán al promedio de 5 mil

MW por año. Estudios de escenarios de la energía para 2030 indican que la matriz de la energía debe contener una fracción de fuentes renovables, del orden de 47%, que debe mantener a 83% de la matriz de la energía.⁶

Entre los múltiples registros y documentos que contienen los archivos de Itaipú, algunos destacan en razón de su índole y valor estratégicos. En la tabla 1 presentamos algunos de esos documentos. En cierta medida, las especificaciones de los documentos de la tabla 1 reflejan algunas de las presiones de las instituciones que afectan los esfuerzos de Itaipú para formalizar su dirección y también apuntan las medidas adecuadas que debe tomar a la luz de esas presiones. La designación de un nuevo director general brasileño (licenciado en agronomía) en 2003 también influyó en la formulación de los documentos de la tabla 1.

El cambio de perspectiva que sugieren las modificaciones en el enunciado de la visión y la misión de Itaipú en cuanto a las operaciones de la planta hidroeléctrica deja ver que el enfoque que se había centrado en el uso de la energía hidráulica fue cambiado por el enfoque en desarrollar métodos para generar electricidad, pero con la sustentabilidad en mente. Las modificaciones en el enunciado de la visión, que adquirieron carácter formal en 2012, subrayan el compromiso con la sustentabilidad. A efecto de propiciarla, los líderes decidieron operar la planta, cuando menos en parte, utilizando otras clases de energía, como el biogás, para generar electricidad.

Tabla 1 Definiciones de la misión y la visión de Itaipú

Definición de la misión hasta 2003
El aprovechamiento hidroeléctrico de los recursos de las aguas del río Paraná, que pertenece a los dos países en consorcio, desde —e incluso— el Salto Grande de Sete Quedas o Salto de Guaira hasta la desembocadura del río Iguazú.
Definición de la misión en 2003
Generar energía eléctrica de calidad en el contexto de la responsabilidad social y ambiental para promover el desarrollo económico, el turismo y el desarrollo tecnológico en Brasil y en Paraguay.
Adición al enunciado de la misión en 2012
Consolidarnos como un generador de energía limpia y renovable para 2020, mediante un mejor desempeño de las operaciones y las más acertadas prácticas para la sustentabilidad del mundo, promoviendo el desarrollo sostenible y la integración de la región.

El documento del “Plan Estratégico 2012-2016”, que describe los compromisos y las operaciones de Itaipú, presenta los principios básicos asociados a la sustentabilidad, así como los objetivos centrales adicionales:

- Reconocer la importancia del agua, que es la materia prima para la generación de energía hidráulica, como un recurso natural renovable, escaso, no transferible, de

propiedad pública, y cuya conservación debe ser de interés universal.

- El desarrollo de las sociedades de ambos países debe ser sostenible, de manera que el uso que la generación presente haga de los recursos naturales no ponga en peligro ese recurso para las generaciones futuras.
- Saber que el acceso universal a la energía de calidad, con precios accesibles, es uno de los factores más importantes para el desarrollo de las dos naciones y para mejorar el bienestar social.

Las actividades auxiliares para implementar el Plan Estratégico de Itaipú y sus objetivos están contenidas en el conjunto de Políticas y Directrices que quedaron establecidas en la organización para el periodo 2012-2016. La tabla 2 presenta estas Políticas y Directrices.

Las políticas y las directrices de Itaipú comunican cambios esenciales en la manera de operar de la organización. Hasta 2003, predominaban los elementos esencialmente técnicos para generar electricidad, y había cierto interés por las dimensiones ambientales para incrementar la vida de la planta, y las iniciativas para el desarrollo socioeconómico se limitaban a su convergencia con las empresas. Las relaciones entre Brasil y Paraguay están basadas en aspectos contractuales binacionales.

En 2003, Itaipú empezó a interesarse por varias cuestiones, entre ellas la de incrementar la eficiencia de las operaciones de la planta, pero sin olvidar el compromiso con los objetivos de la sustentabilidad. En aquellos tiempos, los líderes identificaron los modelos y las técnicas de la administración en participación como un camino para abordar de manera efectiva estos dos asuntos centrales. Los administradores de la planta binacional también querían contribuir a los esfuerzos para conseguir la integración de América del Sur por medio del diseño y la ejecución de las operaciones de la planta.

Se creía que las crecientes expectativas de Itaipú en tanto de los requisitos para la sustentabilidad de la compañía para el periodo de 2012 a 2016 eran producto de diferentes fuentes de influencias culturales y normativas, cuando menos en cierta medida. El interés por algunas cuestiones, como la humanidad, la diversidad y la armonía entre las operaciones del negocio y el medio ambiente donde se ubican, es un ejemplo de las influencias culturales y normativas que condujeron a que el enfoque se centrara en lo que algunas personas llaman la *biocivilización*. En este sentido, se consideraba que el carácter binacional de Itaipú podía ser un modelo de integración latinoamericana que podrían emular otros. El mapa estratégico de la compañía (véase la figura 1) refleja algunas de las influencias culturales y normativas que estaba recibiendo Itaipú. El enfoque de estas influencias se divide en tres dimensiones: los stakeholders, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento. A su vez, estas tres dimensiones generan 16 objetivos estratégicos en total, que forman parte de las actividades de Itaipú para realizar su misión y visión (véase la tabla 1), principalmente adhiriéndose y aplicando las directrices y siguiendo los principios que presenta la tabla 2.

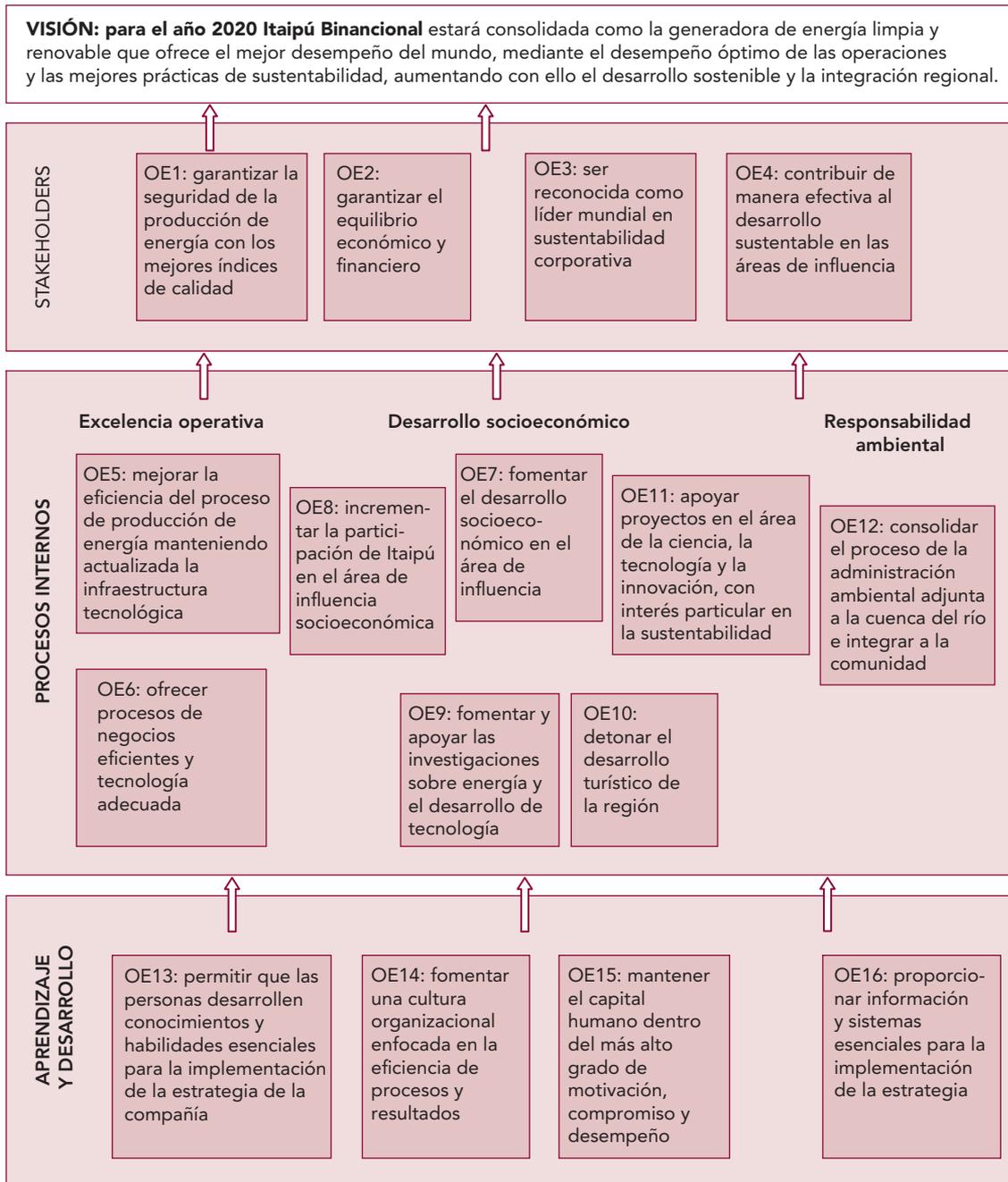
Tabla 2 Políticas y directrices

Políticas y directrices hasta 2003
1. El carácter binacional (Brasil y Paraguay)
2. La imagen de la institución: relación entre los dos países
3. Metas de la compañía definidas al nivel estratégico
4. Optimización económica de las finanzas
5. Criterios de decisión en todos los planos al efectuar análisis del costo-beneficio
6. Generación y suministro de energía eléctrica, con pleno acceso y reducción de costos operativos
7. Conservación del ambiente para controlar y tratar los factores que pudiesen afectar la vida y el desempeño de la planta y su ecosistema
8. El desarrollo socioeconómico de la región cuando las iniciativas converjan con los intereses de la compañía
9. La estructura administrativa y la fuerza de trabajo de la compañía buscando siempre la eficiencia de las operaciones y la productividad
10. Un departamento legal efectivo que se encargue de abordar las posibles responsabilidades legales
Políticas y directrices establecidas en 2003
1. Integración binacional: un instrumento para la unificación de América del Sur
2. Valores éticos
3. Eficiencia de la empresa, reflejada en las tarifas
4. Administración democrática: responsable, participativa y transparente
5. Desarrollo de recursos humanos
6. Compromiso social: cooperación activa para fomentar el desarrollo
7. Compromiso ambiental: preservación, conservación y recuperación, dejando un entorno mejor para las generaciones futuras
Políticas y directrices definidas para el periodo 2012-2016
1. Respeto por el ser humano: reconocer y ponderar la dignidad de la diversidad humana
2. Integración binacional: coexistencia armónica, buscar soluciones conjuntamente, constituir un paradigma para la integración de América Latina
3. Proactividad e innovación
4. Responsabilidad según la tutela del contrato entre Brasil y Uruguay
5. Reconocimiento de los resultados de los esfuerzos y el trabajo de la gente
6. Sustentabilidad corporativa: iniciativas que sean justas en términos sociales, viables en términos ambientales y económicos, y aceptadas en términos culturales, de manera que aseguren la continuidad
7. Desarrollo regional sostenible: crecimiento socioeconómico, inclusión social y mejoría de las condiciones ambientales
8. Valores éticos

En 2013, la fuerza de trabajo que se había formado para apoyar las actividades de Itaipú, con miras a alcanzar la visión y la misión, totalizaba 1424 empleados en Brasil y 2036 en Paraguay. Los resultados derivados de las operaciones de Itaipú (apoyados por su fuerza de trabajo) a la luz de las influencias culturales y normativas que afrontaba eran impresionantes. Por ejemplo, en ese año, la presa de Itaipú generó

92.2 millones MWH de electricidad, un volumen que abasteció 17% del mercado brasileño de electricidad y satisfizo 73% de la demanda paraguaya. Ese año, el pago de regalías por la generación de electricidad dejó 230 millones de dólares para cada país. En Brasil, el volumen asignado a los municipios vecinos a la presa representó un incremento de 52% del ingreso, en promedio, beneficiando a unas 600 mil personas.

Figura 1 Mapa de la estrategia de la compañía 2012-2016



Itaipú y la biocivilización: de la planeación a los logros

A continuación analizamos algunos temas que ilustran o describen los enfoques que ha adoptado Itaipú para alcanzar su misión y visión. Como demuestran las explicaciones, las acciones desarrolladas están fundadas en las directrices y los principios que presenta la tabla 2.

Turismo con una administración integrada

Al comienzo, Itaipú, del lado brasileño en sus operaciones, instituyó un programa de tarifas para los visitantes que deseaban hacer un recorrido por la presa. El programa también incluía diferentes clases de recorridos, así como presentaciones de entretenimiento (como algún espectáculo de luz y sonido) ciertas noches para fomentar que los visitantes recorrieran el lugar. En este sentido, Itaipú ofrecía nuevos productos turísticos, como recorridos panorámicos con una visita externa de la presa y el llamado “Recorrido Especial” que incluía una visita al interior de la planta. El “recorrido especial” era muy impresionante y, en 2011, fue seleccionado como una de las ofertas turísticas más atractivas del Ministerio de Turismo de Brasil.

Más adelante, Itaipú instituyó de hecho el comercio turístico, integrando a todas las agencias y empresas del sector. Itaipú encabezaba la administración integrada del turismo y diseñó una nueva imagen de la cadena de hoteles Iguazú Destiny, en Brasil y en el exterior, y atrajo inversión privada para la mejora y la expansión de la región. Como resultado de esas actividades, el número de visitantes al Parque Nacional de Iguazú, Itaipú y el Aeropuerto Internacional Foz de Iguazú se incrementó considerablemente. La imagen de esas zonas se tornó más positiva y dejó atrás las ilustraciones que habían existido, de violencia excesiva, contrabando y tráfico de drogas, incluso de terrorismo. Por supuesto que estos beneficios estaban considerados contribuciones a la sociedad en general y actos que respondían a las influencias de las normas para las operaciones de Itaipú.

Existen más pruebas del éxito de estos esfuerzos. Por ejemplo, en 2009, Foz de Iguazú fue señalado como el mejor destino turístico de Brasil entre las ciudades que no eran capitales. En el Informe de Brasil correspondiente a 2009, la encuesta del Ministerio de Turismo sobre la competitividad de 65 destinos que fomentaban el desarrollo del turismo en la región, Foz de Iguazú recibió la calificación más alta en cinco dimensiones: acceso, servicios e instalaciones turísticas, marketing y promoción del destino, iniciativas emprendedoras y aspectos ambientales.

Para garantizar que las acciones del Destino Iguazú fueran sostenibles, se creó el Fondo de Iguazú. Este fondo es sostenido por aportaciones voluntarias que se derivan de la venta de boletos de recorridos y de los impuestos por habitación que cobran los hoteles. Este fondo también fomenta el turismo, independientemente de los cambios de liderazgo

que puedan ocurrir en la administración de Itaipú, la ciudad de Foz de Iguazú o el gobierno estatal y el federal.

Otro ejemplo de la influencia de Itaipú en el turismo surgió en 2011, cuando las cataratas de Iguazú fueron seleccionadas como una de las Siete maravillas de la naturaleza.

Programa del Agua limpia

Jorge Samek, al iniciar su gestión como director general de la parte brasileña de Itaipú, observó en 2003 que el propósito del agua era generar electricidad y también todas las clases de energía que requerían aquellos cuya existencia dependía del agua, en especial los ciudadanos de los dos países involucrados en el proyecto de la Presa de Itaipú. En aquella ocasión dijo:

Eso es precisamente lo que necesitamos: un nuevo modelo de civilización probado a escala miniatura, que sea viable dentro de las condiciones cambiantes de la Tierra, debido al proceso del calentamiento mundial y a la creciente escasez de recursos; una nueva forma de sustentabilidad.⁷

En consecuencia, en razón de lo que entonces era una perspectiva nueva, como lo reflejaban la visión y la misión de Itaipú, fue creado el Programa del Agua limpia. Este proyecto estuvo considerado una de las iniciativas sociales y ambientales más importantes que se hubieran instituido en la zona sur de Brasil. El proyecto tenía varias iniciativas que incluían a 29 municipios de Paraná en un movimiento de participación permanente, el cual involucraba a unos dos mil asociados entre organismos gubernamentales, ONG, instituciones educativas, cooperativas, asociaciones de las comunidades y empresas locales. El proyecto incluye 20 programas y 65 acciones relacionadas con la recuperación de los daños ambientales y la promoción de una producción y un consumo sustentables.

Las áreas/territorios asociados al Programa del Agua limpia no fueron definidas con base en las fronteras arbitrarias de los municipios, sino en razón de los límites naturales de las *hidrobacias* de las cuencas del río. Así, en cada cuenca se crearon comunidades y comités. Las comunidades creadas fueron producto de los lineamientos que surgen de los requerimientos de la educación ambiental. En general, el interés era que muchos miles de personas supieran más del medio ambiente y de los esfuerzos existentes para sostenerlo de forma efectiva.

El Programa del Agua limpia busca alcanzar objetivos en múltiples áreas. Por ejemplo, hay interés por participar en actividades para recuperar las cuencas de los riachuelos. Eso se consigue principalmente plantando y protegiendo las áreas ribereñas y vigilando la calidad del agua. Otras acciones emprendidas son las que pretenden fomentar las prácticas agrícolas ecológicas y disseminar productos alimenticios sanos, tomando medidas para mejorar la calidad de zonas que han sido degradadas por las actividades agrícolas, y evaluar la sostenibilidad de las comunidades indígenas. La recolección de materiales reciclables, el intento para proteger las

condiciones y realidades de la biodiversidad de las comunidades y para poner en marcha programas de educación ambiental en las escuelas son otras acciones que se están desarrollando al amparo del Programa del Agua limpia.

El Condominio Agroenergético de Ajuricaba integra a 23 criadores de cerdos de Marechal Cândido Rondon y es el primer condominio del país que produce electricidad generada con el biogás que produce la fermentación del estiércol, y asegura un ingreso de 270 mil reales al año por la generación de energía térmica, vehículos eléctricos y biofertilizantes. El cinturón verde, también llamado “corredor de la biodiversidad” (70 metros de ancho) conecta al Parque Nacional de Iguazú con la Isla Grande, en la frontera entre Paraná y Mato Grosso do Sul, lo cual permite el flujo genético de flora y fauna de la región. Después de que esté plenamente formado, esta clase de corredor podría extenderse a otros dos parques estatales en río Grande do Sul y Sao Paulo.

Según Zilda Arns (2008), los proyectos desarrollados por Itaipú, en conjunción con la Pastoral de Crianza, otras organizaciones y las comunidades locales, fomentan la educación escolar, el trabajo voluntario, la generación de ingresos, la equidad de género, y también contribuyen a evitar la explotación sexual y el trabajo infantil. Así, los proyectos que ha emprendido Itaipú generan infinidad de resultados positivos.

Los campesinos abandonaron la producción de cereales (soya) para dedicarse a la producción de fruta, vegetales y vegetales orgánicos en áreas con un tamaño equivalente a casi dos campos de fútbol, y los suministran a los mercados de la zona, así como a los desayunos escolares de escuelas municipales.

Uno de los campesinos dijo: “la agricultura orgánica ha transformado nuestras existencias. Puede pagar los estudios universitarios de dos hijas”.

Más de 700 jaulas de acuicultura están regadas por todo el Lago Itaipú, con un potencial de producción de 6000 toneladas de pescado al año. La barrera natural del bosque ribereño que bordea una distancia de miles de kilómetros del Lago Itaipú y sus tributarios del lado brasileño fue reforzada con los 24 millones de árboles que han sido plantados en los pasados 10 años. Además, como se abandonó la cría de ganado y se desazolvaron los ríos, la flora local ha resurgido y eso, a su vez, ha propiciado que regresen algunas especies nativas de fauna.

La institución de la Universidad Federal de Integración Latinoamericana (UNILA) abre un nuevo panorama para el sector turístico y de servicios. Esta escuela ayudará a que Foz do Iguazú se consolide como ciudad turística y atraiga a estudiantes y familias de todos los países de América Latina, no solo por los cursos que ofrecerá sino por los eventos universitarios. El diseño del campus es obra del arquitecto Óscar Niemeyer. Algunas acciones del programa, siempre y cuando sean sostenibles, también prolongarán la vida de la presa y aumentarán su capacidad para almacenar el agua, que tanto se ha discutido en términos de la energía que produce para el país. Los grupos de consumidores han adoptado una perspectiva de bienestar, en lugar de una de consumo.

En 2005, el Programa del Agua limpia recibió el premio Earth Charter (Earth Charter +5) entregado en Ámsterdam. Otros premios que ha recibido incluyen el Referencia Ambiental de Brasil (2007 y 2011) y el Premio Américas, otorgado por el Instituto de las Naciones Unidas para la formación Profesionales e Investigaciones (UNITAR) en 2011. Estos premios demuestran que el Programa del Agua limpia representa el desarrollo y la administración participativa en los proyectos ambientales, que armonizan el desarrollo económico con la producción de energía y la conservación del medio ambiente.

Consideraciones finales

A pesar de que es una de las plantas hidroeléctricas más grandes del mundo y que está ubicada en países que ofrecen gran potencial para generar energía renovable, los encargados de operar la Presa de Itaipú afrontan una cantidad interminable de retos. Una parte de esos retos colocan a los líderes en una posición en la que con frecuencia deben conciliar intereses que chocan, porque son expresados por diferentes stakeholders, como explicó un miembro del Consejo de International Hydropower Association (IHA):

El mundo está cada vez más consciente de que los proyectos hidroeléctricos deben proporcionar la primera parte de los beneficios energéticos y el agua a las comunidades locales, en especial a aquellas afectadas directamente por el proyecto. Las hidroeléctricas generan una sexta parte de la electricidad mundial y con inversiones adecuadas su aportación se podría triplicar.⁸

Los comentarios de un físico investigador de Brasil describen, cuando menos en parte, los retos que afrontan los encargados de dirigir el proyecto de la presa de Itaipú:

Por el momento, los científicos y los técnicos, los líderes de opinión y los tomadores de decisiones se dividen en dos grupos incompatibles. Un grupo incluye a aquellos que no sienten responsabilidad alguna con las generaciones futuras, pero que se dan cuenta de la importancia de la energía para la comodidad y la supervivencia del “homo sapiens”. El otro grupo valora la sustentabilidad, pero como si la humanidad pudiese vivir sin energía.⁹

Los retos que debe superar la industria de la generación de energía de Brasil están en proporción directa con su abundancia de recursos. De un lado, el país tiene recursos naturales muy abundantes, pero, por el otro, las políticas fiscales y las barreras que imponen dificultan las actividades, que buscan integrar las capacidades del país para generar energía, a efecto de satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Por este motivo y por los antes mencionados, Itaipú representa un caso interesante de una organización que desea satisfacer las necesidades de los clientes dentro del contexto de las condiciones ambientales que afectan sus operaciones.¹⁰

NOTAS

1. IHA-International Hydropower Association; NHA USA-USA National Hydropower Association; INHA-Indian National Hydropower Association; HA Nepal-Nepal Hydropower Association; CHA-Canadian Hydropower Association.
2. Itaipu. The great energy: multiple views on hydroelectricity/Social Communication Itaipu; Making Competence Communication and Marketing, Graphic Design and Art Direction TAB Editorial Marketing, 2009, Foz do Iguaçu.
3. *Idem.*
4. *Idem.*
5. *Idem.*
6. *Idem.*
7. *Idem.*
8. *Idem.*
9. *Idem.*
10. Para preparar varias de las partes de este caso estudiamos algunos de los materiales disponibles en el sitio web de Itaipú Binacional (<http://www.itaipu.gov.br/>). Los datos obtenidos durante el estudio de esos materiales fueron usados posteriormente como información para desarrollar diferentes partes de este caso.

¿J. C. Penney encontrará oro con su nueva estrategia?

John Coplen, Shawn Cozine, Jason Lee, Ophira Moses, Brendan Zanitsch

Universidad de Texas A&M

“Podríamos llegar a ser la tienda preferida de Estados Unidos”

Ron Johnson
CEO de J. C. Penney

De una tienda para mineros en las Montañas Rocallosas a la “tienda preferida de Estados Unidos”

La historia de J. C. Penney (JCP) abarca más de cien años y comienza con James Cash Penney, en Evanston, Wyoming. Penney inició su camino durante la “fiebre del oro”, a principios del siglo pasado, trabajando en una de las tres tiendas llamadas Goleaden Rule.¹ Tres años después, fue aceptado como tercer socio y abrió su propia tienda, llamada Golden Rule, en Kemmerer, Wyoming.² En 1907, Penney compró la parte de los otros dos socios y, en los seis años siguientes, abrió tiendas a todo lo largo de las montañas del Oeste. En 1913 constituyó el negocio con el nombre de “J. C. Penney Company, Inc.” (JCP) y trasladó las operaciones de la compañía a Nueva York para tener acceso más fácil a fabricantes y proveedores.³ Sus tiendas siguieron siendo un éxito en los pueblos mineros del Oeste porque ofrecía “un precio justo”. Para 1915, Penney tenía 83 tiendas en operación.

Durante la Gran Depresión, JCP sobrevivió porque la compañía supo utilizar muy bien las prácticas de la administración y el liderazgo para ofrecer bienes a precios más bajos, pero de gran calidad, considerando lo que costaban.⁴ JCP consiguió lo anterior porque manejaba primordialmente marcas con etiquetas de renombre. Estos sellos permitían a Penney controlar la calidad y ofrecer a los clientes precios más bajos que los de sus competidoras.⁵ El exitoso enfoque para servir a los consumidores permitió que la compañía tuviera éxito, a pesar de los tiempos difíciles, y también que pudiera crecer hasta tener 1496 establecimientos en Estados Unidos en 1936. Tras la Gran Depresión, JCP siguió creciendo y cuando cumplió 50 años, en 1952,⁶ sus ventas llegaron a mil millones de dólares.

Fue hasta 1961 cuando JCP empezó a pasar de las tiendas autónomas a los establecimientos en el interior de centros comerciales. Cuando se instaló en plazas comerciales, JCP también amplió la variedad de su inventario. Hacia finales de la década de 1960, los almacenes de JCP no solo vendían electrodomésticos, artículos deportivos, de jardinería y refacciones para automóviles, sino que también brindaban los servicios de salones de belleza, estudios de fotografía, restaurantes y talleres de autos.⁷ La compañía expandió su presencia y los servicios a los clientes, incluso más cuando ingresó al negocio de las ventas por catálogo, en 1963, y mediante la adquisición de la cadena Thrift Drug, que siguió operando con otras farmacias que adquirió más adelante, hasta 2004.

JCP comenzó con un enfoque de tienda general, similar al de Sears Roebuck & Co. En esencia, el enfoque requería que JCP vendiera gran cantidad de artículos en la gama de bienes y servicios. La cadena de establecimientos comerciales también poseía muchos negocios que no eran básicos para su actividad, como un banco y algunas farmacias. Sin embargo, en su afán por cubrir las necesidades de todos, JCP quedó atrapada a medio camino, con escaso interés de los clientes por sus productos. En esa época, la empresa no era una verdadera comercializadora masiva, ni una tienda departamental. “Tratamos de tener todo para todos y perdimos nuestra identidad –explicó Faust-Jones, quien además de ser administrador de JCP escribió sobre la compañía en su tesis de maestría. Por eso volvimos a nuestras raíces”.⁸

La compañía empezó a luchar para atraer a clientes de tiendas departamentales que tenían un enfoque más claro, como Macy’s, Dillard’s, Beall’s y Nordstrom, además de comercializadoras masivas, como Sears, y en 1983 tomó la decisión de irse deshaciendo gradualmente de sus talleres de automóviles, electrodomésticos de línea blanca, ferretería, artículos de jardinería y telas, y de poner más énfasis en las líneas de ropa, artículos para el hogar y recreación. Con la salvedad de las farmacias, este conjunto de acciones colocaron a JCP como una compañía de tiendas departamentales de ropa,

con áreas de finanzas y tarjetas de crédito.⁹ Los siguientes 10 años, las operaciones de JCP prosiguieron relativamente sin cambio. En 1996, adquirió las farmacias Eckerd por 3300 millones de dólares para expandir su negocio en ese giro y en 1998 ingresó en el tercer canal de ventas: internet. En aquel tiempo, JCP manejaba un negocio de ventas por catálogo, las tiendas JCP, las farmacias, las operaciones de tarjetas de crédito y financiamiento y su tienda de internet.

En 1999, la compañía bajó el énfasis comercial en sus almacenes y lo desvió al modelo de las “tiendas dentro de otra tienda”, que subrayaba las principales marcas privadas más prestigiosas de JCP: Original Arizona Jeans Company, St. John’s Bay y Worthington.¹⁰ Al inicio del nuevo milenio, la empresa descubrió que operar exclusivamente en centros comerciales iba en detrimento de su crecimiento futuro y, después de varios decenios de no tener almacenes fuera de centros comerciales, empezó a abrir gran cantidad. Las tiendas nuevas de JCP no tenían el diseño tradicional de dos pisos, sino que eran de uno solo y se concentraban en la comodidad.¹¹ La compañía también decidió ubicarse en áreas de más fácil acceso, donde el tránsito adicional de peatones significó un beneficio para los nuevos establecimientos. No obstante, frente a los cambios en la economía y las tendencias, JCP aplicó más cambios para poder sobrevivir otros 100 años.

La transición al mercado del nuevo milenio

En los primeros 10 años del siglo XXI, JCP decidió deshacerse de Eckerd Drug. Al mismo tiempo, incrementó su presencia y las ventas en internet por medio de campañas en Facebook, la publicidad visual y un sitio web remozado. A la fecha, su presencia en internet ha tenido cierto éxito, como sugiere el hecho de que la compañía generó ventas por 376 millones de dólares en el primer trimestre de 2011.¹² Además, en un intento para suavizar su imagen y retener a los clientes más tiempo dentro de las tiendas, en 2009 empezó a abrir barras de Seattle’s Best Coffee en sus tiendas departamentales.

Durante esa época, la empresa se enfocó a la conquista del consumidor de clase media y se posicionó como una alternativa para las tiendas comercializadoras masivas, como Target. JCP siguió con su tradicional desarrollo y venta de afamadas marcas y trabajó con líneas de productos y diseñadores de gran renombre, entre ellos, Sephora, la compañía de cosméticos, el chef Emeril Lagasse, los diseñadores Ralph Lauren, Kimora Lee Simmons y Ryan Scheckler, así como la decoradora de interiores Martha Stewart. JCP también remozó muchas de sus etiquetas exitosas, como Arizona Jeans, y las de diseño de Liz Claiborne.¹³ Muchas de las tiendas más antiguas de la compañía fueron transformadas en establecimientos de un solo piso, con grandes estacionamientos y carritos para compra. En esa época, la

compañía aplicaba una estrategia tradicional de precios relativamente altos, salpicados de cientos de promociones y ventas de rebaja, que tenían lugar en diferentes momentos del año.¹⁴

Por desgracia, las ventas empezaron a estancarse durante la recesión económica de 2007. Además, en esa época aumentó la competencia de tiendas de descuento con precios bajos, como Walmart y en menor grado Target; también los minoristas para las más altas clases económicas, como Nordstrom. De alguna manera, JCP se encontró prácticamente en una tierra de nadie, incapaz de competir en los precios y sin la calidad ni la variedad de productos necesarios para atraer a clientes que buscaban productos más atractivos. Ron Johnson, el nuevo CEO de JCP, consideró que las tiendas lucían agotadas y que los precios más altos de lo que los clientes esperaban eran un insulto.¹⁵ Hacia finales de 2011, Johnson y otros ejecutivos estaban dispuestos a emprender cambios significativos para mejorar el desempeño de JCP.

El panorama general

El entorno externo, en particular en términos del ingreso disponible de los individuos y sus patrones de gasto, afectaba significativamente la capacidad de JCP y de otros minoristas para generar los volúmenes de ventas que eran el fundamento del éxito competitivo. En la recesión económica que tomó fuerza en 2007, la compañía y muchos otros minoristas sufrieron un doble golpe: la cantidad del ingreso disponible cayó a gran velocidad y la disposición para comprar siguió el mismo camino.

Una evidente reducción del tamaño de las clases media y baja en Estados Unidos fue otro factor económico que afectó a la empresa durante la recesión. El asunto se volvió un problema porque, durante su historia, estos grupos habían sido los clientes meta de los bienes y servicios de JCP. Al mismo tiempo, la demanda de artículos de lujo y de productos más baratos aunque con menor calidad fue creciendo. El resultado de esos cambios en los consumidores fue que disminuyó el tamaño de los grupos que habían sido los clientes meta centrales de JCP, es decir, los consumidores de clase media y media-baja.¹⁶

La economía se está recuperando lentamente, pero la confianza de los consumidores no refleja una recuperación proporcional. Una explicación podría ser que el desempleo y el subempleo siguen siendo muy altos. La mayor volatilidad en el terreno político también ha contribuido a la incertidumbre de los consumidores. Muchos esperan que persista la incertidumbre respecto de los impuestos federales que deberán pagar, por no mencionar también los impuestos estatales y locales. Cuando los consumidores enfrentan esta incertidumbre económica respecto de su ingreso disponible, suelen recortar su gasto. Al parecer, estos factores económicos combinados conducen a un pronóstico desfavorable para empresas como JCP, cuando menos en el corto plazo.

Un panorama más específico

Como dijimos, una desaceleración económica afecta enormemente al sector minorista y a las compañías que compiten en él, como es el caso de JCP. Cuando el ingreso disponible de los consumidores bajó en fecha reciente, puso en peligro a los minoristas. Ellos tomaron medidas para contrarrestar los efectos de la erosionada economía recortando personal, reubicando y bajando de rango a algunos trabajadores, disminuyendo los salarios y el inventario, y bajando los precios (y por consiguiente en muchos casos también las utilidades) para poder seguir con sus actividades.

Con el comienzo de la recesión aparentemente aguda en 2007 y con el consecuente aumento de preocupación de los consumidores estadounidenses por los altos precios, los minoristas optaron por competir con sus precios como vía para atraer a los clientes. JCP fue uno de los minoristas que decidió competir por ese camino. Por ejemplo, en años recientes, la compañía vendió 97% de su mercancía a precios de promoción o rebajados. Las tiendas de descuento, como Walmart y Target, pueden sortear mejor las crisis porque ya llevan líneas de productos baratos y por sus competencias para la logística. JCP no posee esas capacidades para competir contra Walmart o Target exclusivamente con base en el precio.

En Estados Unidos, durante 2011, había 14 tiendas departamentales (o minoristas) de ropa, con ventas, cuando menos, por 3 mil millones de dólares. (Véase la figura 1). Por lo general, estos minoristas están clasificados en distintas categorías y una de esas clasificaciones sería:

1. Minoristas de lujo, como Neiman Marcus.
2. Minoristas del extremo alto, como Nordstrom
3. Minoristas de nivel medio, como J. C. Penney, Macy's, Kohl's, Sears y Dillard's

4. Minoristas de precios rebajados, como Ross y TJ Maxx
5. Tiendas de descuento, como Walmart y Target¹⁷

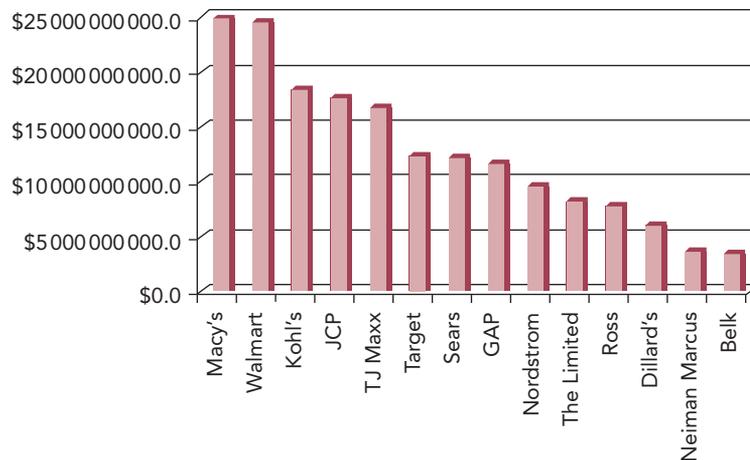
Los precios de los proveedores podrían afectar la rentabilidad de una empresa, en especial cuando las condiciones de la competencia son difíciles, como en el caso de la que afrontan actualmente los minoristas de nivel medio. Esto es lo que sucede en JCP. Para enfrentar el reto de manera positiva, JCP ha creado y emplea una red con más de 2500 proveedores.¹⁸ Con ellos, la compañía aumenta su capacidad para reducir el poder de los mismos. Sus proveedores son tanto nacionales como internacionales. JCP tiene un departamento central de compras en Plano, Texas, así como oficinas de inspección en 15 países.¹⁹ En el terreno de los proveedores, cabe destacar que las marcas privadas y exclusivas de la empresa representaron 55% de la mercancía comprada en sus tiendas durante 2010 y 2011.

Como dijimos, JCP compite directamente contra varias compañías que ofrecen productos similares a un mercado similar. Por ejemplo, tanto Sears como Kohl's registran ingresos superiores a 15 mil millones de dólares y poseen tiendas en casi todos los estados de la Unión Americana. Muchas de sus tiendas se ubican en los mismos centros comerciales que los establecimientos de la otra o que las de JCP. Las tres compañías (JCP, Kohl's y Sears) tienen una larga historia, así como mucha capacidad y deseos de competir. A continuación analizamos a algunos de los competidores directos de JCP.

Sears

Sears es una cadena estadounidense de tiendas departamentales fundada por Richard Warren Sears y Alva Roebuck. La cadena Sears es muy grande y ofrece a los clientes un portafolio muy diversificado de productos; también tiene establecimientos en Canadá y en México. Se dice que Sears fue la

Figura 1 Comparación de las ventas de los minoristas estadounidenses de ropa 2011



Fuente: los datos de la gráfica fueron compilados de las formas 10-K más recientes de cada una de las compañías representadas.

creadora del modelo de negocios de las ventas al detalle por catálogo.

A principios de este siglo, y a la luz de la disminución de su participación de mercado, Sears decidió elevar la calidad y variedad de sus productos y vender líneas de ropa más caras. Sin embargo, su base de clientes prefería la ropa con precios más bajos y se dirigió a otras cadenas minoristas para comprarla. Desde que cambió la mercancía que lleva, Sears no ha podido reconquistar la participación de mercado que tuvo. Además, la variedad de productos y servicios que ofreció a sus clientes, como consecuencia de este cambio de enfoque, opacaron el enfoque de la percepción que sus clientes clave dirigían a la ropa. Una consecuencia secundaria de que Sears no se haya concentrado en la ropa, de manera que hubiese podido satisfacer con más efectividad las necesidades de sus clientes centrales, es que ha perdido a muchos clientes que están más interesados en comprar ropa en aquellas cadenas más especializadas que ahora se están concentrando en el precio o en la variedad de las prendas.

Sears Roebuck y Kmart se fusionaron en noviembre de 2004; el nombre de la nueva compañía es Sears Holding. A la fecha, la fusión no ha tenido el éxito que vislumbraron los líderes e inversionistas de la compañía. Las metas fundamentales de la fusión eran incrementar la participación total de mercado de las compañías combinadas y crear sinergias para su rentabilidad. Sin embargo, la nueva empresa no ha tenido estos resultados positivos, lo cual sugiere que posiblemente estuvo mal concebida o que la transacción para la fusión de ambas empresas generó demasiada deuda. Al parecer, la recién creada Sears también cometió varios errores. Por ejemplo, hay quienes piensan que la decisión tomada en 2006 para reestructurar las operaciones de esa compañía en forma de unidades que en su mayor parte fueron dirigidas por administradores sin la debida experiencia, fue un error.²¹ En conjunto, problemas como el de no generar las sinergias que se esperaban y el de no encontrar una manera efectiva de estructurar sus operaciones han llevado a Sears a un problema de liquidez. La decisión de tratar de vender algunas de las tiendas más rentables de Sears para generar efectivo es un intento por atacar en parte ese grave obstáculo.²² La figura 2 explica algunos datos financieros de Sears.

Kohl's

Kohl's fue constituida en 1962 por Max Kohl, en Brookfield, Wisconsin. Kohl's está posicionada como una minorista de nivel medio, “entre las tiendas de departamentos del extremo alto y las tiendas de descuento”. El enunciado de su misión dice:

*Ser una tienda departamental, líder entre las especializadas, enfocada hacia la familia y orientada al valor, que ofrece mercancía con marcas nacionales y de calidad exclusiva al cliente, en un entorno cómodo, amigable y emocionante.*²³

Los clientes meta de Kohl son las mujeres de entre 25 y 54 años de edad. En 2005, Kohl's presentó un nuevo lema a

estas clientas —“Esperen grandes cosas”— y realizó enormes esfuerzos para hacer que las palabras fueran realidad. Kohl's, en su esfuerzo por ofrecer ropa valiosa y exclusiva a un precio accesible, ha instituido dos comités estratégicos para que se encarguen de supervisar sus “cuatro iniciativas estratégicas: el contenido de la mercancía, el marketing, la administración del inventario y la experiencia en la tienda”.²⁴ La “experiencia en la tienda” pretende alcanzar a “cada cliente, en todo momento, en cada almacén”. La compañía Kohl's ha generado apoyo y obtenido éxito concentrándose en la estrategia de un solo negocio, sin dejarse desviar por proyectos de diversificación que no resultan bien.²⁵ La figura 3 ofrece algunos datos financieros de Kohl's.

Macy's

Macy's es otro minorista de nivel medio que compite directamente contra JCP. En la actualidad opera 840 tiendas y en 2010 registró ingresos por 24 mil millones de dólares por concepto de ventas. Macy's fue constituida en 1858 en la ciudad de Nueva York.

Esta compañía utiliza las redes sociales de manera muy activa para interactuar con la nueva generación de clientes y para seguir las necesidades de estos. Fabrica 15% de su mercancía por encargo, a efecto de cubrir el segmento de mercado específico de cada tienda; siempre está analizando los datos demográficos y las preferencias cambiantes de sus consumidores y se esfuerza para incorporar las tendencias nuevas cuando surgen.²⁶ Por ejemplo, un almacén que posee una base de clientes compuesta principalmente por asiáticos lleva zapatos de tallas más pequeñas. Este enfoque le ha generado buenos rendimientos en un momento cuando muchas tiendas departamentales tienen problemas.²⁷

Macy's también está tratando de incrementar el monto de ingresos que genera por vía de las ventas en línea. Los analistas esperan que la demanda de las ventas al menudeo en línea aumenten bastante y Macy's está posicionada para aprovechar mejor su base actual de clientes y para expandir su mercado a otros que optan por la facilidad de las compras en línea.

Esta empresa tiene un portafolio enorme de productos con diversas marcas de etiqueta privada.²⁸ Confiada en que es “reconocida como líder en el sector minorista, en el terreno de mercancía de marca privada, que diferencia las variedades que llevan sus almacenes y que entrega un valor excepcional al cliente”, algunas de las marcas privadas que ofrece Macy's son ALFANT, bar iii, Belgique, Charter Club e Ideology. La figura 4 revela algunos datos financieros de Macy's.

Target

Dayton Company constituyó Target en 1962. Esta ofrece a sus clientes ropa de moda con precios bajos pero de calidad y con estilos de vanguardia. En ese sentido, a veces se piensa que Target tiene algunas características asociadas a los minoristas y a las tiendas de descuento de nivel medio.

Figura 2 Estados de operaciones consolidados de Sears

(Dólares de E. U.) En millones, salvo datos por acción, a no ser que se especifique otra cosa	Doce meses al		
	28 de enero de 2012	29 de enero de 2011	30 de enero de 2010
INGRESOS			
Ventas de mercancía y servicios	\$41 567	\$42 664	\$43 360
COSTOS Y EGRESOS			
Costo de ventas, compras y ocupación	30 966	31 000	31 374
Gastos de ventas y administrativos	10 664	10 425	10 499
Depreciación y amortización	853	869	894
Cargos por afectaciones	649		
Utilidad sobre ventas de activos	-64	-67	-74
Total de costos y gastos	43 068	42 227	42 693
Utilidad/pérdida operativa	-1501	437	667
Pago de intereses	-289	-293	-248
Ingreso de intereses e inversiones	41	36	33
Otras pérdidas, netas	-2	-14	-61
Utilidad/pérdida de operaciones existentes antes de impuesto sobre la renta	-1751	166	391
Pago de impuesto sobre la renta	-1369	-27	-111
Utilidad/pérdida de operaciones existentes	-3120	139	280
Utilidad/pérdida de operaciones descontinuadas, neta de impuestos	-27	11	17
Utilidad/pérdida neta	-3147	150	297
Utilidad/pérdida atribuible a participaciones sin control	7	-17	-62
Utilidad/pérdida neta atribuible a participaciones de accionistas	-3140	133	235
Montos atribuibles a participaciones de accionistas:			
Utilidad/pérdida de operaciones existentes, neta de impuestos	-3113	122	218
Utilidad/pérdida de operaciones descontinuadas, neta de impuestos	-27	11	17
Utilidad/pérdida neta atribuible a participaciones de accionistas	(\$3140)	\$133	\$235
Básica:			
Operaciones existentes	(\$29.15)	\$1.09	\$1.85
Operaciones descontinuadas	(\$0.25)	\$0.10	\$0.14
Utilidad por acción, básica, total	(\$29.40)	\$1.19	\$1.99
Diluida:			
Operaciones existentes	(\$29.15)	\$1.09	\$1.85
Operaciones descontinuadas	(\$0.25)	\$0.10	\$0.14
Utilidad por acción, diluida, total	(\$29.40)	\$1.19	\$1.99
Promedio ponderado básico de acciones comunes en circulación	106.8	111.5	117.8
Promedio ponderado diluido de acciones comunes en circulación	106.8	111.7	117.9

Fuente: Forma 10-K de Sears presentada ante sec.gov.

Por ejemplo, los clientes de Target, llamados “huéspedes”, son más jóvenes y más ricos que los de Walmart, su rival directa como tienda de descuento, y más sensibles al precio en comparación con el cliente típico de Macy’s.²⁹

Luego entonces, Target se dirige específicamente a las necesidades de clientes sensibles al precio, que prefieren las etiquetas

de marca privada de su ropa para gente exigente, de diseñadores conocidos. Una encuesta reciente dio como resultado que muchos de los consumidores que compran en Target primero visitan otras tiendas, como Macy’s, JCP y Kohl’s, para comparar los precios de la ropa, antes de ir a Target. Esto indica que existe gran cantidad de compras de ropa en

Figura 3 Estado de pérdidas y ganancias de Kohl's Corp

	2011	2010	2009
Ventas netas	18 804	18 391	17 178
Costo de mercancía vendida (menos depreciación, que se muestra por separado más abajo)	11 625	11 359	10 680
Margen bruto	7 179	7 032	6 498
Gastos de operación:			
Ventas, generales y administrativos	4 243	4 190	3 951
Depreciación y amortización	778	750	688
Ingreso de operaciones	2 158	2 092	1 859
Otros egresos (ingresos):			
Pago de intereses	303	313	311
Utilidad de intereses	(4)	(9)	(10)
Pago de intereses, neto	299	304	301
Ingreso antes de impuesto sobre la renta	1 859	1 788	1 558
Provisión para impuestos sobre la renta	692	668	585
Ingreso neto	1 167	1 120	973
Utilidad neta por acción:			
Básica	4.33	3.69	3.19
Diluida	4.30	3.66	3.17

Fuente: Forma 10-K de Kohl's presentada ante sec.gov.

los diferentes minoristas de nivel medio y entre minoristas de nivel medio y tiendas de descuento. Este hecho complica los esfuerzos de las compañías para identificar a su grupo meta de clientes y para servirles de manera efectiva.³⁰ La figura 5 ofrece algunos datos financieros de Target.

Datos financieros de JCP

Con el incremento de la competencia que converge en los minoristas de nivel medio en términos de los bienes y servicios que ofrecen, y en menor medida en los niveles de precios asociados a ellos, JCP ha registrado cierta erosión en algunos de sus márgenes y otras razones financieras. Por ejemplo, de 2005 a 2011, la utilidad operativa de esta empresa bajó de 7.12% a 4.68%. La caída fue más pronunciada entre 2007 y 2011, pasando de un máximo de 9.66% en 2007 a un mínimo de 4.6% en 2011; con una disminución de 48% en cinco años. Al parecer, un incremento en el gasto de operación, de 31.63% a 34.51% del ingreso, produjo el decremento.³¹

Desde que se deshizo de Eckerd's, en 2004, las otras razones de operación de la compañía también se han deteriorado.

Figura 4 Estados de pérdidas y ganancias consolidados de Macy's

(Dólares de E. U.)	Doce meses al		
En millones, salvo datos por acción, a no ser que se especifique otra cosa	28 de enero de 2012	29 de enero de 2011	30 de enero de 2010
Estado de pérdidas y utilidades (Resumen)			
Ventas netas	\$26 405	\$25 003	\$23 489
Costo de ventas	-15 738	-14 824	-13 973
Margen bruto	10 667	10 179	9 516
Gastos de ventas, generales y administrativos	-8 281	-8 260	-8 062
Utilidad sobre venta de propiedades, afectaciones, costo de cierre de ventas y costos por consolidación de divisiones	25	-25	-391
Utilidad/pérdida operativa	2 411	1 894	1 063
Pago de intereses	-447	-579	-562
Utilidad de intereses	4	5	6
Utilidad/pérdida antes de impuestos sobre la renta	1 968	1 320	507
Pago de impuestos sobre la renta, federales, estatales y locales	-712	-473	-178
Utilidad/pérdida neta	\$1 256	\$847	\$329
Utilidad/pérdida básica por acción	\$2.96	\$2	\$0.78
Utilidad/pérdida diluida por acción	\$2.92	\$1.98	\$0.78

Fuente: Forma 10-K de Macy's presentada ante la sec.gov.

El ciclo de conversión a efectivo ha aumentado de 70 a 73 días, la multiplicación de los intereses devengados ha bajado de 5.0 a 2.5 veces, la razón circulante y la prueba del ácido han disminuido y el del inventario a patrimonio neto se ha incrementado 28%. Estas condiciones y resultados financieros parecen sugerir que la estrategia de JCP no estaba teniendo eco en los clientes. Las ventas relativas bajaron, la rotación de inventarios de la compañía estaba tomando más tiempo, la deuda en el corto plazo se había incrementado y el inventario representaba una fracción más grande del patrimonio neto de la empresa.

Un análisis de los informes financieros recientes de JCP pinta un panorama muy oscuro de la condición de la compañía. La reestructuración y el bautizo de JCP con su nuevo nombre en el ejercicio fiscal de 2011 han sesgado su estado de operaciones.³² Este muestra una utilidad neta negativa y una

Figura 5 Estados de operaciones consolidados de Target

(Dólares de E. U.) En millones, salvo datos por acción, a no ser que se especifique otra cosa	Doce meses al		
	28 de enero de 2012	29 de enero de 2011	30 de enero de 2010
Ventas	\$68 466	\$65 786	\$63 435
Ingresos de tarjetas de crédito	1 399	1 604	1 922
Total de ingresos	69 865	67 390	65 357
Costo de ventas	47 860	45 725	44 062
Gastos de ventas, generales y administrativos	14 106	13 469	13 078
Gastos de tarjetas de crédito	446	860	1 521
Depreciación y amortización	2 131	2 084	2 023
Utilidad antes de pago de intereses e impuesto sobre la renta	5 322	5 252	4 673
Pago de intereses neto			
Deuda sin recurso garantizada por cuentas por cobrar de tarjetas de crédito	72	83	97
Otros egresos para intereses	797	677	707
Utilidad de intereses	-3	-3	-3
Pago de intereses neto	866	757	801
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	4 456	4 495	3 872
Provisión para impuesto sobre la renta	1 527	1 575	1 384
Utilidades netas	\$2 929	\$2 920	\$2 488
Utilidad básica por acción (en dólares por acción)	\$4.31	\$4.03	\$3.31
Utilidad diluida por acción (en dólares por acción)	\$4.28	\$4	\$3.30
Promedio ponderado de acciones comunes en circulación			
Básico (en acciones)	679.1	723.6	752
Diluido (en acciones)	683.9	729.4	754.8

Fuente: Forma 10-K de Target presentada ante sec.gov.

ganancia operativa, también negativa. La empresa sostiene que eso era de esperarse, pero hay otras señales inquietantes. En primer término está el incremento de 5% en el costo de los bienes vendidos de JCP. Además, el gasto operativo aumentó a 36.04% de los ingresos, un máximo sin precedente, seguramente debido al costo de la reestructuración. Pero no todos los resultados financieros recientes son negativos o desalentadores; por ejemplo, esta compañía disminuyó su deuda para incrementar la multiplicación de los intereses devengados, de 2.55 a 3.60 veces, y la razón de deuda-a-activo bajó de 62% a 58%. El ciclo de conversión a efectivo de JCP ha permanecido estable, y un decremento en las ventas diarias compensa la disminución de los días para pagarlas. Las figuras 6a-6e precisan algunos datos financieros de JCP.

En total, las condiciones relacionadas con las finanzas y los resultados presentados anteriormente sugieren que JCP debería cambiar de estrategia o su implementación en aras de mejorar su desempeño; más adelante se explicarán detalles sobre estas posibilidades.

Comparaciones de la industria

JCP tiene un ciclo de conversión a efectivo de 73 días, en comparación con 61 días para Kohl's y de 83 días para Macy's. Como Kohl's compite de manera bastante directa contra JCP en términos de los clientes meta que las empresas desean servir, al parecer esta empresa está operando con más eficiencia que JCP, mientras que el ciclo de conversión a efectivo de Macy's es más largo, debido a que la calidad de sus productos es ligeramente mayor a la de otros minoristas de nivel medio, como JCP y Kohl's.

La razón de deuda-a-activo de JCP es 62%, en comparación con 42% para Kohl's. JCP ha mantenido este apalancamiento más alto durante varios años, pero está empezando a reducir su deuda. Esto disminuye la flexibilidad de JCP durante condiciones económicas difíciles. Esto es especialmente válido en las veces que multiplica el interés devengado. Kohl's multiplica el interés devengado por 13, en comparación con 2.55 para JCP, lo cual refleja la desventaja financiera de JCP frente a uno de sus principales competidores.

El equipo de líderes de JCP

Enterado de que el desempeño de la compañía se estaba deteriorando y que su potencial futuro distaba de ser positivo, y tras un cuidadoso estudio del caso, el consejo de administración de esta compañía concluyó que era preciso hacer algunos cambios con rapidez para que la empresa sirviera mejor a todos los stakeholders y definitivamente a los accionistas. Además, el consejo decidió que se requería otra estrategia en lugar de solo intensificar los esfuerzos para encontrar otras maneras de implementar la estrategia actual. Dada su convicción de que una maniobra que difiriera significativamente de la establecida y tal vez de los planteamientos que la empresa había instituido durante su historia, el

Figura 6a Resumen financiero quinquenal de JCP

<i>(millones de dólares, salvo datos por acción)</i>					
Resultados para el año	2011	2010	2009	2008	2007
Total de ventas netas	\$17 260	\$17 759	\$17 556	\$18 486	\$19 860
Incremento (decremento) en porcentaje de ventas					
Total de ventas neto	(2.8)%	1.2%	(5.0)%	(6.9)%	(0.2)% ⁽¹⁾
Ventas comparables de las tiendas ⁽²⁾	0.2%	2.5%	(6.3)%	(8.5)%	0.0%
Utilidades/pérdidas operativas	(2)	832	663	1,135	1,888
<i>Como porcentaje de las ventas</i>	<i>(0.0)%</i>	<i>4.7%</i>	<i>3.8%</i>	<i>6.1%</i>	<i>9.5%</i>
Ajuste de ganancia operativa (sin GAAP)	536	1,085	961	1,002	1,791
<i>Como porcentaje de las ventas (sin GAAP)</i>	<i>3.1%</i>	<i>6.1%</i>	<i>5.5%</i>	<i>5.4%</i>	<i>9.0%</i>
Utilidades/pérdidas de operaciones existentes	(152)	378	249	567	1,105
Ajuste a ganancias de operaciones existentes (sin GAAP)	207	533	433	484	1,043
Por acción común					
Utilidad/pérdida de operaciones existentes, diluida	\$(0.70)	\$1.59	\$1.07	\$2.54	\$4.90
Ajuste a ganancia de operaciones existentes, diluida (sin GAAP)	0.94	2.24	1.86	2.17	4.63
Beneficios declarados	3102	3099	3392	3505	3708
Posición financiera y flujo de caja					
Total de activo					
Efectivo y equivalentes	\$11 424	\$13 068	\$12 609	\$12 039	\$14 331
Deuda de largo plazo, inclusive vencimientos circulantes	1507	2622	3011	2352	2532
Efectivo disponible (sin GAAP)	23	158	677	22	(269)

⁽¹⁾ Incluye el efecto de la semana 53 de 2006. Menos ventas por 254 millones de dólares para la semana 53 de 2006, el total de ventas neto se incrementó 1.1% en 2007.

⁽²⁾ Las ventas comparables de las tiendas se presentan para 52 semanas e incluyen las operaciones de tiendas nuevas y reubicadas que se han ido abriendo durante 12 meses fiscales completos consecutivos y las ventas por internet. Las tiendas cerradas durante un periodo largo no están incluidas en los cálculos de las ventas comparables de las tiendas, pero los establecimientos remodelados y las expansiones menores que no requieren que se cierre el almacén forman parte de los cálculos. Nuestra definición y los cálculos de las ventas comparables de las tiendas podrían ser diferentes de las de otras compañías del sector minorista.

Fuente: Forma 10-K de J. C. Penney Corporation presentada ante sec.Gov.

consejo decidió contratar a una persona para el puesto de CEO que tuviera amplia experiencia en el sector minorista y que —como parte del éxito de esa persona, en algún punto de su carrera— hubiera sido generado fuera de la industria de la ropa. El consejo de JCP encontró a una persona así en Apple, Inc. Con la idea de que sería capaz de cambiar las cosas en la compañía, el consejo de JCP nombró CEO a Ron Johnson. Johnson desea iniciar una revolución en las ventas de un minorista que tiene más de 100 años y se llama J. C. Penney. La cita al inicio de la siguiente sección de material subraya su objetivo.

Ron Johnson

No he venido a mejorar las cosas, he venido para transformarlas.

Ron Johnson

*CEO de JCP cuando llevaba menos de dos semanas*³³

Ron Johnson asumió el cargo de CEO de JCP el 1 de noviembre de 2011.³⁴ Antes de trabajar en dicha empresa era vicepresidente sénior de la división de ventas al menudeo de Apple. Cuando estuvo en Apple, lanzó las tiendas minoristas

Figura 6b Estados de operaciones consolidados de JCP

<i>(millones de dólares, salvo datos por acción)</i>	2011	2010	2009
Total de ventas neto	\$17 260	\$17 759	\$17 556
Costo de bienes vendidos	11 042	10 799	10 646
Margen bruto	6 218	6 960	6 910
Egresos (ingresos) operativos			
Ventas, generales y administrativos (VGyA)	5 109	5 358	5 410
Pensión	121	255	337
Depreciación y amortización	518	511	495
Inmuebles y otros, neto	21	(28)	5
Reestructuración y transición de administración	451	32	–
Total de gastos operativos	6 220	6 128	6 247
Utilidad/pérdida operativa	(2)	832	663
Pago de intereses neto	227	231	260
Primas de bonos y costos no amortizados	–	20	–
Utilidad/pérdida de operaciones existentes antes de impuestos sobre la renta	(229)	581	403
Pago (beneficio) de impuesto sobre la renta	(77)	203	154
Utilidad/pérdida de operaciones existentes	(152)	378	249
Utilidad de operaciones discontinuadas, neto de pago de impuesto sobre la renta de \$4 y \$1, respectivamente	–	11	2
	\$ (152)	\$ 389	\$ 251
Utilidad/pérdida operaciones existentes			
Operaciones discontinuadas	\$ (0.70)	\$ 1.60	\$ 1.07
Utilidad/pérdida neta	–	0.04	0.01
	\$ (0.70)	\$ 1.64	\$ 1.08
Utilidad/pérdida diluida por acción:			
Operaciones existentes	\$ (0.70)	\$ 1.59	\$ 1.07
Operaciones discontinuadas	–	0.04	0.01
Utilidad/pérdida neta	\$ (0.70)	\$ 1.63	\$ 1.08
Promedio ponderado de acciones, básico	217.4	236.4	232.0
Promedio ponderado de acciones, diluido	217.4	238.0	233.1

Fuente: Forma 10-K de J. C. Penney Corporation presentada ante sec.gov.

Apple y en 10 años convirtió a esas tiendas en el minorista que ocupaba el lugar 21 de entre los más grandes de Estados Unidos.³⁵ Algunos lo consideran un visionario, porque fue el responsable de la estrategia que convirtió a las tiendas minoristas de esa empresa de cómputo en las más rentables del mundo por metro cuadrado. Antes de trabajar en Apple había sido vicepresidente de comercialización en Target. Se dice que, durante su gobierno, se creó la imagen “chic” que distinguió a Target de Walmart, su principal competidor en tiendas de descuento. Esta distinción contribuyó a la capacidad de Target para ganar rendimientos superiores al promedio durante los últimos 10 años. Johnson obtuvo el grado de maestría en administración en Harvard, y el grado de licenciatura en la Universidad de Stanford.³⁶ Johnson no tardó en

establecer un equipo de liderazgo en la dirección administrativa que, en su opinión, será fundamental para sus esfuerzos por transformar a la empresa, en cierta medida, mediante la transformación de la manera en que compran los clientes. Por ejemplo, Kristen Blum ocupa el puesto de vicepresidenta ejecutiva y directora general de Tecnología. La figura 7 presenta a tres miembros clave de este equipo de liderazgo y a continuación nos referimos a esas personas.

Antes de llegar a JCP, Blum trabajó en el sector minorista como directora general de Información y vicepresidenta sénior en Abercromie & Fitch, de 2006 a 2010. Ella fue la responsable de la transformación estratégica de las personas, los procesos y la tecnología de apoyo de las iniciativas para el crecimiento internacional. Blum también

Figura 6c Estados de pérdidas y ganancias generales consolidadas de JCP

(en millones de dólares)	2011	2010	2009
Utilidades/pérdidas netas	\$(152)	\$389	\$251
Otras utilidades/pérdidas generales, netas de impuestos:			
Utilidad no realizada sobre inversiones, neto de impuestos por \$(29), \$(27) y \$(27), respectivamente	53	49	48
Utilidad/pérdida actuarial neta, neta de impuestos por \$277, \$(249) y \$(94), respectivamente	(440)	391	151
Ajuste de precio al servicio de créditos, neto de impuestos por \$11, \$9 y \$9, respectivamente	(17)	(15)	(15)
Total de otras utilidades/pérdidas generales, neto de impuestos	(404)	425	184

Fuente: Forma 10-K de Kohl's presentada ante sec.gov.

fue directora de Soluciones para la Cadena de Suministro y Ventas Internacionales al Detalle en Apple, Inc. durante cuatro años, supervisando la tecnología que apoyaba las operaciones globales y el desarrollo de sistemas para apoyar las ventas al menudeo de Apple. También desempeñó funciones de “comercialización, planeación y asignación en Planet Hollywood, Walt Disney y Victoria's Secret”. Blum obtuvo su grado de licenciatura en la Universidad Estatal de Ohio.³

JCP nombró director general de Operaciones a Mike Kramer en diciembre de 2011. Él posee amplia experiencia en el sector minorista. En fecha reciente fue CEO de Kellwood, una compañía que diseña, fabrica y comercializa varias marcas de ropa de moda de primera que buscan servir a una amplia gama de clientes. Algunas de las marcas del portafolio de Kellwood son: Sag Harbor, XOXO y My Michelle. Antes de trabajar en Kellwood, Kramer fue vicepresidente ejecutivo y director general de Finanzas en Abercrombie & Fitch. Su conexión con Johnson es que fue director general de Finanzas del negocio minorista de Apple de 2000 a 2005. Obtuvo el grado de licenciatura en la Universidad Estatal de Kansas en 1987 y también es contador público certificado.³⁸

Famoso por su capacidad para reclutar a talentos para el sector minorista, Daniel E. Walker fue nombrado director general de Talento de JCP. Walker ocupó el mismo puesto en Gap Inc. y en Apple Inc., y fue quien presentó a Ron Johnson con Steve Jobs. Además de evaluar detenidamente el talento que ya hay en JCP, Walker está estudiando el campo para reclutar a personas muy inteligentes que llenen los huecos

Figura 6d Balances generales consolidados de JCP (en millones de dólares, salvo datos por acción)

(en millones de dólares, salvo datos por acción)	2011	2010
Activo		
Activo circulante		
Efectivo en bancos y en tránsito	\$175	\$169
Inversiones de efectivo en el corto plazo	1332	2453
Efectivo y equivalente	1507	2622
Inventario de mercancía	2916	3213
Impuestos sobre la renta	413	334
Gastos prepagados y otros	245	201
Total de activo circulante	5081	6370
Propiedad y equipo, neto	5176	5231
Pensiones prepagadas	-	763
Otros activos	1,167	704
Total de activo	\$11 424	\$13 068
Pasivo y capital contable		
Pasivo circulante		
Cuentas por pagar de mercancía	\$1022	\$1133
Otras cuentas por pagar y gastos devengados	1503	1514
Vencimientos corrientes de deuda de largo plazo, inclusive arrendamientos de capital	231	-
Total de pasivo circulante	2756	2647
Deuda de largo plazo	2871	3099
Impuestos diferidos	888	1192
Otras obligaciones	899	670
Total de pasivo	7414	7608
Capital contable		
Acciones comunes ⁽¹⁾	108	118
Capital pagado adicional	3699	3925
Utilidades reinvertidas	1412	2222
Otras pérdidas generales acumuladas	(1209)	(805)
Total de capital contable	4010	5460
Total de pasivo y capital contable	\$11 424	\$13 068

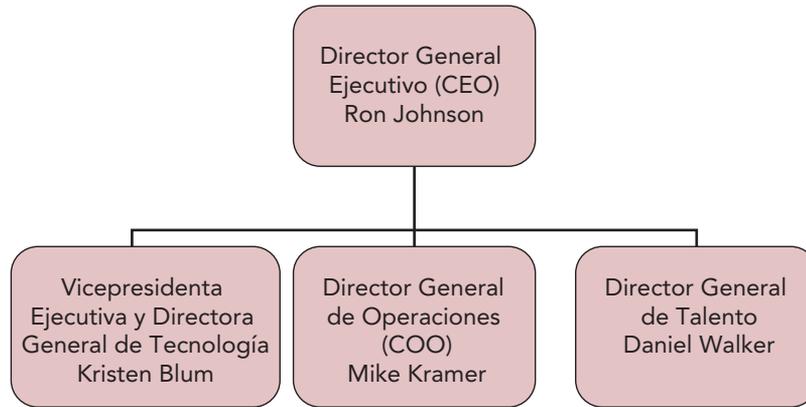
⁽¹⁾ La acción común tiene un valor par de \$0.50 la unidad; están autorizados 1250 millones de acciones. Al 28 de enero de 2012 había 215.9 millones de acciones emitidas y en circulación. Al 29 de enero de 2011 había 236.7 millones de acciones emitidas y en circulación.

Fuente: Forma 10-K de J. C. Penney presentada ante sec.gov

Figura 6e Estados de flujo de caja consolidados de JCP

<i>(en millones de dólares)</i>	2011	2010	2009
Flujo de caja por actividades operativas:			
Ingreso/pérdida neto	\$ (152)	\$ 389	\$ 251
Ingreso de operaciones descontinuadas	–	(11)	(2)
Ajustes para conciliar el ingreso/pérdida neto al efectivo neto por actividades operativas:			
Reestructuración y transición de la administración	314	24	–
Afectaciones a activos y otros cargos	67	8	48
Depreciación y amortización	518	511	495
Utilidades netas sobre venta de activos	(6)	(8)	(2)
Gasto para planes de prestaciones	55	197	276
Aportación a pensiones	–	(392)	–
Remuneración basada en acciones	46	53	40
Superávit de beneficios fiscales por remuneración basada en acciones	(10)	(2)	–
Impuestos diferidos	(153)	126	76
Cambio en liquidez de:			
Inventario	297	(189)	235
Gastos prepagados y otros activos	(67)	27	36
Cuentas por pagar de la mercancía	(111)	(93)	32
Impuestos sobre la renta corrientes pagaderos	(15)	33	(54)
Gastos devengados y otros	37	(81)	142
Efectivo neto por actividades operativas	820	592	1573
Efectivo por actividades de inversión:			
Gastos de capital	(634)	(499)	(600)
Producto de la venta de activos	15	14	13
Producto de distribución de joint ventures	53	–	–
Adquisición	(268)	–	–
Costo de inversión, neto	(36)	–	–
Efectivo neto (usado para) actividades de inversión	(870)	(485)	(587)
Efectivo por actividades de financiamiento:			
Réditos de emisión de deuda de largo plazo	–	392	–
Pagos de deuda de largo plazo	–	(693)	(113)
Pagos de deuda de largo plazo	(20)	(14)	(32)
Costos de financiamiento	(178)	(189)	(183)
Dividendos pagados, acciones comunes	50	–	–
Réditos de la emisión de acciones	(900)	–	–
Programa de recompra de acciones	18	8	4
Réditos de las opciones a acciones ejercitadas	10	2	–
Superávit de beneficios fiscales por la remuneración basada en acciones	(45)	(2)	(3)
Pagos de retención de impuestos reembolsados por acciones restringidas	(1065)	(496)	(327)
Incremento/decremento neto en efectivo y equivalentes	(1115)	(389)	659
Efectivo y equivalentes al inicio del ejercicio	2622	3011	2352
Efectivo y equivalentes al cierre del ejercicio	\$1507	\$2622	\$3011
Información complementaria del efectivo:			
Impuestos sobre la renta pagados	\$91	\$50	\$130
Intereses pagados	227	258	264
Intereses recibidos	2	5	5
Transacciones significativas sin usar efectivo:			
Contribución a pensiones de acciones comunes de la compañía	\$–	\$–	\$340

Fuente: Forma 10-K de J. C. Penney Corporation presentada ante sec.gov.

Figura 7 Equipo de liderazgo de JCP

existentes actualmente entre los empleados. Desea contratar a gente apasionada que posea principios fundamentales sólidos y una clara ética laboral. Asimismo, a individuos dispuestos a aprender y a formar parte de un equipo productivo. De hecho, considera que un trabajo en equipo efectivo es crítico para el desempeño de la compañía y para convertir a JCP en “el lugar preferido para trabajar en Estados Unidos”.³⁹

Trabajar todos juntos para producir el cambio

El contenido de otra estrategia puede adelantarse en razón de la experiencia que traen consigo las personas que llegan a una compañía que está en aprietos y las contrata para ocupar puestos directivos. Como demuestran las anteriores explicaciones, la gente que forma parte del nuevo equipo de liderazgo de JCP tiene enorme experiencia en compañías que han construido un nombre famoso o una imagen reconocible. Todas han trabajado en empresas que han hecho las cosas de manera diferente y todas tuvieron éxito cuando lo hicieron. Sea que trabajaron en Apple, Target, Abercrombie & Fitch o Kellwood, el punto común subyacente básico de todas es que tienen el conocimiento necesario para identificar productos y subrayar la experiencia para los consumidores.

La nueva JCP

Una economía débil es la influencia externa más dañina que actualmente está afectando al sector minorista y al segmento de las tiendas departamentales dentro de ese sector. La desaceleración prolongada ha aumentado la sensibilidad de los consumidores frente a los precios. Eso explica por qué las tiendas de autoservicio, como Walmart y Dollar General, han registrado incrementos en sus ventas a consumidores, quienes buscan artículos que ellos perciben como una verdadera “ganga” cuando los compran. En gran medida debido a la sensibilidad de los consumidores frente a los precios, los minoristas de todas las categorías están más conscientes de los precios que fijan para sus productos. Un resultado de

esta conciencia es una competencia más intensa entre todos los competidores en torno a la variable del precio. Al converger en una sola dimensión de la competencia, ese precio dificulta que las empresas se distingan a los ojos de los clientes. Además, a la larga, el hecho de competir exclusivamente en la variable del precio podría afectar la posibilidad de que la compañía obtenga rendimientos superiores al promedio, a no ser que sea capaz de instituir con efectividad una estrategia de liderazgo en costos.

La clase de convergencia que acabamos de describir ha incrementado la rivalidad entre las empresas. La amenaza de nuevas entrantes, de sustitutas y la del poder de negociación de los proveedores y compradores no han desaparecido; además, la rivalidad entre empresas se ha intensificado durante la recesión. La nueva estrategia de Johnson consiste en diferenciar a JCP de sus competidoras de diferentes maneras, creando así, valor para sus clientes. Un aspecto central de la estrategia que Johnson está instituyendo en JCP es ofrecer a los clientes bienes y servicios a precios bajos y estables. Dado que Johnson sabe que la compañía no puede superar a las tiendas rivales de autoservicio si compete exclusivamente con base en los precios que ofrece a los clientes, ha decidido concentrar los esfuerzos de JCP (como minorista de nivel medio) en el consumidor de clase media y de clase media alta, consciente del precio; es decir, en un grupo de clientes que, en su opinión, no quedan satisfechos con los productos y la experiencia que ofrecen tiendas de descuento como Walmart o, posiblemente, tampoco por los que ofrecen minoristas del sector socioeconómico alto, como Nordstrom. Por cuanto a las tiendas de autoservicio, espera que los consumidores no queden satisfechos con los servicios que reciben cuando compran artículos con precios bajos. En cuanto a los minoristas enfocados a las clases altas, espera que los clientes no queden satisfechos con el precio que pagan por los bienes o servicios diferenciados. Así, Johnson espera que la estabilidad de su plan de precios y el nuevo ambiente cautivador de JCP convenga a esos consumidores para frecuentar sus tiendas.

Hemos dicho que la modernización del ambiente de las tiendas JCP es un camino para diferenciarlas de sus competidoras. Johnson espera que los exhibidores novedosos y la distribución de los almacenes limiten la amenaza de las competidoras en línea, en razón de que ofrecen a los clientes un lugar para disfrutar de las compras. La empresa espera que el nuevo aspecto de las tiendas y la posibilidad de ver, tocar y probarse físicamente la ropa le den una ventaja sobre los minoristas en línea, que representan una amenaza cada vez más fuerte para JCP.

JCP está en un mercado muy competido, con adversarias que comparten muchos recursos similares. Por fortuna existen varios segmentos dentro del mundo de las tiendas departamentales a los que las compañías pueden dirigirse. Por ejemplo, la compañía piensa que puede crear valor para el segmento de clientes que desean comprar ropa a precios módicos y de calidad aceptable.

Dados los efectos de la desaceleración económica, Johnson estaba consciente de que JCP debería reconquistar a los clientes que se sintieron descontentos con JCP, con los bienes y servicios que ofrecía y con las maneras para presentarlos. A efecto de señalar que habría un cambio que sería significativo en enero de 2012, JCP anunció que proyectaba convertirse en “la tienda preferida de Estados Unidos”.⁴⁰ El centro de este plan es la estrategia de “buenos precios justos”, recién diseñada por la compañía. Johnson espera que este nuevo enfoque para fijar los precios de los productos de la compañía atraiga a los clientes durante todo el año, y no solo durante las promociones y ventas de rebajas. La estrategia de los “buenos precios justos” pretende acabar con las promociones y emplear un simple plan de precios de tres niveles:

- **Precio bajo todos los días.** La compañía utilizará los datos de las ventas del año anterior para determinar el precio de todos los días. La intención es que estos precios sean, cuando menos, 40% más bajos.⁴¹ Por ejemplo, un par de *jeans* Arizona, que costaban 40 dólares, ahora valdrán 24 dólares todos los días.
- **Menos promociones.** Solo habrá 12 rebajas al año y una en cada mes. La tienda escogerá los artículos que rebajará a “precio especial del mes”. Por ejemplo, los precios de “las alhajas y regalos del día de San Valentín” serían rebajados en febrero, mientras que los adornos navideños tendrían descuento en noviembre. Los productos que no se venden serían rematados con la etiqueta “el mejor precio”, comunicando así a los consumidores que ese es el precio más bajo.⁴²
- **Otra etiqueta** que permita al cliente identificar el “nivel” en el que se encuentra el producto. Antes, JCP cubría el precio viejo con uno nuevo. Ahora, cada vez que el producto tenga otro precio, llevará otra etiqueta que informe a los clientes el valor que están recibiendo. Una etiqueta roja indica un precio de “todos los días”; una etiqueta blanca, “la rebaja del mes” y otra azul, “el mejor precio”.
- **Precios sin problemas.** La compañía utilizará cifras cerradas para los precios. Por ejemplo, en lugar de 19.99 dólares, será de 20 dólares. Johnson piensa que el viejo plan de precios no engaña a los clientes y que estos apreciarán la sinceridad de los precios claros.
- **Nueva publicidad.** Ellen Degeneres es el nuevo rostro de JCP, y sus anuncios de televisión estarán dirigidos a informar y emocionar a los compradores con la nueva estrategia de precios y sus beneficios. El minorista también enviará un catálogo recién diseñado (que enseña a los clientes, sus tiendas y almacén en línea) a unos 14 millones de clientes.⁴³

Esta estrategia puede parecer similar a la de precios bajos que usa Walmart todos los días, pero la compañía no está tratando de que sus productos tengan un precio más bajo que los de las tiendas Walmart. En cambio, espera ofrecer un precio bajo estable a los consumidores que desean comprar mercancía de mejor calidad que la que ofrecen las tiendas departamentales, como Walmart.

Los ciclos de conversión a efectivo y la administración de los inventarios son medidas importantes de desempeño para los minoristas. Antes, JCP presumía principalmente de sus modelos y marcas, y la mayor parte de sus ventas se realizaban cuando la mercancía estaba rebajada o en promoción. La nueva estrategia de precios bajos todos los días hará que la proyección del volumen de ventas sea más previsible y disminuirá el riesgo de artículos que no se vendan bien o el de tener demasiado inventario de modelos que no son populares entre los clientes. En general, se considera que la nueva estrategia de precios tiene potencial para mejorar las cifras de la administración del inventario de JCP y para disminuir el monto del capital de trabajo neto, así como el de los egresos de capital que se necesitan para sostener a la compañía.

Johnson también está cambiando el aspecto de las tiendas de JCP con la renovación de su exterior, interiores y el logotipo. En el interior se eliminarán los numerosos estantes y colgadores. En cambio, la compañía comercializará sus marcas por vía de *TheShops*^{MR} centradas en *TheStreet*^{MR}. Esta “calle mayor” incluirá unas 80 “tiendas de marca, similar a las tiendas de cosméticos que ya tiene en los almacenes. *TheSquare*^{MR} también será ubicada en la tienda para ofrecer servicios y asesoría de expertos”, en un intento por imitar el Genius Bar de las tiendas Apple. Johnson espera que esta distribución atraiga a más clientes que optan por no comprar en línea, así como a otros que acuden a las tiendas de sus competidoras.⁴⁴

Con la implementación de su nueva estrategia, la compañía se anunciará y promoverá menos. Del ahorro de 900 millones de dólares propuesto,⁴⁵ la empresa ahorrará 300 millones por suprimir tantos anuncios y promociones.⁴⁶ La nueva estrategia consiste en volver a “un precio justo” y en reducir el número de ventas de promociones. La esperanza es que los clientes asocien a JCP con el ahorro de costos durante todo el año. Su ahorro en capital de trabajo neto incrementará el valor de la compañía en el corto plazo, pero las implicaciones

a largo plazo podrían tener un efecto devastador en su participación de mercado. Estas acciones no podrán evaluarse de inmediato; se trata de una propuesta arriesgada pero, si tiene éxito, podría generar una gran ventaja competitiva para JCP.

Reacciones de los competidores

Resta por saber si este cambio fundamental en la forma en que JCP pretende competir en la categoría de los minoristas de nivel medio le dará una ventaja competitiva a la compañía frente a sus rivales. Al principio, el mercado pareció entusiasmado con que JCP se encaminara en la dirección correcta, como sugiere el hecho de que el precio de las acciones de la compañía se incrementó velozmente de 34.42 dólares la acción a 41.52, con un incremento de 21%.⁴⁷ Sin embargo, en enero de 2013 el precio de la acción de la compañía rondaba los 18 dólares, un nivel que reflejaba la preocupación de los inversionistas en tanto de que JCP pudiera tener la liquidez suficiente para sostener a la empresa mientras tenían efecto las repercusiones (que se deseaba que fueran positivas) de los cambios en la estrategia de la compañía.

Por supuesto que las empresas rivales están observando los cambios estratégicos de JCP, así como los resultados (en especial los financieros) asociados a ellos. No obstante, es poco probable que las competidoras de JCP hagan cambios drásticos en el corto plazo. Los cambios que está haciendo la compañía parecen atrevidos, costosos y posiblemente arriesgados. Como ya hemos mencionado, debe pasar tiempo para ponderar las respuestas de los clientes ante los esfuerzos de JCP por crear más valor para ellos, en comparación con el que están efectuando las rivales de la compañía. Es más, los minoristas de nivel medio recuerdan probablemente la experiencia de Macy's. En este sentido, la historia dice que después de tratar de reducir las ventas de rebajas y las promociones, Macy's se vio obligada a regresar a su vieja estructura de precios, tras recibir una cantidad considerable de protestas de sus clientes centrales. Por lo tanto, competidoras como Sears y Kohl's pensarán mucho las cosas antes de hacer lo mismo que JCP en su intento por competir de una manera bastante similar al enfoque fracasado que ya antes había utilizado Macy's.⁴⁸

JCP ya ha experimentado o recibido una especie de respuesta de los stakeholders que se sienten desencantados. Algunos vendedores piensan que han perdido su empleo,⁴⁹ mientras que ciertos clientes consideran que los nuevos precios no tienen nada de especial. Cheryl Cook, refiriéndose a sus compras más recientes en JCP, dijo: "verdaderamente no encontré nada que me hiciera gritar de gusto".⁵⁰ Estas preocupaciones no dejan de estar justificadas, pero los cambios estratégicos de JCP, al parecer, están reviviendo a la marca; cuando menos en el corto plazo.

Conclusión

Johnson está haciendo cambios muy atrevidos en la estrategia de JCP. Particularmente en lo tocante a los precios, cuando menos en el corto plazo, la compañía se está concentrando en precios más bajos consistentes, con muchas menos promociones que podrían confundir o irritar a los clientes. La empresa espera que la aplicación de su nueva estrategia de precios y la mejoría de la experiencia en compras de clientes en sus tiendas le sirvan para atraer a consumidores que analizan los precios al mismo tiempo que buscan que los productos que compran ofrezcan un grado relativamente más alto de diferenciación o de calidad. Al parecer, esta estrategia tiene potencial para ser viable en una economía que sigue relativamente débil, como es el caso en Estados Unidos.

Sin embargo, considerando el futuro y mirando adelante, Johnson confía que la economía mejore. Por lo tanto, está construyendo la nueva estrategia de precios de JCP con un nuevo diseño en las tiendas y la experiencia de la compra. La idea de que la empresa tenga la forma de una plaza pública es una concepción que Johnson y sus colaboradores esperan que atraiga a más clientes. Es más, esperan que tras la entrada de los clientes en las tiendas recién diseñadas, encuentren una experiencia única que los mantendrá ahí y, posiblemente, incrementará su interés por los bienes (inclusive la mercancía con su marca privada), así como los servicios que les ofrece JCP.

Johnson espera además que, como pionera en algo que en su opinión es un diseño único para las tiendas, cuando menos en el caso de las tiendas departamentales para nivel medio, la compañía establezca otro parámetro para las compras al menudeo, que sea el fundamento para competir con éxito contra sus rivales; tanto en forma de "tiendas físicas" como en la experiencia de las compras en línea que cada vez están más al alcance de los clientes por medio de distintas fuentes. En este sentido, Johnson desea mejorar y perfeccionar la experiencia de compra de los clientes a tal grado que los posibles clientes en línea se sientan más atraídos por las tiendas de JCP para experimentar los elevados grados de servicio y calidad de la compañía.

Sin embargo, es preciso considerar algunas cuestiones o temas. ¿Las acciones que está desarrollando Johnson incrementarán el flujo de clientes a las tiendas JCP? En tal caso, ¿esos clientes generarán un incremento en las ventas y las ganancias? De lo contrario, ¿qué medidas puede tomar JCP para tratar de mejorar su capacidad de competencia como un minorista gigantesco dentro del nivel medio? Además, ¿JCP tendrá suficiente liquidez para sostener sus operaciones durante el tiempo necesario con el fin de saber si su nueva estrategia está teniendo eco en los clientes?

NOTAS

1. JCP. (2012) *JCP 10-K*. Plano, Texas.
2. J. C. Penney Company, Inc. (2010). *Funding Universe*. Consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/JC-Penney-company-inc-company-History.html>
3. JCP. (2012). *Op. Cit.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. Creno, C. (2012). *AZ Central*. Consultado en www.azentral.com/business/articles
9. JCP. (2012). *Op. Cit.*
10. *Ibid.*
11. Howell, D. (24 de noviembre de 2011). JC Penney makes off-the-mail-move: new, smaller, test format adds trapping familiar to mass channel. *DSN Retailing Today*.
12. Hayes, K. (16 de mayo de 2011). *Investor relations at JCP*. Consultado el 15 de abril de 2012 en <http://ir.JCP.com>
13. JCP. (2012). *Op. Cit.*
14. *Ibid.*
15. D'Innocenzio, A. (25 de enero de 2012). J. C. Penney simplifies its sales Strategy. *Times Union*. Consultado en <http://www.timesunion.com/business/article/J-C-Penney-simplifies-its-sale-strategy-2702233.php>
16. Banjo, S. Tally, K. (5 de julio de 2012). June Retail Sales Reflect Consumer Qualms. *WSJ*. Consultado en <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303962304577508443935757600.html>
17. Banjo, S. y Talley, K. (12 de julio de 2012). June Retail Sales Reflect Consumer Qualms. *The Wall Street Journal*. Consultado en <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303962304577508443935757600.html>
18. JCP. (2012). *Op. cit.*
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*
21. Berman, B. (2010). Competing in Tough Times. *FT Press*.
22. *Ibid.*
23. About Kohls: *Kohl's Press Room*. Consultado en <http://www.kohlscorporation.com/pressroom/PressRoom02A.htm>
24. Kohl's Fact Book Quarter Ended May 2010. *Kohl's Corporation*. Consultado en <http://www.kohlscorporation.com/pressroom/PressRoom02A.htm>
25. McCaw, B. (25 de noviembre de 2008). Kudos to Kohl's and Its Exclusive Brand Strategy. *License to Brand*. Consultado en http://http://licensetobrand.typepad.com/license_to_brand/2008/11/kudos-to-kohls-and-its-exclusive-brand-strategy.html
26. Schoenberger, J. (20 de marzo de 2012). A Change in Business Strategy Proves Profitable for Macy's. *Kiplinger*. Consultado en <http://www.kipilinger.com/columns/picks/archive/change-in-business-strategy-proves-profitable-for-macys.html>
27. The Workshop at Macy's. *Macys Inc*. Consultado en <http://www.macysinc.com/businessfashion/innovation/expertise/>
28. *Ibid.*
29. R. Duane Ireland, R.E. Hoskisson y M. A. Hitt (2009). *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*, 3a. ed. *Cengage Learning*.
30. Corporate. *Target*. Consultado en <http://www.target.com/>
31. JCP. (2012). *Op. Cit.*
32. D'Innocenzio, A. (30 de marzo de 2012). Penney's pricing strategy takes a toll on sales. *Bloomberg Businessweek*. Consultado en <http://www.businessweek.com/ap/2012-03/D9TR26LOO.htm>
33. Coleman-Lochner, L. (16 de noviembre de 2011). J. C. Penney New CEO Johnson Reviews Products, Pricing Strategies. *Bloomberg Businessweek*. Consultado en <http://www.businessweek.com/news/2011-11-16/j-c-penney-new-ceo-johnson-reviews-products-pricing-strategies.html>
34. Brossart, D. (14 de junio de 2011). J. C. Penney Company Names Ron Johnson as Its Next Chief Executive Officer, Effective November 1. *J. C. Penney Investing*. Consultado el 15 de abril de 2012 en [http://ir.jcpenney.com/phoenix.zhtml?c=70528&highlight=2011 Top 100 Retailers](http://ir.jcpenney.com/phoenix.zhtml?c=70528&highlight=2011%20Top%20Retailers). (julio de 2011). *Stores.org*. Consultado el 23 de abril de 2012 en <http://www.stores.org/2011/Top-100-Retailers>
35. J. C. Penney Co Inc. (JCP: Nueva York). *Bloomberg Businessweek.com*. Consultado en el blog de Ron Johnson en <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/person.asp?personId=652443&ticker=BEST%20BUY%20CO%20INC>
36. J. C. Penney Co Inc. (JCP: Nueva York) Op. Cit.
37. Mike Kramer, Chief Operating Officer. *JCP Media Room*. Retrived from <http://www.jcmediaroom/posts/8/Mike-Kramer>
38. Halklas, M. (21 de enero de 2012). J. C. Penney talent chief talks about new era. *The Dallas Morning News*. Consultado en www.dallasnews.com/business/retail/20120121-jc-penney-talent-chief-talks-about-new-era.ece
39. JCP. (2012). *Op. Cit.*
40. Heller, L. (26 de enero de 2012). Why JCP will be the most interesting retailer of 2012. *Forbes*. Consultado en <http://www.forbes.com/sites/lauraheller/2012/01/26/why-jcpenney-will-be-the-most-intersting-retailer-of-2012/>
41. D'Innocenzio, A. (2012). JCP simplifies its sales strategy. *Op. cit.*
42. *Ibid.*
43. *Ibid.*
44. Telley, K. (11 de abril de 2012). Penney's CFO to Step Down. *Wall Street Journal*. Consultado en <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304444604577337741914694860.html>
45. JCP. (2012). *JCP 10-K*. Plano, Texas.
46. Bickle, M. (30 de enero de 2012). JC Penny's Consumers Voice Opinions Regarding Sales. *Forbes*. Consultado en <http://www.forbes.com/sites/propernow/2012/01/30/jcpenneys-customers-voice-options-regarding-sales/>
47. Zmuda, N. (30 de enero de 2012). JC Penney Reinvention is Bold Bet, but Hardly Fail-Safe. *Advertising Age*. Consultado en <http://adage.com/article/news/jc-penney-reinvention-bold-bet-fail-safe/232406/>
48. Rooney, J. (14 de marzo de 2012). JCP's New Strategy: A tough sell on the sales floor. *Forbes*. Consultado en <http://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2012/03/14/jc-pennys-new-strategy-a-tough-sell-on-the-sales-floor/2/>
49. Ford, E. (2 de febrero de 2012). New strategy, pricing on display at JC Penney. *Salisbury Post*. Consultado en <http://www.salisburypost.com/News/020212-JCP-reveals-new-pricing-strategy-1-fact-box-attached-qcd>

CASO 18

Escuelas públicas KIPP de Houston

Dane Roberts

Jones Graduate School of Business Universidad Rice

Sehba Ali, recién nombrado superintendente del KIPP (programa El Conocimiento es Fuerza) en las escuelas públicas de Houston prefiere que la gente no se refiera al programa calificándolo de “milagro”. Es cierto que el número de alumnos de bajos ingresos del KIPP que siguen sus estudios en una institución de educación superior (College) es cuatro veces más que los de las escuelas públicas tradicionales. Es cierto que ha creado un modelo nuevo para la educación pública que se ha extendido por Estados Unidos y más allá. También es cierto que las personas que visitan las escuelas se quedan maravilladas ante la claridad y la seguridad de sus alumnos, muchas veces llamados *KIPPsters*, en comparación con el caos que a veces prevalece en otras escuelas que trabajan en vecindarios muy pobres. Sin embargo, Ali piensa que no tiene nada de mágico, que no es ningún milagro.

En cambio, atribuye el éxito del KIPP a “un montón de gente lista que trabaja duro y es amable. Es cuestión de innovación. Es cuestión de creatividad. Es cuestión de ser tan listos como podamos y de estar dispuestos a correr riesgos y a marcar un cambio”.

A pesar de la dedicación del personal y de los estudiantes de la organización, que se han comprometido, mediante firma incluso, a “a dar el máximo” por triunfar, no existe garantía alguna de que el futuro sea un éxito absoluto. El KIPP de Houston ha afrontado problemas para encontrar una cantidad suficiente de profesores y líderes calificados a fin de seguir adelante con sus planes de una rápida expansión. Conseguir una cantidad suficiente de fondos para sus programas e instalaciones es también un desafío perenne. Por último, algunas fallas en la calidad de las 21 escuelas primarias y secundarias de la zona metropolitana de Houston están obligando a Ali y a otros líderes del KIPP a lidiar con la disyuntiva entre la economía del campus y la administración de la cima hacia la base.

Preparando el escenario

El KIPP de Houston es una red de escuelas subvencionadas que se ubican en Houston, Texas, la cuarta ciudad más grande de Estados Unidos. Las escuelas subvencionadas

son públicas, financiadas con dinero de los contribuyentes y abiertas a todos los estudiantes; sin embargo, operan con independencia de los distritos escolares. Las 21 escuelas que opera el KIPP de Houston se cuentan entre las 125 que utilizan el nombre de KIPP en el país. Si bien todas gozan de bastante autonomía, comparten la impronta de la fundación KIPP de San Francisco, California (a la cual le pagan una tarifa por uso de licencia), que es la encargada del programa de capacitación en liderazgo, con duración de un año, al que asisten todos los directores de las escuelas KIPP antes de constituir una nueva escuela.

Esta clase de escuelas también se ajustan a una serie de principios comunes para su operación llamados los “Cinco pilares”, que la fundación KIPP describe así:

- **GRANDES EXPECTATIVAS:** las escuelas del KIPP tienen grandes expectativas, claramente definidas y mensurables, en cuanto a los logros académicos y la conducta que no incluyen pretextos en razón de los antecedentes de los alumnos. Los estudiantes, los padres, los profesores y el personal crean y refuerzan una cultura de realización y de apoyo por medio de una serie de premios y de consecuencias, formales e informales, por el desempeño académico y la conducta.
- **DECISIÓN Y COMPROMISO:** los estudiantes, sus padres y el cuerpo docente de cada escuela del KIPP deciden participar en el programa. Nadie es obligado a asistir a una escuela del KIPP ni tampoco asignado a ella. Todo el mundo debe aceptar y mantener su compromiso, frente a la escuela y a los demás, de dedicarle el tiempo y el esfuerzo necesarios para triunfar.
- **MÁS TIEMPO:** las escuelas del KIPP saben que cuando se trata de triunfar en los estudios y en la vida no hay atajos. Dado que la jornada, la semana y el año escolar son más largos, los alumnos pasan mayor tiempo en las aulas adquiriendo las habilidades y los conocimientos académicos que les prepararán para ingresar a instituciones de educación superior, y tienen más oportunidades para participar en distintas experiencias extra-curriculares.

- **FUERZA PARA DIRIGIR:** los directores de las escuelas del KIPP son magníficos líderes académicos y organizacionales que saben que las buenas escuelas requieren de grandes líderes escolares. Controlan el presupuesto y el personal de sus escuelas. Gozan de libertad para manejar los recursos o para hacer cambios en el personal, lo cual les permite el máximo de efectividad para ayudar a sus alumnos a aprender.
- **ENFOQUE EN LOS RESULTADOS:** las escuelas del KIPP se concentran incesantemente en el buen desempeño de los estudiantes como lo muestran exámenes estandarizados y otras medidas objetivas. Así como no hay atajos, tampoco hay pretextos. Se espera que los estudiantes alcancen un nivel de desempeño académico que les permita tener éxito en las mejores instituciones de educación superior del país.²

La misión del KIPP de Houston es “facilitar que estudiantes desatendidos puedan desarrollar las habilidades académicas, las capacidades intelectuales y las cualidades de carácter que necesitan para tener éxito en todos los niveles, desde maternal hasta el grado 12, en instituciones de educación superior y en el mundo competitivo que encontrarán después”.³ El KIPP de Houston toma muy en serio la asistencia a instituciones de enseñanza superior que incluyen su misión. Conseguir que todos sus alumnos “lleguen y terminen su educación superior” es un mantra de la organización. Esta lleva un registro cuidadoso de todos sus alumnos para saber cuántos se matriculan, asisten y terminan la educación de ese grado. Algunos de los empleados del KIPP de Houston trabajan de tiempo completo para preparar y apoyar a sus alumnos en el proceso de presentar sus solicitudes de admisión a una institución de enseñanza superior.

En las escuelas públicas del KIPP de Houston, Ali maneja ocho escuelas primarias (desde maternal hasta grado 4), 10 escuelas intermedias (del grado 5 al 8) y tres escuelas de bachillerato (del grado 9 al 12). A efecto de que una escuela establezca una cultura escolar sólida desde la base, normalmente es constituida a partir del grado más bajo y de ahí se va expandiendo cada año para incluir el siguiente grado. En el año escolar de 2012-2013, el KIPP de Houston tenía 968 empleados y atendía a unos 8500 alumnos; algunas escuelas todavía no han incluido todos los grados. (La figura 1 presenta más información demográfica de los estudiantes).

Inicio de la historia

La fundación del KIPP es toda una leyenda en círculos educativos. En 1992, Michael Feinberg y David Levin, que acababan de salir de instituciones de educación superior de primera, se unieron a Teach for America (TFA), la cual envía durante dos años a los mejores egresados de instituciones de enseñanza superior a trabajar de maestros en vecindarios muy pobres. Después de un verano de capacitación, Feinberg y Levin empezaron a dar clases en el quinto grado de dos escuelas,

Figura 1 El KIPP de Houston, inscripciones 2013

Total	8584
Califican para comidas gratis o a menor precio	7317
Indios estadounidenses/de Alaska	36
Asiáticos	73
Negros/afroamericanos	3083
Hispanos/latinos	5287
Blancos	55
Hawaianos/de las islas del Pacífico	2
Dos o más	48
Escaso dominio del inglés	2559
Maternal	1247
Jardín de niños	891
Grado 1	845
Grado 2	696
Grado 3	537
Grado 4	292
Grado 5	719
Grado 6	775
Grado 7	755
Grado 8	668
Grado 9	461
Grado 10	367
Grado 11	206
Grado 12	125
Hombres	4196
Mujeres	4338

Fuente: informe interno de PEIMS para 2013, usado con autorización.

ubicadas en el Distrito escolar independiente de Houston (HISD),⁴ que presentaban muy mal desempeño.

Al principio batallaron para controlar las interrupciones de los estudiantes y para interesar a sus grupos en actividades de aprendizaje, pero Levin no tardó en descubrir que Harriet Ball, una maestra que daba clases a poca distancia de su aula, era una magnífica mentora. Siempre que podía, le pedía observar cómo enseñaba. Así, enseguida empezó a adoptar algunos de sus métodos poco ortodoxos (entre ellos, cantar, recitar y muchos movimientos corporales) que aparentemente captaban la atención de sus alumnos, y que hacían que las lecciones fueran inolvidables y desembocaban en un mejor aprovechamiento.

Levin compartió estos nuevos métodos con Feinberg, su compañero de cuarto. Los dos maestros también empezaron a ir a casa de los alumnos, lo cual reforzó sus relaciones con las familias de los pequeños y aumentó las grandes expectativas depositadas en su conducta. Al término del primer año, Levin y Feinberg habían tenido mucho éxito con su forma de enseñar y con su decisión de acercarse a los estudiantes.

El segundo año, Levin y Feinberg conocieron a Rafe Esquith, otro maestro legendario. Los alumnos de quinto grado de Esquith, que provenían del centro de la ciudad de Los Ángeles, llegaban a la escuela desde las 6:30 a.m. y muchas veces se quedaban hasta que caía la noche. Actuaban obras completas de Shakespeare, practicaban aritmética mental y resolución de problemas, aprendían a tocar instrumentos musicales y salían al campo, a los parques nacionales de Utah y a Washington, D.C. En el aula había una economía de fichas, con la cual los alumnos ganaban “dinero” en razón de distintos esfuerzos y logros, y lo podían gastar en premios y privilegios.

En 1994, al término de su compromiso de dos años con Teach for America, confiando mucho en sus alumnos, inspirados por los logros de Esquith, y con estupendos resultados, Levin y Feinberg decidieron trabajar juntos e iniciar un nuevo programa para los alumnos de quinto grado del HISD, llamado Knowledge Is Power Program (Programa El Conocimiento es Fuerza), o KIPP.

Tras mucho batallar para reclutar a alumnos y maniobrar para superar la burocracia del distrito escolar y echar a andar su programa, Levin y Feinberg iniciaron el KIPP, co-enseñando a unos 50 alumnos en una sola aula. Los alumnos llegaban a las 7:30 a.m. y se quedaban hasta las 5:00 p.m., asistían a clases de enriquecimiento los fines de semana y tenían que asistir a cursos de verano. Con una mezcla de las prácticas docentes cautivadoras de la maestra Ball, de grandes expectativas y de técnicas motivacionales (incluso la posibilidad de ganarse un viaje a Washington, D.C. al término del año escolar), con un énfasis permanente en la importancia de asistir a una institución de enseñanza superior, así como de sus propias innovaciones personales, los dos profesores consiguieron que 90% de sus estudiantes aprobaran las pruebas de lectura y matemáticas del estado, siendo que en cuarto grado las habían aprobado solo poco menos de la mitad de ellos.

Crecimiento nacional

Con el éxito del primer año del KIPP bajo la manga, Levin se trasladó a Nueva York, su ciudad natal, para iniciar otro Knowledge Is Power Program en el Bronx. Con la esperanza de seguir con los logros que los jóvenes del quinto grado del KIPP habían alcanzado, Levin y Feinberg también decidieron expandir los dos programas de modo que se convirtieran en escuelas intermedias completas, y fueron agregando del grado 6 al 8 a medida que los alumnos iban pasando de grado. Esta expansión generó el nuevo desafío de encontrar a maestros de gran talento capaces de mantener las grandes expectativas académicas y conductuales; no obstante, Feinberg y Levin lograron que sus escuelas presentaran resultados muy superiores a los de las escuelas públicas circunvecinas.

El éxito de las escuelas empezó a llamar la atención. Decenas de maestros de Teach for America visitaron las escuelas para observar en acción a docentes y alumnado. El alcalde de Houston y Rod Paig, el superintendente del HISD y

futuro secretario de Educación de Estados Unidos, se presentaron a observar el funcionamiento. En los años siguientes, las dos escuelas se separaron de sus distritos escolares y se convirtieron en escuelas subvencionadas por el gobierno, libres de algunas de las limitaciones de tener que operar sujetas a la burocracia de un distrito escolar.

En 1999, el programa *60 Minutes* transmitió un segmento de 13 minutos que presentaba el éxito de las dos escuelas del KIPP. Al mismo tiempo, la familia de Donald G. Fisher, que había sido cofundador de las tiendas de ropa The Gap con su esposa Doris, llevaba un año buscando un proyecto filantrópico relacionado con la educación. El material que presentó *60 Minutes* impresionó a Fisher, quien donó 25 millones de dólares de ayuda para la fundación KIPP, la cual se encargaba de capacitar a los directores para iniciar nuevas escuelas del KIPP que replicaran el éxito de las primeras dos. A la fecha, cada año se entregan “becas Fisher” a las personas dispuestas a capacitarse en la fundación antes de abrir una escuela nueva.

En su versión original, la fundación KIPP se concentraba en encontrar a líderes de gran calibre y les daba carta blanca para iniciar escuelas en cualquier lugar de Estados Unidos. En aquellos primeros años, cada escuela del KIPP estaba gobernada por su propio consejo de directores y operaba de forma completamente autónoma. Hacia 2005, cuando Richard Barth fue nombrado CEO de la fundación KIPP, la estrategia viró hacia un modelo regional, con el cual las escuelas del KIPP que se ubican en la misma ciudad o zona geográfica son agrupadas en redes regionales. Hoy en día, existen 31 organizaciones del KIPP en 20 estados y el distrito de Columbia.

Nace una región

Houston arrancó pronto dentro de este esfuerzo por una reorganización regional, y creó más escuelas intermedias y se expandió a las escuelas primarias y las de bachillerato, con lo cual los alumnos podrían estar en el KIPP desde maternal, a la edad de tres años, hasta la graduación de bachillerato.

Después de trabajar en la nueva fundación KIPP, Feinberg regresó a Houston para trabajar como superintendente del creciente distrito del KIPP en Houston. Pensaba que los distritos tradicionales, como el Distrito Escolar Independiente de Houston, seguirían teniendo mal desempeño hasta que tuvieran que afrontar directamente el desafío de un competidor que conquistara una fracción mayor de las inscripciones de alumnos. Con la analogía de que el Servicio de Correos de Estados Unidos no había ofrecido servicios de entrega de un día para otro hasta que FedEx había conquistado una parte significativa del mercado, Feinberg inició un ambicioso plan de crecimiento llamado KIPP Turbo, el cual proyectaba que para 2017 hubiese 42 escuelas del KIPP en Houston.⁵

Debido a la crisis económica de 2008, la gran recesión y el consecuente recorte de 5 400 millones de dólares para el gasto en educación que la legislatura estatal de Texas aplicó en 2011,⁶ fue preciso reducir la escala del KIPP Turbo. En lugar

de la meta original de 42 escuelas para 2017, ahora se proyecta tener 50 escuelas para 2033.⁷ El recorte presupuestal también llevó a Feinberg a reconsiderar el papel que desempeñaba en el distrito. En 2011, anunció que dedicaría más tiempo a reunir fondos y a hacer política, para bien del KIPP de Houston y para la red del KIPP en general. Sin embargo, no abandonaría su papel central en el consejo de administración del KIPP de Houston. Decidió que había llegado el momento de entregar el KIPP de Houston a otro líder.

A finales de 2011, se anunció que Sehba Ali había sido el único finalista para ocupar el cargo de superintendente del KIPP de Houston, y en julio de 2012 lo asumió.⁸

A semejanza de Feinberg, Levin y muchos otros líderes del KIPP, Ali inició su carrera pedagógica en Teach for America. Después de su compromiso de dos años, durante los cuales fue maestra de inglés en una escuela intermedia de Houston, con niños de bajos ingresos, Ali trabajó durante un año en otra escuela subvencionada de Houston llamada YES Prep. Después asistió a Stanford, donde obtuvo un grado de maestría en pedagogía en 2003. La fundación KIPP otorgó a Ali la beca Fisher, y en 2004 ella fundó la Heartwood Academy del KIPP, ubicada en un vecindario de bajos ingresos cerca de San José. La academia estuvo entre el 8% más alto de las escuelas de California en las calificaciones de pruebas estándar de aprovechamiento.⁹ Cuando fue contratada, Ali trabajaba de directora general académica en la región del KIPP correspondiente al área de la bahía.

El “mercado meta”

Desde su fundación, el KIPP ha pretendido atender a estudiantes de comunidades de bajos ingresos y grandes minorías. Los líderes escolares están siempre reclutándolos de los complejos de departamentos de alquiler bajo de Houston y de los vecindarios cercanos. De los cerca de 8500 alumnos que tiene el KIPP de Houston, 85% corresponden al sector de bajos ingresos (medido en razón de que reciben ayuda para obtener una comida gratuita o a precio reducido), 36% son afroamericanos y 62% son latinos. Treinta por ciento de ellos son clasificados como niños que tienen poco conocimiento del inglés.¹⁰

El vecindario Gulfton de Houston fue una de las primeras zonas donde el KIPP reclutó a estudiantes y es representativa de las zonas meta de las escuelas del KIPP. Muchos de sus habitantes son inmigrantes y 58% de esos habitantes no han nacido en Estados Unidos. El ingreso promedio de las familias es 28 703 dólares y más de la mitad de los niños tienen menos de 18 años y viven debajo del nivel de pobreza. De los habitantes de Gulfton que tienen 25 años o más, 18% han obtenido grado de bachillerato o más. Cerca de la mitad (47.1%) no han terminado el bachillerato. Por el contrario, en el vecindario opulento de Bellaire, justo a un lado de Gulfton, 77% de los habitantes tienen grado de bachillerato o más, y menos de 3% no han terminado el bachillerato. El ingreso de la familia promedio es 184 600 dólares y 4% de los niños de menos de 18 años viven debajo del nivel de pobreza.¹¹

Si bien el grado de bachillerato cada vez es más necesario para obtener un ingreso de clase media en Estados Unidos, la realidad socioeconómica de los vecindarios meta del KIPP hace que llegar a una educación superior sea todo un reto para los estudiantes. Muchos padres tienen pocos estudios y no pueden ayudar a sus hijos con las tareas, y mucho menos a prepararse y presentar una solicitud de admisión a una institución de enseñanza superior. Los padres tienen con frecuencia empleos de muchas horas o de horarios irregulares, lo cual les dificulta la posibilidad de ayudar a sus hijos o de exigirles que terminen sus trabajos escolares.

La delincuencia es significativamente más alta en los vecindarios de bajos ingresos más densamente poblados, y algunos niños tienen que lidiar con la exposición a violencia y al pandillerismo. Houston se ha convertido en un punto donde las pandillas están muy activas; la presencia de ellas registró un incremento de 29% de 2010 a 2012.¹² Las pandillas siempre están muy aplicadas reclutando a jóvenes de los vecindarios muy pobres, principalmente a los de escuelas intermedias pero también a los de primarias, y les ofrecen camaradería y protección.¹³

Algunos estudios también han establecido que los estudiantes de familias de bajos ingresos suelen llegar a las escuelas con menor preparación para poder alcanzar logros académicos. En parte debido a las diferencias en los patrones del cuidado de los hijos que se presentan entre los padres de altos ingresos y los de bajos ingresos, los niños pobres manejan vocabularios sustancialmente más limitados que los de los hijos de profesionistas. Dos investigadores que observaron y cuantificaron las interacciones verbales entre los padres de nivel socioeconómico alto y las de los de nivel socioeconómico bajo encontraron que los padres profesionistas dirigían 2153 palabras por hora a sus hijos, en comparación con los padres que cobraban ayuda de desempleo, quienes usaban 616. Esta enorme diferencia en la exposición al idioma daba por resultado una diferencia comparable en el vocabulario cuando los niños ingresaban a la escuela. Pruebas del dominio del idioma a los nueve y 10 años dieron como resultado que la discrepancia persistía y que afectaba la preparación de los estudiantes para desempeñar un trabajo académico de nivel más alto.¹⁴

A pesar de las dificultades que afrontan las familias pobres, muchos padres de los vecindarios meta desean aprovechar la oportunidad que les ofrece el KIPP para que sus hijos tengan una buena educación. En una visita de reclutamiento característica, un profesor del KIPP acude a la casa de un estudiante prospectivo y explica exactamente lo que la escuela pide a los padres, los alumnos y los profesores. Tras responder a sus preguntas, el profesor pregunta a los padres y al estudiante si están dispuestos a hacer esas promesas. Si la respuesta es afirmativa, el estudiante, sus padres y el profesor firman un “compromiso con la excelencia”. El docente por lo general toma una foto del nuevo *KIPPster* sosteniendo un letrero del KIPP para celebrar su decisión.

El número de estudiantes dispuestos a firmar el compromiso con la excelencia en una escuela del KIPP es superior a la

capacidad que actualmente tiene la red. El KIPP de Houston elige por medio de un sorteo a los estudiantes que inscribirá de entre todos los que han firmado. Los únicos estudiantes que no pueden participar en esta selección aleatoria son los que tienen hermanos que han asistido o asisten a una escuela del KIPP de Houston. Los estudiantes que no son seleccionados en el sorteo son inscritos en una lista de espera. Según el KIPP de Houston, la lista de espera tiene actualmente más de ocho mil estudiantes.¹⁵

Las reglas del juego

Los esfuerzos para aumentar la red a efecto de satisfacer el exceso de demanda deben cumplir con las limitaciones de las reglas que rigen a las escuelas subvencionadas. La ley que permite estas escuelas en Texas fue aprobada por la legislatura estatal en 1995 y diseñada a fin de aumentar el número de opciones para estudiantes y profesores, así como para mejorar el aprendizaje del alumnado al fomentar la innovación y la responsabilidad por el desempeño obtenido. La ley estipula áreas en las cuales las escuelas subvencionadas tienen cierta flexibilidad y áreas en las que deben cumplir los mismos requisitos que otras escuelas públicas.^{16,17}

El personal

- No se requiere que contraten a maestros titulados. El requisito mínimo para dar clases es tener título de bachillerato terminado. En la práctica, para que las escuelas subvencionadas puedan obtener fondos federales requieren de un estatus de “muy calificado” (grado de licenciatura y competencia demostrada en su campo docente) a los maestros que imparten temas académicos centrales. Sin embargo, es más fácil obtener estas calificaciones que una certificación formal del estado.
- No se requiere un mínimo de calificaciones para los directores ni los superintendentes.
- No se requiere que celebren contratos de empleo por escrito con los profesores.
- No se requiere que se ajusten al escalafón de los salarios mínimos establecido en el Código de Educación de Texas.

Plan de estudios y operaciones

- Se requiere que cumplan con la enseñanza de los contenidos estándar establecidos en la ley de Texas.
- Se requiere que se sujeten a las normas relativas a la educación especial, la enseñanza bilingüe y ciertos programas para enseñar a leer.
- Se requiere que cumplan con las normas establecidas en la ley de Texas para la graduación.
- Se requiere que apliquen los mismos exámenes anuales de logros que aplican las demás escuelas públicas.
- Se requiere que apliquen las mismas reglas para la disciplina de los alumnos que establece la ley estatal.
- Se requiere que reporten la asistencia diaria a las autoridades estatales para que se pueda computar el prome-

dio de la asistencia diaria (PAD) a efecto de establecer el monto de fondos que se entregará.

- Se requiere que instruyan a los estudiantes un mínimo de cuatro horas al día, en las cuales se cuenta a los estudiantes para efectos del PAD, pero no se requiere que instruyan a los estudiantes durante un mínimo de siete horas como en las otras escuelas públicas.
- No se requiere que tengan un calendario de instrucción de 180 días como en las otras escuelas públicas (pero el monto de los fondos que se entregará depende del número de días de instrucción).
- No se requiere que se sujeten a las limitaciones de alguna proporción de estudiantes para un profesor ni de cierto tamaño de los grupos.¹⁸

La diferencia de dinero

A pesar de que el código estatal ahora otorga más flexibilidad a las escuelas subvencionadas, el KIPP de Houston afronta los obstáculos que se derivan de la forma en que el dinero público es asignado a las escuelas.

En Estados Unidos, los fondos para las escuelas públicas provienen de una mezcla de fuentes locales, estatales y federales. En el ámbito nacional, los fondos federales representan 10% de sus ingresos, mientras que 90% restante proviene de una mezcla de fuentes locales y estatales.¹⁹ En Texas, la mayor parte de ese dinero proviene de los impuestos patrimoniales locales que pueden gravar los distritos escolares. Los distritos asignan de dos maneras estos impuestos: en primer lugar, para mantenimiento y operaciones (MyO), que se destinan a costos de personal y operativos, y en segundo, para intereses y a fondo perdido (IyFP), que se usan en el pago del servicio de la deuda de bonos emitidos para la construcción o la renovación de instalaciones. Sin embargo, los ingresos fiscales pueden ser reasignados por el estado con base en varios criterios.

El estado determina los fondos para MyO de los distritos aplicando fórmulas que en esencia cumplen con tres propósitos:

- Fondos básicos calculados en razón de la asistencia real de estudiantes. Se requiere que los distritos presenten informes de la asistencia, los cuales sirven para calcular el PAD del distrito, un elemento clave que entra en la fórmula para calcular los fondos.
- Gasto igual para distritos pobres y ricos. Una fracción de los ingresos fiscales provenientes de los distritos ricos son reasignados a otros distritos.
- Fondos ponderados, calculados en razón de la cantidad de estudiantes de un distrito que presentan necesidades singulares, como educación especial, enseñanza bilingüe o educación para los sobredotados o de talento extraordinario.

Sin embargo, las escuelas subvencionadas no gozan de autoridad para gravar impuestos. En lugar de depender de los impuestos para MyO, dependen exclusivamente de las

reasignaciones de los ingresos fiscales que hace el estado. En el año escolar 2010-2011, para cada estudiante reportado como inscrito las escuelas recibieron 7 945.46 dólares por concepto de esta asignación, cifra que representó 77% de los fondos de su gobierno.^{20,21} Otras ayudas estatales y federales sumaron un total de 13 905 811, lo cual suma una aportación total del gobierno de 10 269 dólares por estudiante inscrito. (La figura 2 presenta el estado de la posición financiera del KIPP de Houston más reciente. La figura 3 presenta un desglose de los ingresos del gobierno).

Además de estos fondos para los gastos operativos, los distritos subvencionados no tienen derecho de recibir ingreso fiscal alguno para IyFP, lo cual significa que no perciben fondos estatales para las instalaciones.²²

John Murphy, CFO del KIPP de Houston, dice que la falta de asignaciones de fondos para las instalaciones es, sin lugar a dudas, el desafío financiero más grande que afronta el distrito.²³ Un estudio independiente encontró que debido principalmente a esta discrepancia en los fondos para instalaciones, en el año escolar 2009-2010, el KIPP de Houston recibió de fuentes del gobierno 966 dólares por alumno menos que el Distrito Escolar Independiente de Houston.²⁴ Con el número actual de inscripciones en el KIPP de Houston esto suma 8 292 144 dólares al año.

El KIPP de Houston compensó el déficit recabando fondos por su cuenta y con gran frugalidad en sus instalaciones. Muchas de sus escuelas están en edificios modulares de bajo costo y algunas tienen relativamente poco terreno y áreas verdes en comparación con otras escuelas públicas. El KIPP de Houston ha podido adquirir instalaciones gracias principalmente a obras de filantropía. En la campaña para reunir fondos para financiar la expansión del KIPP Turbo, los individuos y las fundaciones donaron más de 40 millones de dólares al KIPP de Houston.²⁵ El consejo de administración de este KIPP traslada por lo general estos fondos a PHILO Finance Corporation, una organización sin fines de lucro independiente 501(c)(3), que ayuda a las escuelas subvencionadas a obtener financiamiento garantizando emisiones de bonos y emitiendo donativos para reembolsar la deuda. En 2012, el pasivo total del KIPP de Houston por bonos y documentos pagaderos sumaba 125 787 976 dólares, y la mayor parte de esos bonos tenían tasas de interés de entre 4 y 6.4%.²⁶

No es extraño que el egreso más cuantioso del KIPP de Houston sean los costos relacionados con la instrucción, los cuales, en el periodo de 2008 a 2010, representaron alrededor de 42% de los gastos por estudiante.²⁷ De este monto, la mayor parte es para pagar sueldos de maestros. En 2012, el profesor promedio de este KIPP tenía un sueldo de 46 883 dólares.²⁸ El siguiente costo más alto es por concepto de la administración escolar y distrital, el cual representa 23% de los egresos por estudiante (2008-2010). El distrito gasta alrededor de 15% en servicios al estudiante (por ejemplo, servicios de alimentos, transporte y asesoría), 9% en mantenimiento y seguridad de las instalaciones, y 5% en el pago del servicio de la deuda de las instalaciones. (La figura 4 presenta las asignaciones de

Figura 2 Estados de posición financiera de KIPP, Inc. al 30 de junio de 2012 y 2011

	2012	2011
ACTIVO		
Efectivo y equivalentes (nota 2)	\$7 690,223	\$12 655,763
Cuentas por cobrar:		
Agencias gubernamentales	14 688 117	11 556 734
Contribuciones prometidas por organismos públicos, neto (nota 3)	1 504 302	1 692 472
Otros	1 032 677	170 908
Gastos prepagados	497 794	551 320
Inversiones en certificados de depósito	300 000	300 000
Costos de emisión de bonos capitalizados	3 205 296	3 322 465
Réditos de bonos en depósito (nota 5)	12 731 572	21 531 419
Propiedad y equipo, neto (nota 4)	121 856 439	111 214 248
TOTAL DE ACTIVOS	\$163 506 420	\$162 995 329
PASIVO Y ACTIVO NETOS		
Pasivo:		
Cuentas por pagar y gastos devengados	\$4 426 361	\$2 665 970
Gastos de nómina devengados	6 864 303	6 814 000
Debidos a PHILO Finance Corporation	170 310	2 664 143
Pagaderos por construcción	1 514 245	4 026 309
Intereses devengados	2 607 129	2 629 158
Anticipos reembolsables	101 656	75 185
Bonos y documentos pagaderos (notas 5 y 10)	125 787 976	125 697 730
Total de pasivos	141 471 980	144 572 495
Obligaciones (nota 12)		
Activo neto (nota 8):		
Irrestringido	17 467 175	14 224 473
Temporalmente restringido (nota 7)	4 377 265	4 008 361
Permanentemente restringido para becas	190 000	190 000
Total de activo neto	22 034 440	18 422 834
TOTAL DE PASIVO Y ACTIVO, NETO	\$163 506 420	\$162 995 329

Fuente: Estados financieros e informe de auditores independientes. KIPP, Inc., 16 de octubre de 2012, consultado el 21 de abril de 2013 en http://kipphouston.org/sites/default/files/file_attach/KHPS_Audit_Report_for_the_Year_Ended_June_30_2012.pdf.

costos del KIPP de Houston frente a las del DEI de Houston y la YES Prep. La figura 5 presenta el presupuesto esperado para el KIPP de Houston para 2013).

Figura 3 Estado financiero 2010-2011; nota sobre subvenciones del gobierno

NOTA 9. SUBVENCIONES DEL GOBIERNO El KIPP es receptor de subvenciones del gobierno de diversos órganos federales, estatales y locales. Estas subvenciones incluyen:		
	2011	2010
<i>Subvenciones estatales:</i>		
Ley del Texas Education Agency Foundation School Program	\$47 561 540	\$37 398 934
Subvención para expansión de maternal	674 260	661 036
Dotación para tecnología	162 459	127 801
Iniciativa Texas para ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas	160 734	378 097
Programas intensivos de verano	144 770	159 233
Premios a la excelencia docente	117 891	168 164
Más allá de la subvención	51 001	
Iniciativa SSI para matemáticas intensivas	47 042	96 953
Fondo de inversión de capital FSP	23 475	52 107
Ayuda para comidas escolares	19 469	15 288
Texas Fitness Now	10 297	26 309
Capacitación técnica APIB	3 600	
Centros Comunitarios de Enseñanza Siglo XXI		194 692
Subvención para excelencia de la educación en Texas		122 863
Del gobernador para la Excelencia de los Educadores		21 146
Villa El KIPP en la costa		11 000
Ayudas para clubes de estudiantes		7 345
Total de subvenciones estatales	48 976 538	39 440 968
<i>Subvenciones federales:</i>		
Departamento de Educación de E. U.	8 267 172	5 389 299
Departamento de Agricultura de E. U.	4 223 641	3 170 398
Total de subvenciones federales	12 490 813	8 559 697
Total de subvenciones gubernamentales	\$61 467 351	\$48 000 665

Fuente: estados financieros e informe de auditores independientes, 27 de octubre de 2011, Informe de auditores 2011. KIPP, Inc., consultado el 21 de abril de 2013 en http://kipphouston.org/sites/default/files/file_attach/KHPS_Audit_Report_for_the_Year_Ended_June_30_2011.pdf.

Figura 4 Porcentaje de gastos por alumno (ADA), 2007-2010

Costo	ISD de Houston	KIPP de Houston¹	YES Prep.
Enseñanza	54.62%	42.31%	53.50%
Administración (central y escolar)	10.24%	23.30%	18.49%
Servicios a estudiantes	7.07%	14.99%	14.27%
Mantenimiento y seguridad de la planta	9.78%	9.88%	10.98%
Instalaciones y servicio de la deuda	16.05%	5.47%	0.49%
Otros	2.22%	4.04%	2.27%

¹ Debido a anomalías en la contabilidad en 2007-2008, las cifras del KIPP de Houston son un promedio de 2008-2009 y de 2009-2010.

Fuente: análisis de McGee, Josh B., 18 de enero de 2013, Houston School Finance Report, Laura and John Arnold Foundation, arnoldfoundation.org, consultado el 20 de abril de 2013 en www.arnoldfoundation.org/resources/houston-school-finance-report.

Figura 5 Presupuesto final del distrito consolidado para KIPP, Inc. en el ejercicio al 30 de junio de 2013

Otros ingresos de fuentes locales	\$9 635 525
Ingresos del programa estatal	60 998 666
Ingresos federales	11 149 111
Total de ingresos	\$81 783 302
Enseñanza básica	\$33 724 037
Recursos para docencia y servicios de medios	62 510
Desarrollo de plan de estudios y desarrollo del personal docente	859 936
Liderazgo docente	1 707 373
Liderazgo escolar	9 580 515
Servicios de guía, asesoría y evaluación	2 853 292
Servicios de trabajo social	637 097
Servicios de salud	366 415
Transporte escolar	4 624 577
Servicios de alimentos	5 379 537
Actividades extracurriculares	728 194
Administración general	6 976 854
Mantenimiento y operaciones de la planta	9 880 396
Servicios de seguridad y vigilancia	1 121 375
Servicios de procesamiento de datos	2 794 611
Servicio comunitario	537 479
Pago de la deuda	7 144 023
Reunir fondos	1 632 532
Total de egresos	\$90 610 756
Contribución neta	-\$8 827 454

Fuente: presupuesto final del distrito consolidado. KIPP Houston Public Schools, s.f., consultado el 21 de abril de 2013 en http://kipphouston.org/sites/default/files/file_attach/FY13_Functional_Budget_121114.pdf.

Organización: de abajo arriba y de arriba abajo

La columna vertebral de las operaciones del KIPP de Houston son sus maestros. Un instructor característico de este enseña una sola materia en un solo grado, que tiene entre 85 y 110 alumnos. La mayor parte de las escuelas emplean a uno de los maestros de cada uno de los grados para que sea el coordinador de ese grado, el cual dirige la cultura (normas de conducta) y coordina las actividades del grado además de sus obligaciones docentes. Algunos profesores también tienen la responsabilidad de coordinar un departamento, lo cual implica alinear el plan de estudios y la enseñanza correspondiente al contenido de su campo para los diferentes grados.

Dado el principio de “Poder para dirigir”, gran parte de las descripciones del puesto de los maestros, la capacitación que requieren y el desarrollo profesional permanente que reciben es establecido por el director de la escuela, que es el responsable del desempeño académico y la seguridad de la escuela. Los directores gozan de enorme discreción para asignar los recursos, incluso las decisiones relativas al personal (los maestros son empleados “por su voluntad”). Esta autonomía genera diferencias en la organización de las escuelas del KIPP de Houston; además, las responsabilidades administrativas delegadas varían de una escuela a otra. Algunos directores contratan a un coordinador de estudiantes, que se encarga de la cultura y la disciplina de estos, y a un coordinador de instrucción, que se encarga principalmente del desarrollo profesional de los maestros. Otros directores contratan a subdirectores, que combinan las funciones del coordinador de estudiantes y el de instrucción, pero que también podrían tener que administrar grados específicos.

El director depende a su vez de un director de escuelas que se encuentra en la oficina regional del KIPP de Houston. Según Ken Goedekke, director de escuelas, estos cuatro directores dependen de la superintendente Ali y manejan un “patrón alimentador” que, cuando está plenamente constituido, alimenta a dos escuelas primarias, dos intermedias y una de bachillerato. En los recién pasados dos años, los directores de las escuelas también han estado a cargo de la alineación de los planes de estudios, o sea del proceso de asegurar que en toda la región se utilicen normas académicas y calificaciones del desempeño similares. La alineación de los planes de estudio lleva mucho tiempo dentro del radar del KIPP de Houston, pero a partir de 2011 ha recibido más atención y recursos. En el año 2012, las responsabilidades de la alineación de los planes de estudio se manejaron por los distintos directores de escuela junto con otros directores con la idea de manejar sus patrones de alimentación.²⁹

Además de la línea de dependencia directa en las escuelas, Ali administra una oficina central que incluye a los administradores del transporte escolar, los servicios de alimentos y las instalaciones, así como a profesionales de recursos humanos y finanzas, y a especialistas en planes de estudio y apoyo a los estudiantes. Uno de los primeros actos de Ali como

superintendente fue cambiar el nombre de oficina central de KIPP Inc. al de Equipo de Servicios Regionales (ESR) a efecto de proyectar su función de centro de apoyo para las escuelas de la región.

Según Goedekke, encargado de manejar el patrón de reclutamiento en el suroeste de Houston, en dos o tres años anteriores las expectativas organizacionales cambiaron un poco. En 2010, la mayor parte de las escuelas eran dirigidas por el director que las había fundado. Esos directores tenían enorme laxitud para crear una escuela de acuerdo con las visiones únicas que habían desarrollado durante su año con la beca Fisher. Ellos esperaban un apoyo regional en cuanto a la logística, como el mantenimiento de las instalaciones y los servicios de alimentos y de transporte, pero no esperaban que las decisiones de los planes de estudio y la enseñanza fueran tomadas en el nivel regional.

Goedekke dice: “Tenían las riendas en las manos para construir una escuela, y así lo hicieron”. Sin embargo, en 2013, solo queda un fundador original de una escuela que sigue en el cargo de director, y la nueva “cosecha” de directores espera que haya una mayor alineación regional.³⁰

“Los nuevos líderes de las escuelas han visto los beneficios de la alineación. Se preguntaron: ‘¿Por qué diez maestros de matemáticas de quinto grado preparan cada uno sus propios planes de las lecciones?’ En términos de organización teníamos que hacer otra cosa”.³¹

Goedekke dice que las escuelas que obtienen excelentes resultados en la evaluación del aprovechamiento académico del alumnado siguen gozando de gran libertad para tomar decisiones en su escuela.³²

No todas las escuelas están cumpliendo con los elevados parámetros del KIPP. Los exámenes estatales de logros que cada año aplica la Oficina de Educación de Texas para adjudicar una “calificación aprobatoria” a cada escuela son una medida del desempeño del plantel. Las calificaciones miden el porcentaje de estudiantes que cumplen con los requisitos mínimos (del más alto al más bajo) son: Ejemplar, Reconocido, Aceptable e Inaceptable. En el año escolar de 2010-2011, de las 10 escuelas intermedias y de bachillerato del KIPP de Houston que fueron calificadas, dos fueron ejemplares, cuatro reconocidas, tres aceptables y una inaceptable. En cambio, otra red de escuelas subvencionadas de Houston, la YES Prep., obtuvo la calificación de Ejemplar para seis de sus siete escuelas, y la restante la calificación de Reconocida.³³

¿Cómo embona el principio del poder para liderar con estas discrepancias? Goedekke menciona que para las escuelas con un bajo desempeño, el liderazgo distrital necesita intervenir, por ejemplo, sugiriendo formas de dar las lecciones que los maestros con dificultades puedan utilizar.³⁴

Sehba Ali piensa que el Poder para dirigir da cabida a un espíritu más emprendedor y creativo en las escuelas del KIPP y que podría llevar a la innovación. Considera que las escuelas no se deben limitar a tratar de replicar las mejores prácticas.

Ali menciona: “Los líderes de las escuelas tienen la obligación de ser creativos y de innovar. No nos podemos limitar a decir ‘Estás en una escuela que replica a otras’”. Ella cita el ejemplo de KIPP Courage, una escuela recién fundada que está obteniendo buenos resultados porque incluye más tecnología en la instrucción. Una de las escuelas más viejas del KIPP, calificada de ejemplar, adoptará algunas de esas nuevas prácticas. Ali piensa que cuando los líderes de las escuelas vean evidencia contundente de una práctica efectiva, tomarán la decisión de adoptarla, sin necesidad de administrar de arriba hacia abajo.

El problema de las personas

Otra de las iniciativas de Ali como superintendente fue aclarar el nicho del KIPP de Houston dentro del panorama nacional KIPP. Según Chuck Fimble, el director general de personal (encargado de RH y reclutamiento), en una junta anterior de líderes Ali señaló que muchas regiones del KIPP tienen un énfasis o una identidad singulares. Algunas son conocidas por su experiencia para enseñar, otras por su alineación académica.

Ali preguntó: “¿Cuál es nuestra identidad regional?”

Fimble comenta: “Lo único que podíamos responder es que somos los primeros y que somos estupendos”.³⁵

La respuesta que convinieron fue que el KIPP de Houston sería una organización para desarrollar líderes de primera categoría. Este énfasis en el desarrollo de líderes sería importante no solo para la identidad del KIPP de Houston, sino también para su expansión exitosa.

Aunque el KIPP Turbo se vio frenado en gran medida por la desaceleración económica, otro cuello de botella crítico era el del capital humano.

Fimble apunta: “Estamos convencidos de que podremos encontrar el dinero y las escuelas [para crecer]. El problema está en encontrar a las personas”.³⁶

Ali coincide con él: “KIPP Turbo asumió que había un acervo increíble de talento. Se requiere más de lo que pensábamos para desarrollar a líderes... [Entre la escasez de fondos y la necesidad de talento] el talento es un obstáculo mayor”.³⁷

A pesar de que la escala del KIPP Turbo ha sido recortada, no obstante requerirá una importante infusión de talentos,

tanto de líderes como de maestros. Con base en las proyecciones del crecimiento, en el transcurso de los siguientes cinco años escolares, el KIPP de Houston tendrá que contratar a cerca de 1300 docentes más (véase la figura 6).³⁸

En el ámbito nacional, 32% de los profesores del KIPP son egresados de Teach for America,³⁹ el mismo camino que siguieron Feinberg y Ali para llegar a esta profesión, y el KIPP de Houston depende enormemente de los exmiembros de ese programa. Otros maestros son reclutados del Distrito Escolar Independiente de Houston y otros distritos cercanos, algunos pasan por los Programas de certificación alternativa (que son rutas abreviadas para obtener la certificación) y otros más llegan al KIPP directamente de programas universitarios de educación.

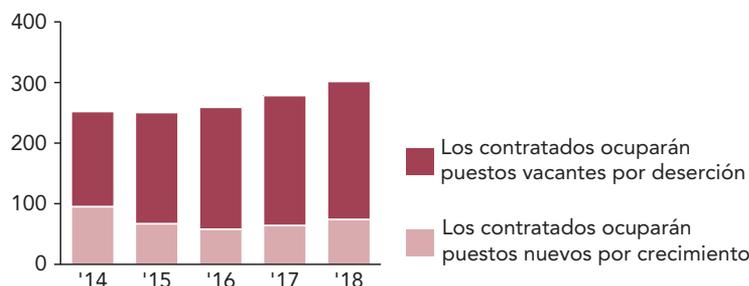
Sea cual fuere el camino para llegar a la docencia, todos los maestros del KIPP firman el Compromiso con la excelencia, el cual establece las obligaciones del docente del KIPP:

- Siempre enseñaremos tan bien como podamos y haremos todo lo posible para que nuestros alumnos aprendan.
- Siempre estaremos a disposición de los alumnos y sus padres para contestar cualesquiera de sus preocupaciones. [Se entrega a todos los maestros un teléfono celular al que los alumnos les pueden llamar por la tarde solicitando su ayuda para las tareas].
- Siempre habremos llegado al KIPP a las 7:15 a.m., de lunes a viernes.
- Siempre permaneceremos en el KIPP hasta las 5:15 p.m., de lunes a jueves, y hasta las 4:00 p.m. los viernes.
- Siempre daremos clases en el KIPP durante el curso de verano... [dos semanas].⁴⁰

Además del compromiso de trabajar 10 horas al día, la mayor parte de los maestros trabajan por la noche y los fines de semana para preparar las clases y para calificar los trabajos de los alumnos.

Una maestra de segundo grado del KIPP, pensando en sus primeros informes, comenta: “Fue muy difícil. Pienso que el principio de Poder para dirigir también le llega a los profesores, por lo cual uno debe averiguar y hacer todo por su cuenta, sobre todo porque, como región, nuestro plan de estudios no estaba alineado. Aunque pidiera la ayuda de otros maestros,

Figura 6 Proyección del KHPS del personal docente que será preciso contratar



Fuente: documento interno usado con autorización.

ellos estaban enseñando otras cosas, por lo cual yo no podía usar sus recursos”.⁴¹

Dice que, como maestra que enseña en el mismo grado por segunda vez, las cosas eran más fáciles: “Trabajo de 7:00 a.m. a 6:00 p.m., más unas diez horas los fines de semana; esto significa unas 65 horas por semana. Ahora que tengo el plan de estudios del año pasado las cosas son más fáciles”.⁴²

A pesar de que el desafío del trabajo y la misión social del KIPP de Houston son atractivos para muchos maestros jóvenes, la fuerte carga de trabajo podría ser la responsable, en parte, de que las tasas de retención de maestros estén por abajo del promedio. En el año escolar de 2011-2012, el KIPP de Houston presentó una tasa de 58% de esta retención, en comparación con 68% para las escuelas subvencionadas de YES Prep. y de 83% para el Distrito Escolar Independiente de Houston.⁴³ Para un periodo de tiempo más largo, el KIPP de Houston presenta una tasa de retención de 72%, la cual está 6% por debajo de la que presentan organizaciones administradas con subvenciones en el país.⁴⁴ La elevada rotación y la dependencia de los egresados de Teach for America dotan al KIPP de Houston de una fuerza de trabajo de maestros jóvenes, con un promedio de 3.8 años de experiencia para 2012, frente a un promedio de 11.6 años para todo el estado.⁴⁵

A efecto de permitir que la organización pondere mejor la satisfacción laboral y las actitudes de los empleados, el KIPP de Houston está empleando un “estudio de opinión”, que el personal de las escuelas de este KIPP contesta dos veces al año. Muchas de las respuestas muestran un compromiso enorme de los empleados. Los tres enunciados con los que los trabajadores dicen estar decididamente de acuerdo son: “Mi equipo está comprometido con hacer un trabajo de calidad”, “La misión del KIPP me hace sentir que mi trabajo es importante” y “Sé lo que el KIPP espera de mí”. Los tres enunciados que se llevan las calificaciones más bajas son: “Recomendaría mi escuela KIPP Inc. a un amigo como un lugar para emplearse”, “Los líderes y el personal de la escuela/el departamento se comunican entre sí de forma efectiva” y “Pienso trabajar en el KIPP cuando menos durante tres años más”.⁴⁶ (La figura 7 presenta los resultados del sondeo de opinión).

El KIPP de Houston espera engendrar compromisos más largos ofreciendo caminos que conduzcan al liderazgo. Además de la beca Fisher, el programa alienta a los maestros talentosos a que soliciten la beca Miles, que es un camino que dura dos años para convertirse en fundador de una escuela; en el primer año la persona es líder residente en una escuela existente del KIPP, y el segundo es becario Fisher (previa aceptación). Los profesores pueden también permanecer en las aulas y asistir a la fundación KIPP (que patrocina programas para coordinadores de los grados y coordinadores de los departamentos). Además, el KIPP de Houston ofrece sus propias clases para el liderazgo con líderes de la oficina central, las cuales tienen lugar después del horario de trabajo.

Los profesores que desean ocupar puestos de liderazgo están comprometiéndose también con un papel muy demandante, pero que genera mucho apoyo y la oportunidad para

lograr un impacto considerable. Un exbecario Fisher que fundó una escuela del KIPP con muy buen desempeño comenta que el año de la beca se preparó muy bien.

“La beca era muy flexible. Detecté que tenía que aprender español, por lo cual me enviaron a México unas cuantas semanas para que lo aprendiera. Pude trabajar en muchas cosas, desde un marco para evaluar a los maestros hasta hacer un mapa del plan de estudios, que me prepararon para un buen arranque”.⁴⁷

Explicó que el KIPP también era un buen lugar para fundar una escuela debido a todo el apoyo logístico que ofrecía la oficina central (por ejemplo, en los servicios de transporte, de alimentos y en las instalaciones) que le habían permitido concentrarse en el plan de estudios y la instrucción.

Dijo que ese apoyo conlleva enorme responsabilidad: “La carga de trabajo era considerable, un promedio de 80 horas a la semana, y en algunas épocas del año hasta 100, pero hubo otras que bajó a 50... Pienso que la mayor parte de los líderes de escuelas se van por causa del agotamiento”.⁴⁸

No existe ninguna investigación general sobre el problema de deserción de los empleados, por lo cual el asunto de las muchas horas de trabajo solo es una suposición del motivo que está alimentando la rotación. El KIPP de Houston piensa armar una comisión para que estudie el tema el año entrante.⁴⁹

Con los planes actuales para la expansión del KIPP de Houston, la región tendrá que llenar unos 40 nuevos puestos administrativos en un plazo de cinco años, pero Fimble está preocupado porque piensa que el programa ha perdido capacidad de reclutamiento: “El talento existe. El número de maestros y líderes necesarios existe en la ciudad en general. El problema radica en convencerles de que vengan al KIPP. ¿Cuál es nuestro nicho en la guerra del reclutamiento? Antes éramos nuevos, más emprendedores y teníamos mejores sueldos. Ahora no somos nuevos, no somos tan emprendedores y la paga no es mucho mejor, en especial si la vemos desde la perspectiva de los dólares por hora laborada”.⁵⁰

A efecto de llenar las vacantes de maestros para el próximo año escolar, la oficina de reclutamiento ha puesto en marcha nuevas iniciativas, entre ellas una campaña en redes sociales, anuncios en las vías rápidas de Houston muy transitadas, eventos de reclutamiento por toda la ciudad y la oferta de un bono de mil dólares por la referencia de una persona que tras ser reclutada llegue a ser docente.⁵¹

La interrogante del plan de estudios

El plan de estudios es la espina dorsal del trabajo que desempeña el KIPP de Houston; es decir, los criterios que determinan lo que los alumnos deben aprender. En Texas, los 15 miembros elegidos para formar parte del Consejo Estatal de Educación autorizan el plan de estudios correspondiente a cada una de las materias de cada grado y, por ley, las escuelas tienen que enseñar eso.⁵²

Sin embargo, este proceso no es sencillo. Existen tantos criterios para medir el aprovechamiento, y muchos de ellos

Figura 7

1. Panorámica de la región		Actividad actual	Cambio de un año a otro	% superior (Sí y decididamente sí)	% inferior (No y decididamente no)
Actualizado en febrero de 2013. Vigente hasta el próximo informe con fecha de junio de 2013.					
	Mi equipo está comprometido con hacer un trabajo de calidad.	4.27	-0.04	88%	3%
	La misión del KIPP me hace sentir que mi trabajo es importante.	4.25	-0.07	88%	3%
	Sé lo que el KIPP espera de mí.	4.21	0.06	90%	2%
	Tengo un amigo personal confiable en el KIPP.	4.17	0.07	81%	6%
	El líder/administrador de mi escuela se interesa en mí como persona.	4.16	0.03	83%	6%
	En los pasados seis meses mi supervisor habló conmigo de mi avance.	4.14	0.10	84%	7%
Primeras seis preguntas	En el KIPP siempre hay alguien que alienta mi desarrollo.	4.11	0.01	83%	7%
	El KIPP me ofrece la posibilidad de aprender y crecer.	4.01	-0.01	78%	9%
	Los líderes de mi escuela/departamento viven de acuerdo con los valores del Árbol de la libertad.	3.96	0.03	76%	7%
	En el trabajo, todos los días, tengo la ocasión de hacer lo que hago mejor.	3.89	0.00	75%	10%
	Mis compañeros viven de acuerdo con los valores del Árbol de la libertad.	3.89	0.05	73%	6%
	Los líderes regionales del KIPP de Houston viven de acuerdo con los valores del Árbol de la libertad	3.88	0.05	71%	5%
Últimas seis preguntas	En los pasados siete días he recibido reconocimiento y felicitaciones por hacer un buen trabajo.	3.79	0.01	70%	16%
	En el KIPP parece que mis opiniones sí cuentan.	3.70	0.00	66%	14%
	Tengo los recursos que necesito para hacer bien mi trabajo.	3.69	-0.01	68%	15%
	Recomendaría mi escuela KIPP/Inc. a un amigo como un lugar para emplearse.	3.63	0.04	61%	16%
	El liderazgo y el personal de la escuela/departamento se comunican entre sí con mucha efectividad.	3.43	0.11	56%	22%
	Pienso trabajar en el KIPP cuando menos otros tres años más.	3.38	0.07	49%	21%

Fuente: documento interno usado con autorización.

son tan generales, que los maestros gozan de bastante flexibilidad para decidir qué enseñan y cómo, y la mayor parte de ellos piensan que no es posible enseñar a fondo todo ese material y hacerlo de modo que los alumnos lo aprendan.

Por ejemplo, el criterio 6.2B para los estudios sociales de sexto grado dice que, en el tema de historia, los alumnos deben “evaluar las contribuciones sociales, políticas, económicas y culturales de personas y de grupos de distintas sociedades, del pasado y del presente”.⁵³ Un maestro puede pensar que aprender el tema de la Ruta de la seda de China a Europa sería un camino excelente para alcanzar esa meta, mientras que otro podría enseñarla analizando la influencia de la cultura azteca en el México moderno.

Esta flexibilidad inherente ha desembocado en grandes variaciones en el plan de estudios, incluso en el caso de maestros que están en el mismo grado y enseñan el mismo tema.

Por ejemplo, algunas escuelas del KIPP se concentraban cada año en una sección de los criterios de las ciencias, a efecto de poner énfasis en las Ciencias de la Tierra un año, en las Ciencias de la Vida el siguiente, y así sucesivamente; mientras que otras escuelas rotan por todos los campos de la ciencia cada año.

En el caso de los temas y los grados que se deben contestar en los exámenes de logros del estado no hay por lo general tanta variación en los planes de estudios, porque los maestros suelen alinear las metas de su grupo con el material que contiene la evaluación estandarizada. A efecto de ayudar a las escuelas y a los profesores a alinear mejor sus planes de estudios y a evaluar el aprovechamiento de los estudiantes, en el año escolar de 2011-2012, el KIPP de Houston empezó a preparar y a aplicar sus propias evaluaciones comunes. Estos exámenes serán aplicados tres veces al año para cada tema académico central. Los directores de los planteles y los “Líderes

de profesores” de cada grado y materia han encabezado este esfuerzo. Ahora la mayor parte de los temas se sujetan a una Evaluación común, pero todavía faltan otras por desarrollar.

Para complicar más el rompecabezas del plan de estudios, Texas es uno de los cinco estados de la Unión Americana que han optado por no adoptar un conjunto de criterios nacionales llamados Common Core.⁵⁴ Common Core fue preparado en cooperación por los gobiernos estatales con la idea de aclarar y señalar los puntos centrales de los criterios para la educación nacional. La mayor parte de los líderes educativos de Texas pueden ignorar el Common Core, pero un estudio de los criterios en los estados de todo el país demostró que lo que Texas califica como “dominio” recibió la puntuación más baja en el país, y muy por debajo de lo que los exámenes nacionales califican como tal.⁵⁵ A pesar de que se considere que las nuevas versiones del examen de logros del estado son más estrictas, un distrito escolar que ignore el Common Core correría el riesgo de no preparar a sus estudiantes en una medida que les permita competir en el mercado nacional para conseguir su admisión a una institución de enseñanza superior.

“Los criterios de Common Core son magníficos para preparar a los jóvenes para la enseñanza superior —comenta Sehba Ali—. Nosotros encontraremos las yuxtaposiciones. Nosotros hallaremos los huecos. Nosotros alinearemos el Common Core con el TEKS [Texas Essential Knowledge and Skills]”.⁵⁶

BetterLesson es un instrumento que han utilizado muchos maestros para preparar y compartir materiales de los planes de estudios. BetterLesson, adoptado por las escuelas KIPP de todo el país en el año escolar 2010-2011, es un instrumento para guardar y recuperar documentos de planes de estudios desarrollado para la web por una compañía joven de Boston.⁵⁷ Los maestros pueden usar el sitio web para buscar, descargar y subir planes de lecciones, hojas de trabajo, presentaciones en PowerPoint y otros materiales de los planes de estudios. El instrumento conecta a los educadores del KIPP de todo el país y también los conecta con maestros de otras escuelas con magnífico desempeño. Sin embargo, como la mayor parte de los docentes del país se alinean exclusivamente con el Common Core, los del KIPP de Houston quizá tengan menos posibilidades para aprovechar BetterLesson.

La promesa de la tecnología

Hay quienes consideran que las aplicaciones de la web, como BetterLesson, son apenas la punta del iceberg cuando se trata de utilizar la tecnología informática (TI) para mejorar el desempeño escolar.

Clayton Christensen, un profesor de negocios de Harvard, considera que el aprendizaje digital será “una innovación que alterará las cosas” y revolucionará la educación en los próximos 10 años.⁵⁸ Los partidarios de las tecnologías para la enseñanza digital adelantan su capacidad para brindar a los estudiantes retroalimentación de inmediato, así como experiencias de aprendizaje individualizado. Algunos sistemas de administración del aprendizaje (LMS) permiten que los

profesores manejen las asignaciones de los alumnos y sigan el desempeño en un eje digital, reduciendo el número de tareas necesarias para el papeleo de rutina y el análisis de datos.

Muchos maestros y planteles están experimentando diferentes combinaciones de aprendizaje tradicional y digital. Estos modelos de “aprendizaje mixto” irían desde las aulas donde los estudiantes rotan entre computadoras, enseñanza en pequeños grupos y trabajo individual, hasta las escuelas donde los alumnos manejan solos bloques mayores de tiempo para aprender en línea. KIPP ingresó en 2010 al mundo del aprendizaje mixto, cuando inauguró la KIPP Empower Academy en Los Ángeles. KIPP Empower, una escuela primaria que cubrirá desde jardín de niños hasta cuarto grado con una inscripción completa, emplea el modelo de rotación en el aprendizaje mezclado a efecto de brindar a los alumnos una educación sumamente personalizada, con la sensación de que es un grupo pequeño en un aula.

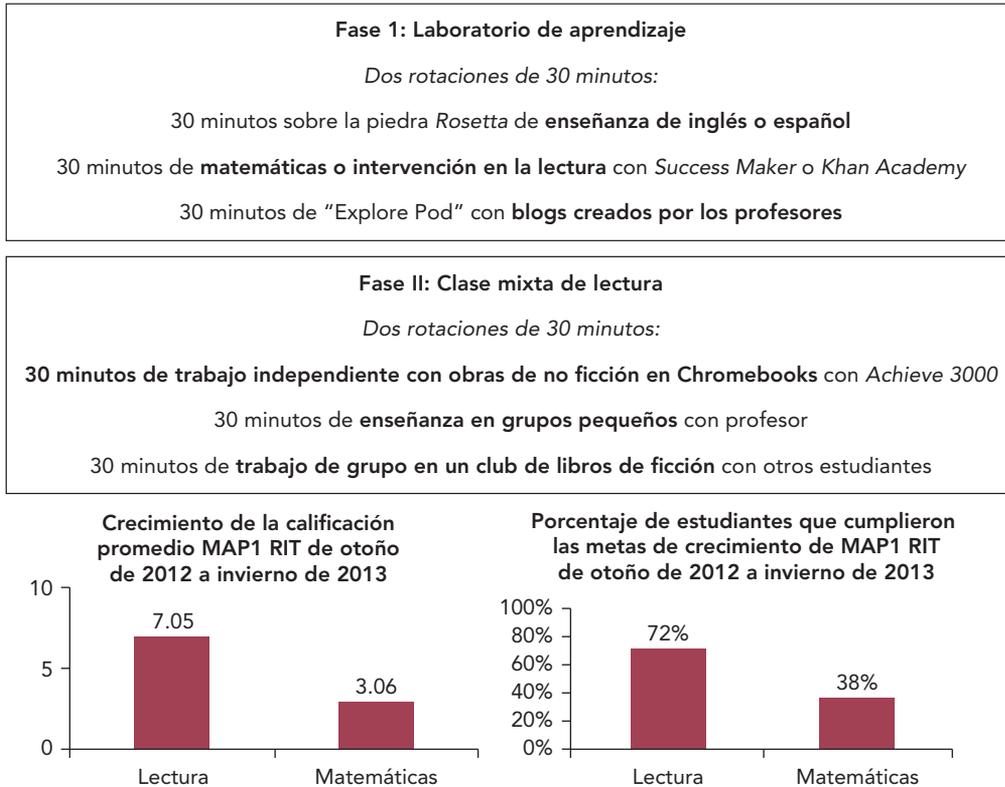
Inspirados por el éxito de KIPP Empower, los educadores de otras regiones del KIPP, incluso el de Houston, han empezado a implementar elementos del aprendizaje mezclado. Por ejemplo, KIPP Courage, fundada en Houston en el verano de 2012, incorpora el aprendizaje mezclado en la mayor parte de sus aulas. Además de un laboratorio de cómputo, donde los alumnos utilizan software para aprender español o inglés, o para practicar matemáticas resolviendo solos problemas, casi todas las aulas cuentan con una serie de netbooks baratas que los estudiantes emplean para investigar o para acceder a actividades de aprendizaje en la línea. Eric Schmidt, el director, explica que combinó el aprendizaje digital con prácticas que tomó de otras escuelas del KIPP cuando fue becario Fisher.⁵⁹

A pesar de que es un experimento en ciernes, Schmidt dice que ha ayudado a que un porcentaje considerable de sus alumnos alcancen sus metas de aprendizaje (véase la figura 8). Explica Schmidt: “Una de las consecuencias secundarias de este modelo es que nos ha dado flexibilidad con el capital humano. Un día dos maestros se reportaron enfermos inesperadamente, pero no tuvimos que buscar sustitutos porque los maestros o los administradores que tenían horas de planeación pudieron cubrir el laboratorio de cómputo mientras seguían desarrollando su trabajo”.⁶⁰

Schmidt dice que el siguiente paso que desea dar antes de que empiece el próximo año escolar es encontrar un sistema de administración del aprendizaje en línea que ligue las partes sueltas del aprendizaje digital en un solo sistema.

Matt Bradford, el director de Administración de Conocimiento, trabaja en el departamento de TI del KIPP de Houston. Él y otros maestros de su departamento apoyan la administración en la oficina de las iniciativas de TI de ese KIPP; por ejemplo, vigilan que las listas de los estudiantes conectados digitalmente del distrito se puedan conectar con los distintos programas en línea. Además, considera que el uso de recursos de la TI para llevar registro del aprovechamiento de los alumnos tiene mucho potencial, si bien aclara que la verdadera interrogante está en cuál plataforma y estandarización se usarán.⁶¹

Figura 8 Volante promocional del Modelo de aprendizaje mixto de KIPP Courage y resultados iniciales



Fuente: KIPP Courage College Prep.

Bradford expresa: "En el distrito hay muchos proyectos piloto flotando en el aire, pero sin consistencia de una escuela a otra. Los planteles tal vez no deseen usar sistemas similares, lo cual dificulta la posibilidad de apoyarlos".⁶² Sehba Ali piensa que no se debe perder la concentración en reclutar y desarrollar a maestros excelentes y apunta: "Yo soy del área de la Bahía, donde se comenta por las calles que tendremos muchas computadoras en las aulas y que eso resolverá todos nuestros problemas. Sin embargo, la tecnología solo sirve si está en manos de magníficos educadores". De otro lado, Ali considera que la tecnología podría mejorar la efectividad de los maestros, por ejemplo, proporcionándoles datos, minuto a minuto, del desempeño de los alumnos. Esto podría aliviar indirectamente el problema de la retención porque "los profesores que están contentos con lo que hacen en sus aulas suelen permanecer más tiempo".⁶³

Presiones de la competencia

El KIPP de Houston tal vez fue el pionero en modelos efectivos para las escuelas públicas de estudiantes de bajos ingresos, pero la competencia no está apaciblemente sentada.

El Distrito Escolar Independiente de Houston ha respondido al éxito de las escuelas subvencionadas intentando replicar sus prácticas más efectivas, entre otras, con una jornada

escolar más larga, una cultura con miras a la educación superior y una tutoría mano a mano, en algunas de sus escuelas con peor desempeño. El programa Apollo 20 fue lanzado en el ciclo escolar 2010-2011.⁶⁴ Tras su primer año, el HISD reportó "mejorías en matemáticas [similares] a las registradas en las escuelas subvencionadas", en especial en los grados 6-9, porque los estudiantes habían recibido tutoría de uno a dos,^{65,66} sin embargo, el HISD no ha podido destinar fondos al programa por vía de sus ingresos normales de operaciones y ha dependido de los donativos filantrópicos para esos fondos.⁶⁷

YES Prep, la red de escuelas subvencionadas que de forma consistente obtiene calificaciones de Ejemplar, fue fundada en 1995 (el mismo año del acta constitutiva del KIPP) por otro egresado del TFA y amigo de Michael Feinberg.⁶⁸ Desde hace mucho que es una competidora amistosa, pero la trayectoria de su crecimiento ha sido más lenta y tiene una filosofía administrativa diferente. Desde su inicio, el enfoque de YES Prep no se dirigió tanto al liderazgo sino más bien a definir el plan de estudios y a las expectativas de los maestros. Los líderes veteranos, trabajando hombro a hombro con líderes menos experimentados, eran los que abrían nuevas escuelas.⁶⁹ Las escuelas de YES Prep. alinearon las evaluaciones del aprendizaje de los estudiantes muchos años antes que KIPP, y ahora están utilizando un marco común para evaluar, ascender y remunerar a los maestros.

Sehba Ali piensa que tanto KIPP de Houston como YES Prep. ocupan nichos diferentes dentro del panorama de la educación:

“Somos diferentes. Nosotros significamos innovación y creatividad, y autonomía para nuestros líderes y maestros. Hay personas que son idóneas para el KIPP y otras que lo son para el YES, pero las dos tenemos mucho que aprender de la otra.”⁷⁰

Harmony Public School ha entrado en fecha más reciente al espacio educativo de Houston y está creciendo rápidamente. Harmony fue fundada en 2001 y ya cuenta con 38 escuelas en Texas, incluso 12 en la zona metropolitana de Houston, y con más de 24 mil estudiantes.⁷¹ En 2010, la Texas Education Agency otorgó la calificación de Ejemplar o Reconocida a 23 de sus 25 campus, y la de Aceptable a otros dos.⁷² Las escuelas de Harmony fueron diseñadas para permitir su rápida replicación, lo cual definió en gran medida sus sistemas administrativos y plan de estudios previamente definido desde jardín de niños hasta el grado 12 y un sistema de administración de planes de estudios en línea llamado CSCOPE.⁷³ Ha podido expandirse durante la recesión económica porque emplea un modelo de operaciones delgadas que incluye sueldos bajos para los maestros (casi 10 mil dólares menos que los del maestro promedio del KIPP), en parte debido a su práctica de contratar a maestros turcos con visas H-1B.^{74,75}

El capítulo siguiente

Las apuestas a favor del KIPP de Houston son más altas que nunca. Un estudio realizado en 2011 por la fundación KIPP pretendía establecer la medida en que las escuelas del programa contribuyen de hecho a que sus estudiantes de bajos

ingresos asistan a una institución de enseñanza superior y terminen sus estudios. Siguiendo el rastro de educandos que habían concluido sus estudios en una escuela intermedia del KIPP 10 años antes o más, encontraron que 33% se habían graduado de carreras universitarias de cuatro años. Esto significa que los porcentajes de los exalumnos del KIPP que se están graduando de instituciones de educación superior son más altos que el promedio nacional de todos los estadounidenses (30.4%) y casi cuatro veces más que los estudiantes de las familias de ingresos más bajos del país. La meta del KIPP es incrementar el porcentaje de sus exalumnos que concluyen estudios superiores de modo que iguale el porcentaje de los estudiantes de ingresos más altos del país: alrededor de 75%.⁷⁶

Los alumnos de la investigación habían asistido a las escuelas originales de Feinberg y Levin en Houston y el Bronx, que son muy conocidas por su excelencia. La interrogante abierta es si un distrito entero puede replicar ese éxito o no, y el KIPP de Houston está al frente para responderla.

¿Podrá el distrito encontrar un modelo de financiamiento público sostenible o la filantropía tendrá que ser parte permanente de su mezcla de ingresos? ¿Encontrarán la manera de reclutar, desarrollar y retener a un número suficiente de maestros para sostener la excelencia y realizar el crecimiento proyectado? ¿Podrá el distrito cumplir su deseo de seguir el camino del desarrollo de líderes? ¿Debería el KIPP de Houston modificar su estructura organizacional a efecto de brindar una excelencia consistente a sus *KIPPsters*? Por último, ¿qué rol desempeñará la tecnología, en su caso, para afrontar estos desafíos estratégicos?

Independientemente de lo que decida Ali, ella sabe que seguirá necesitando a muchas personas inteligentes, que trabajen duro y que sean amables. También sabe que no será cuestión de magia ni de milagros.

NOTAS

1. A. Sehba, 29 de marzo de 2013, Entrevista personal.
2. Five Pillars, (s.f.), *KIPP Public Charter Schools*, KIPP Foundation, consultado el 21 de abril de 2013 en www.kipp.org/our-approach/five-pillars.
3. KIPP Houston Public Schools, (s.f.), consultado el 1 de mayo de 2013 en <http://kipphouston.org>.
4. Esta sección y la siguiente están tomadas de Mathews, Jay, 2009, *Work Hard. Be Nice: How Two Inspired Teachers Created the Most Promising Schools in America*, Chapel Hill, Carolina del Norte, Algonquin of Chapel Hill.
5. J. Mathews, *Growing Up Fast*, *Philanthropy* 2008, *Philanthropy* roundtable.org, consultado el 17 de abril de 2013 en www.philanthropyroundtable.org/topic/k_12_education/growing_up_fast.
6. M. Fernández, 9 de abril de 2012, *A Texas Schools, Making Do on a Shoestring*, *New York Times*, consultado el 17 de abril de 2013 en www.nytimes.com/2012/04/09/us/for-texas-schools-a-year-of-doing-without.html?pagewanted=all.
7. Chuck Fimble, 29 de marzo de 2012, Entrevista personal.
8. KIPP Houston Public Schools, julio de 2012, *New Superintendent: Sehba Ali*, *KIPP Houston Public Schools*, consultado el 17 de abril de 2013 en <http://kipphouston.org/node/227>.
9. KIPP Bay Area Schools, (s.f.), *KIPPBayArea.org*, consultado el 17 de abril de 2013 en www.kippbayarea.org/schools/heartwood.
10. Datos del KIPP de Houston reportados al Texas Public Education Information Management System (PEIMS), 15 de enero de 2013.
11. Basado en el Censo de 2010 de Estados Unidos, ZIP Codes 77081 y 77401. Los ingresos están ajustados por inflación a dólares de 2011. United Status Census Bureau, (s.f.), *American FactFinder*, consultado el 19 de abril de 2013 en <http://factfinder2.census.gov/faces/nav/jsf/pages/index.xhtml>.
12. J. Pinkerton, 1 de noviembre de 2012, *Gangs on Rise, but Idea to Fight Them Raises Eyebrows*, *Houston Chronicle*, consultado el 19 de abril de 2013 en www.chron.com/news/houston-texas/houston/article/Solutions-differ-in-fight-to-curb-increasing-gang-4001924.php.
13. Information for Parents, Educators and Community Residents. *Stop Houston Gangs-Report Gang Crime Tips & Violence-Texas Gangs*, (s.f.), *Stop Houston Gangs Task Force*, consultado el 19 de abril de 2012, en www.stophoustongangs.org/default.aspx?act=frontpage.aspx.
14. B. Hart y T. R. Risley, (s.f.), *The Early Catastrophe: The 30 Million Word Gap by Age 3*. *General Services Administration*,

- consultado el 20 de abril de 2013 en www.gsa.gov
15. Past. Present. Future. *KIPP Houston Public Schools*, consultado el 20 de abril de 2013 en <http://kipphouston.org/past-present-future>.
 16. Charter Schools, (s.f.), *Texas Education Agency*, consultado el 20 de abril de 2013 en www.tea.state.tx.us/Charters.aspx.
 17. La ley prevé cuatro clases de escuelas subvencionadas. A continuación escuelas subvencionadas se refiere a las de inscripción abierta, como las del KIPP de Houston.
 18. Charter Schools- Frequently Asked Questions, (S.f.), Texas Education Agency, consultado el 20 de abril de 2013 en www.tea.state.tx.us/index2.aspx?id=392.
 19. Revenues and Expenditures for Public Elementary and Secondary Education: School Year 2008-2009 (Fiscal Year 2009), junio de 2011, *National Center for Education Statistics*, Institute of Education Sciences, consultado el 20 de abril de 2013 en <http://nces.ed.gov/pubs2011/2011329.pdf>.
 20. Los datos del total de inscripciones de alumnos más recientes disponibles correspondían al año 2011. 5986 alumnos. Datos del PEIMS para el Estado de Texas. Texas Education Agency. *Snapshot 2011*, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://ritter.tea.state.tx.us/perfreport/snapshot/2011/index.html>.
 21. Los fondos del Texas Education Agency Foundation School Program sumaron \$47 561 540 para el ejercicio al 30 de junio de 2011. *2011 Audit Report, KIPP, Inc.*, 27 de octubre de 2011, *Financial Statements and Independent Auditors' Report*, consultado el 21 de abril de 2013.
 22. Rep. Texas Education Agency Office of School Finance, enero de 2013, *School Finance 101: Funding of Texas Public Schools*, consultado el 20 de abril de 2013 en www.tea.state.tx.us/index2.aspx?id=7022&menu_id=645.
 23. J. Murphy, 17 de abril de 2013, Entrevista personal.
 24. J. B. McGee, Houston School Finance Report. Laura and John Arnold Foundation, 18 de enero de 2013, consultado el 20 de abril de 2013 en www.arnoldfoundation.org/resources/houston-school-finance-report.
 25. J. Mathews, *Growing Up Fast*.
 26. Audit Report. KIPP, Inc., 16 de octubre de 2012, *Financial Statements and Independent Auditor's Report*, consultado el 21 de abril de 2013 en http://kipphouston.org/sites/default/files/file_attach/KHPS_Audit_Report_for_the_Year_Ended_June_30_2012.pdf.
 27. J.B. McGee, *op. cit.*
 28. Un promedio de 715 maestros fueron empleados por las escuelas KIPP de Houston en 2012. *2011-12 AEIS Reports*. Rep. Texas Education Agency, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://ritter.tea.state.tx.us/perfreport/aeis/2012/>.
 29. K. Goedekke, 18 de abril de 2013, Entrevista personal.
 30. *Idem.*
 31. *Idem.*
 32. *Idem.*
 33. 2010-11 Academic Excellence Indicator System Campus Reports. Rep. Texas Education Agency, consultado el 21 de abril de 2013.
 34. K. Goedekke, Entrevista personal. 18 de abril de 2013.
 35. Chuck Fimble, *op. cit.*
 36. *Idem.*
 37. Sehba Ali, 29 de marzo de 2013, Entrevista personal.
 38. Documento interno.
 39. Frequently Asked Questions, *KIPP Public Charter Schools*, consultado el 21 de abril de 2013 en www.kipp.org/careers/applicant-faqs.
 40. Documento interno.
 41. Entrevista personal. 22 de abril de 2013.
 42. *Idem.*
 43. Rep. Texas Education Agency. *2011-12 AEIS Reports*, consultado el 21 de abril de 2013 en <http://ritter.tea.state.tx.us/perfreport/aeis/2012/>.
 44. Documentos internos.
 45. Rep. Texas Education Agency, *op. cit.*
 46. Documentos internos.
 47. Entrevista personal. 21 de abril de 2013.
 48. *Idem.*
 49. Chuck Fimble, *op. cit.*
 50. *Idem.*
 51. Documentos internos.
 52. Texas Education Agency. SBOE State Bocard of Education, 4 de abril de 2013 en www.tea.state.tx.us/index3.aspx?id=1156.
 53. Texas Education Agency. 19 TAC capítulo 113, subcapítulo B, consultado el 22 de abril de 2013 en <http://ritter.tea.state.tx.us/rules/tac/chapter113/ch113b.html>.
 54. In the States. Common Core State Standards Initiative, consultado el 22 de abril de 2013 en www.corestandards.org/in-the-states.
 55. Basado en lectura de 8° grado en 2009. *Mapping State Proficiency Standards onto the NAEP Scales: Variation and Change in State Standards for Reading and Mathematics, 2005-2009*. Institute of Education Sciences, consultado el 22 de abril de 2013 en <http://nces.ed.gov/>
 56. Sehba Ali, *op. cit.*
 57. About Better Lesson, consultado el 22 de abril de 2013 en <http://betterlesson.com>
 58. C. M. Christensen, B. H. Michael y C. W. Johnson, 2008, *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*, Nueva York, McGraw-Hill.
 59. E. Schmidt, 17 de abril de 2013, Entrevista personal.
 60. *Idem.*
 61. M. Bradford, 27 de marzo de 2013, Entrevista telefónica.
 62. *Ibid.*
 63. Sehba Ali, *op. cit.*
 64. Houston Independent School District, (s.f.) Apollo 20 Program: A Strong Foundation for Success, consultado el 22 de abril de 2013 en www.houstonisd.org/site/default.aspx?PageType=3.
 65. Study How Apollo 20 Academic Achievement Gains Match Top Charters, 6 de octubre de 2011, Houston Independent School District, consultado el 22 de abril de 2013 en www.houstonisd.org/site/default.aspx?PageType=3.
 66. R.G. Fryer, Jr. *The Impact of Apollo 20 on Student Achievement: Evidence from Year One*. Rep. The Education Innovation Laboratory at Harvard University, (n.d.), consultado el 30 de abril de 2013 en www.houstonisd.org/site/handlers/filedownload.ashx?moduleinstanceid=95698&dataid=48186&FileName=ApolloResults.pdf.
 67. Houston Independent School District, 21 de diciembre de 2012, *Donors Step up to Fund Apollo 20 School Turnaround Effort*, consultado el 23 de abril de 2013 en <http://blogs.houstonisd.org/news/2012/12/21/donors-step-up-to-fund-apollo-20-school-turnaround-effort/>.
 68. About YES Prep. Public Schools, (n.d.), consultado el 22 de abril de 2013 en <http://yesprep.org/AboutYES/topic/history/>.
 69. Entrevista telefónica, 11 de febrero de 2013.
 70. Sehba Ali, *op. cit.*
 71. *Harmony Public Schools: About Us*, consultado el 22 de abril de 2013 en www.harmonytx.org/AboutUs.aspx.
 72. J. Radcliffe, 27 de febrero de 2011, *Harmony Charter Schools Beat Odds on Rise to the Top in Texas*, *Houston Chronicle*, consultado el 23 de abril de 2013 en www.chron.com/news/houston-texas/article/Harmony-charter-schools-beat-odds-on-rise-to-the-1585639.php.
 73. Harmony Public Schools, (s.f.), *Course Descriptions*, consultado el 22 de abril de 2013 en www.harmonytx.org/Portals/0/HPS-Course-Descriptions-2011-12.pdf.
 74. Frequently Asked Questions, (s.f.), Harmony Science Academy. Harmony Public Schools, consultado el 22 de abril de 2013 en www.hsagarland.org/?page=Category11.
 75. Rep. Texas Education Agency, (s.f.), *AEIS Reports*, consultado el 21 de abril de 2013 en <http://ritter.tea.state.tx.us/perfreport/aeis/2012/>.
 76. KIPP Foundation, 28 de abril de 2011, *The Promise of Collage Completion: KIPP's Early Successes and Challenges*, consultado el 22 de abril de 2013 en www.kipp.org/files/dmfile/CollegeCompletionReport.pdf.

Donas Krispy Kreme: rellenar el hueco de una dulce estrategia

Arvind Chandran, Matt Lamoreux, Andrew Rice, Janice Seunson

Universidad de Texas A&M

No existe nada mejor que cuando una fresca dona glaseada Krispy Kreme, remojada en un vaso de leche fría, se derrite en tu boca. Roy Blount, Jr., reportero de la revista *New York Times*, acertó cuando dijo: “cuando las Krispy Kreme están calientes, son para otras donas lo que los ángeles son para las personas”.¹ Maravillosamente dulces, adictivas y deliciosas; puede ser difícil detenerse antes de devorar una docena completa. A pesar de lo tentador que puede ser, rendirse ante la gratificación inmediata y engullir una docena de Krispy Kreme, en el futuro, solo provocará un aumento de la cintura y problemas de salud. La moderación es de vital importancia, lo cual parece ser el sentido común para la mayoría de las personas. Sin embargo, el apetito agresivo de crecimiento para la empresa que los líderes de Krispy Kreme mostraron durante un tiempo también ocasionó graves problemas. En lugar de buscar aumentar los ingresos por concepto de las ventas incansablemente, habría sido preferible hacerlo a través de acciones orientadas a lograr niveles de crecimiento moderado y más manejable durante un tiempo. De hecho, el crecimiento rápido, que era demasiado agresivo en relación con las acciones de la competencia, así como los cambios en el ambiente externo, resultaron en un considerable aumento en el número de unidades de Krispy Kreme. A su vez, la cantidad excesiva de establecimientos produjo retos importantes para los esfuerzos de la compañía por operar de manera rentable durante el trayecto hacia el éxito corporativo en el corto y largo plazos. Antes de describir los problemas relacionados con el crecimiento rápido que condujo a las dificultades, primero presentaremos a Krispy Kreme como una compañía y consideraremos su éxito inicial, casi meteórico.

Tras el estallido de la burbuja del internet en la primera parte del siglo XXI, muchos negociantes buscaron inversiones más tangibles y, en esa época, muy pocos mercados parecían igual de prometedores que Krispy Kreme. Nombrada como “la marca más vendida de América” por la revista *Magazine*

en 2003,² Krispy Kreme creció rápidamente, después de expandir su cobertura regional en el sureste de Estados Unidos, a finales de los años noventa. A finales de 2003, las acciones se cotizaban en aproximadamente \$50 dólares, un incremento sustancial de su valor OPI de \$9 dólares, justo tres años antes.³ Poco después, el ascenso meteórico de Krispy Kreme, a principios de 2000, estuvo seguido, a partir de este punto, por su dura caída. El problema comenzó con muchos errores contables y deficiencias en la estructura de la administración corporativa. Al combinar estos problemas con la saturación del mercado, debido a la sobreexposición, el cambio de las tendencias en las dietas de los estadounidenses y los incentivos desalineados entre franquicias y oficinas corporativas, la compañía se encontró al borde de la bancarrota en 2005.⁴

Sin embargo, Krispy Kreme muestra ahora signos de un probable resurgimiento. La implementación de “una estrategia de recuperación de emergencia” llevó a la empresa a cerrar tiendas no rentables, contribuyendo a su capacidad para evitar declararse en bancarrota mientras se encontraba en el proceso para hacerlo. La compañía sufrió enormes pérdidas desde 2005 hasta 2008, pero a partir de entonces ha surgido un liderazgo estable para construir y aplicar iniciativas que tienden a mejorar la eficacia operativa de la racionalización de las operaciones al menudeo y a expandir y diversificar las líneas de productos de la compañía.⁵ Estas iniciativas la han llevado a resultados positivos y la compañía ha reducido su considerable deuda, como base para la mejora continua de su desempeño. Por primera vez desde 2005, la empresa experimentó dos años consecutivos de rentabilidad (2011 y 2012) e intentó abrir más de 100 nuevas tiendas en 2013.⁶ Este plan renovado muestra que la empresa ha aprendido de los errores demasiado indulgentes de su pasado y, potencialmente, que Krispy Kreme está listo para reclamar su posición como la empresa de donas más dulce que existe.

Primeros años, 1937-1994: el nacimiento y crecimiento del “glaseado original”

En 1933, un granjero en Paducah, Kentucky, compró una receta escrita a mano por un chef de repostería, nacido en Nueva Orleans, llamado Joe LeBeau. La receta de donas fermentadas con levadura, que se cree contiene vainilla y harina de papa, se convirtió en la base de la marca Krispy Kreme.⁷ El granjero contrató a su sobrino, Vernon Rudolph, para trabajar como vendedor de donas de puerta en puerta en el nuevo negocio. Después de cuatro años, Rudolph dejó el negocio de su tío para buscar crear uno por su cuenta. Se estableció en la ciudad de Winston-Salem, en Carolina del Norte, y el 13 de julio de 1937 abrió un negocio de venta al mayoreo de donas a las tiendas locales de comestibles.⁸ Los residentes que pasaban por la fábrica no podían resistirse al embriagante aroma de las donas y pronto comenzaron a demandar donas frescas y calientes.⁹ Entonces, Rudolph “hizo un agujero en la pared de la fábrica y comenzó a venderlas en la calle”, Krispy Kreme entró por primera vez al mundo de las ventas al menudeo.¹⁰

A finales de 1940, la expansión de Krispy Kreme resultó en la conversión de la compañía en una cadena nacional. Para garantizar la consistencia y calidad, y para salvaguardar la receta secreta, una planta central en Winston-Salem producía la mezcla de la dona antes de enviarla para su cocción en las tiendas.¹¹ Veinte años después había 30 tiendas Krispy Kreme, una combinación de franquicias y almacenes propiedad de la empresa, a lo largo del sureste. En 1973, cuando Vernon Rudolph murió, la compañía de 36 años había alcanzado las 94 tiendas propiedad de esa compañía y 25 franquicias.¹²

Para su mala suerte, Rudolph no planeó adecuadamente su patrimonio antes de morir y fue necesario vender Krispy Kreme. Beatrice Foods, un conglomerado altamente diversificado con sede en Chicago, compró Krispy Kreme en 1976 y cambió la dirección estratégica de la compañía.¹³ El CEO anterior, Scott Livengood, describió la relación entre Krispy Kreme y Beatrice como un “matrimonio horrible” y dijo:

A Beatrice no le importa mucho si las tiendas proveen ganancias, siempre y cuando vendamos donas en los supermercados. No querían invertir en tiendas o hacer crecer a la compañía, solamente querían efectivo. Luego cambiaron el logotipo por una imagen vulgar de la década de los setenta. Y, en efecto, ¡interfirieron con la fórmula de las donas!¹⁴

En 1982, el horrible matrimonio terminó rápidamente en divorcio; un grupo de 22 franquicias volvieron a comprar Krispy Kreme en una operación apalancada. Con la infusión de otro liderazgo que se preocupaba profundamente por la marca, la compañía restauró muchos de los valores y estrategias que permitieron su éxito durante los primeros años de la empresa.

El elemento más importante del resurgimiento de Krispy Kreme fue un enfoque renovado en las operaciones al

menudeo y en la experiencia de las donas calientes.¹⁵ A finales de los ochenta, Krispy Kreme aplicó dos actividades de marketing innovadoras que ayudaron a lanzar nuevamente la marca al centro de atención. Primero, crearon el concepto de “Doughnut Theater[®]”. Esta concepción exponía el equipo para la fabricación de donas a los clientes, con el fin de que pudieran observar el proceso de producción de las mismas. Actualmente, los visitantes miran la cocción de la grasa vegetal de las donas, a 365 grados durante 115 segundos, exactamente antes de viajar en la transportadora para pasar por una catarata de glaseado, antes de curvarse alrededor del contenedor, donde un vendedor saca las donas calientes y frescas de la línea y las pone en las manos de los compradores.¹⁶ La segunda innovación de marketing fue colocar el icónico letrero “donas calientes en este momento”, en cada establecimiento de venta al menudeo. Siempre que las donas calientes acaban de salir de la línea, el letrero de neón se enciende, invitando a los clientes a entrar en la tienda para recibir una dona glaseada gratis, de acuerdo con la política individual de la franquicia. La combinación de estas dos actividades inteligentes de marketing y la infusión de nuevos propietarios entusiastas estableció el escenario para el éxito futuro.

Historia actual: la rápida expansión, al borde del colapso y el resurgimiento

En 1995, Krispy Kreme se mudó a otra sede corporativa, reorganizó su equipo directivo y se preparó para una expansión nacional. Para aprovechar el crecimiento planeado, los líderes de la empresa decidieron que la compañía debía depender de las franquicias, en lugar de la apertura de tiendas propiedad de la empresa, como medio de crecimiento.¹⁷ Esta decisión permitió a Krispy Kreme recibir un flujo de ingresos estable a partir de las regalías, expandir su base de clientes para la mezcla y equipo por conducto de las franquicias e incrementar el reconocimiento de la marca. Los lanzamientos en Nueva York, Los Ángeles, Boston y Chicago fueron grandes éxitos, con clientes devotos formados alrededor de la calle para obtener una dona caliente. A finales de 1999, el portafolio de la empresa incluía 144 tiendas en 27 estados y los ingresos habían llegado a 220 millones de dólares, más del 40% en comparación con los dos años anteriores.¹⁸

Aun así, el éxito de la expansión inicial en el plano nacional estuvo acompañado de importantes problemas de crecimiento. Cuando los 21 distribuidores originales compraron la compañía a Beatrice Foods, en 1982, se tomó una decisión relacionada con la administración, que consistía en que la aprobación de las decisiones financieras debería ser unánime y no por mayoría relativa. Para finales de los noventa, “debido a las sucesiones y a los regalos de acciones, ese grupo de 21 accionistas se había incrementado a 183, cada uno con poder de veto”.¹⁹ En palabras del entonces CEO, Scott Livengood, “fue una completa pesadilla”, y la compañía tuvo que reestructurarse y hacerse pública.²⁰

Krispy Kreme realizó su OPI en abril de 2000, con un precio ajustado por dividendos de 9.25 dólares. Los inversionistas acudieron en grupo a la compañía, y para finales de 2003 las acciones se vendían a un precio apenas por encima de los 49 dólares por acción. La revista *Fortune* publicó un artículo de portada en el que llamaba a Krispy Kreme la “marca más vendida en América”. Para el cierre del año fiscal 2003, la compañía se había expandido a 433 tiendas, había alcanzado los 700 millones de dólares en ingresos y había ganado 88 millones en beneficios operativos.²¹ Esto equivale al crecimiento de cuatro años de una tienda, mayor a 200% y a un incremento de ingresos de aproximadamente 220 por ciento. La empresa parecía tener el toque de Midas, pero el mundo estaba a punto de ver el hueco en la estrategia de las donas Krispy Kreme.

Como resultado, la rápida expansión de los cinco años anteriores no se había planeado de manera cuidadosa o efectiva. El crecimiento exponencial de las ubicaciones de las tiendas produjo gran crecimiento general en los ingresos, pero las ventas en las mismas fueron planas. Conforme las franquicias nuevas saturaron el mercado y el valor novedoso de los productos de la empresa se desvaneció, se volvió obvio que el éxito temprano de muchos locales no era sostenible.²² Muchos de los establecimientos que alguna vez fueron rentables comenzaron a tener problemas y, en mayo de 2004, Krispy Kreme experimentó su primer trimestre no rentable como compañía pública. La dirección de la compañía adjudicó las ventas poco activas a las dietas bajas en carbohidratos; sin embargo, estaba claro para muchos que la dieta Atkins [dieta atribuida al cardiólogo estadounidense Robert C. Atkins] no era su única preocupación.²³

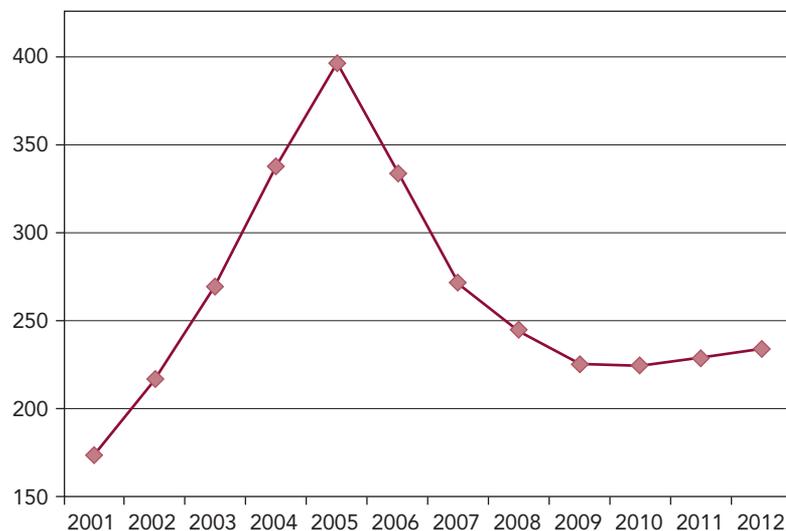
La SEC (Securities and Exchange Commission) comenzó a investigar la recuperación inapropiada de algunas franquicias, al alegar que la dirección corporativa había realizado

acuerdos amistosos para volver a comprar las franquicias en quiebra. Además, los franquiciatarios presentaron demandas, en donde alegaban “saturación del canal” y acusaban a la oficina corporativa de duplicar la cantidad normal de productos enviados a finales del trimestre para que la empresa pudiera alcanzar los ingresos estimados.²⁴ Los franquiciatarios también afirmaban que la dirección de la compañía estaba más preocupada por maximizar los ingresos generales que por el bienestar o éxito de las tiendas individuales. Una demanda presentada por la firma de abogados Milberg Weiss resumió muchas de las preocupaciones de los franquiciatarios, al decir:

*En lugar de cultivar una base de clientes estable [sic], la compañía intentó capitalizar el “atractivo pasajero” de Krispy Kreme y adoptó un modelo y una estrategia de negocios para incrementar las ventas, con base en la adición constante de tiendas nuevas y en el despliegue publicitario de la entrada de la compañía a nuevos mercados.*²⁵

Como resultado de estos problemas, el antiguo CEO, Scott Livengood, renunció en 2004, y Stephen Cooper, un especialista en recuperación, quien mantuvo su puesto como CEO interino de Enron, lo reemplazó y puso fin a la espiral descendente.²⁶ La primera orden de Cooper fue garantizar más de 225 millones de dólares de financiamiento para prevenir la potencial bancarrota y contratar administraciones financieras capaces. En los tres años anteriores, Krispy Kreme había visto ir y venir a tres diferentes CFO, dos de los cuales no tenían experiencia como CFO en compañías grandes.²⁷ Después de poner las ruedas de la recuperación en movimiento, Cooper entregó las riendas a Daryl Brewster, el anterior vicepresidente de Kraft, para que continuara implementando la estrategia de restauración que había diseñado.

Figura 1 Número de las ubicaciones Krispy Kreme en E. U.



Fuente: Datos para gráficas recopilados a partir de las solicitudes aplicables 10-K de Krispy Kreme.

En términos generales, la estrategia de recuperación incluía que Krispy Kreme redujera costos hasta un nivel sostenible para prevenir la bancarrota de la empresa. Una forma en que se demostró la reducción de costos fue la decisión de cerrar más de 240 tiendas, pues las recortó hasta el máximo en el sureste. Estos cierres tuvieron un costo para la empresa de aproximadamente 300 millones de dólares en cargos por impedimento y gastos por término de arrendamiento.²⁸ Para representar el cambio en el número de tiendas de Krispy Kreme entre los años 2001 y 2012, consulte la figura 1.

Como mencionamos, otro problema para el éxito de Krispy Kreme fue un cambio en el mercado, debido al incremento de la preocupación por la salud del consumidor estadounidense. En respuesta a este desarrollo, Krispy Kreme introdujo una variedad de donas más saludables. Lanzó una dona integral y reformuló toda la línea de productos para eliminar las grasas *trans*.²⁹

Mientras tanto, el negocio doméstico se desplomó, los negocios internacionales asumieron la carga, al añadir más de 400 franquicias en 20 países entre 2004 y 2009; durante el proceso, se diversificó geográficamente la compañía.³⁰ Para 2012, 66% de las tiendas al menudeo estaban fuera de Estados Unidos³¹, la administración decía que deseaba instaurar 900 tiendas con presencia internacional para finales de 2017.³²

Sin embargo, la empresa, como un todo, continuó debatiéndose conforme al liderazgo de Brewster. En enero de 2008, cuando las acciones tocaron fondo debido a los costos de reconstrucción, menos de 4 dólares por acción, Brewster fue despedido a favor de James Morgan, el presidente de la junta directiva, quien tenía más de 25 años de experiencia en administración, incluyendo un periodo como CEO de Wachovia Securities. Con el liderazgo de Morgan, la empresa implementó ideas nuevas, incluyendo un modelo más pequeño de tienda de fábrica, un sistema de distribución central y periférico, incremento en la oferta de café y un menú mejorado, que introdujo opciones saludables y otras líneas de productos, como helado. Estas medidas adoptadas como consecuencia de las ideas han transformado positivamente el desempeño de

la empresa; de hecho, el periodo entre 2010 y 2011 marcó los primeros años consecutivos rentables, puesto que la compañía alcanzó su apogeo en 2004. Morgan señaló que las articulaciones del éxito reciente eran las acciones nuevas que estaba tomando la empresa, al precisar:

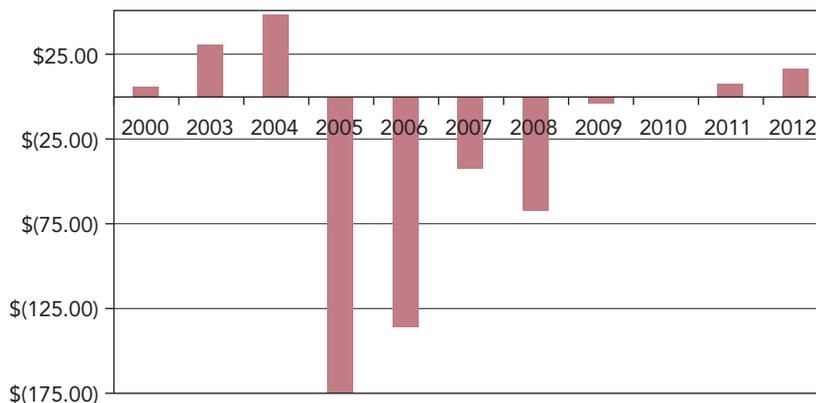
*En verdad estamos muy contentos con los resultados, [pero] cabe señalar que estamos demostrando nuestra capacidad para ejecutar un plan estratégico que creemos nos permitirá incrementar los ingresos, mejorar los márgenes y expandir el sistema Krispy Kreme sustancialmente durante los siguientes años.*³³

Puesto que los ingresos continuaron creciendo a finales de 2012, Krispy Kreme buscó abrir hasta 100 tiendas nuevas en el corto plazo, entre operaciones nacionales e internacionales. Sin embargo, Krispy Kreme pareció haber aprendido la lección acerca de la sobreexpansión. Morgan prometió que en adelante “la expansión llegará a una velocidad controlada. Tenemos que gatear antes de caminar y tal vez nunca intentaremos correr de nuevo”.³⁴ Para una representación del ingreso neto de Krispy Kreme, véase la figura 2.

Generación de ingresos, líneas de productos y estructura de la franquicia

Krispy Kreme genera ingresos a través de cuatro segmentos principales de negocio: las tiendas de la compañía, las franquicias domésticas, las franquicias internacionales y la cadena de suministro KK.³⁵ Las tiendas de la compañía y las franquicias domésticas operan de manera similar, generando ingresos a través de operaciones al menudeo y ventas al mayoreo a tiendas de comestibles, tiendas de conveniencia y otras grandes rutas de servicio de comida. Más de la mitad de las ventas internas se dan a través de los canales mayoristas. Por otro lado, las franquicias internacionales dependen principalmente de las operaciones al menudeo y no generan ingresos significativos a partir de las actividades al mayoreo.³⁶

Figura 2 Ingreso neto de Krispy Kreme (en millones)



Fuente: Datos para gráficas recopilados a partir de las solicitudes aplicables 10-K de Krispy Kreme.

Las tres operaciones al menudeo, tiendas de la compañía, franquicias domésticas y franquicias internacionales obtienen la mayoría de los ingresos por medio de la venta de donas. De hecho, estas comprenden más del 88% de todas las ventas al menudeo, mientras que el resto proviene de la venta de bebidas y artículos complementarios.³⁷ Cada rama de Krispy Kreme ofrece gran variedad de donas, incluyendo diversidad estándar y de temporada. La empresa reconoce que es conocida como un productor especialista en “dulces”; por tanto, no ofrece *bagels* o sándwiches para el desayuno, como lo han hecho otros competidores.³⁸

Krispy Kreme utiliza características únicas para vender con éxito una dona Premium, que los clientes dedicados y leales desean encontrar y comprar. Mientras que, en general, no existe gran diferenciación en toda la industria, Krispy Kreme es la excepción. A diferencia de las donas estilo pastel que vende la mayoría de los competidores, Krispy Kreme produce donas esponjosas, con base en levadura, que sobresalen de la competencia. El sabor único de una dona de Krispy Kreme proviene de una receta secreta que se ha mantenido dentro de la compañía durante toda su historia. Además, “Doughnut Theater[®]” añade un gran valor a la experiencia del consumidor. Esta “proporciona a los clientes una experiencia de entretenimiento y refuerza su compromiso con la calidad y frescura que les permite ver cómo se fabrican las donas”.³⁹

Al igual que sus competidores, recientemente Krispy Kreme ha hecho un esfuerzo conjunto para expandir sus ingresos por medio de la venta de café; sin embargo, el elemento dominante del modelo de negocio de Krispy Kreme continúa siendo la venta de donas. Mientras Dunkin’ Donuts obtiene aproximadamente 60% de sus ingresos por medio de la venta de café y otras bebidas,⁴⁰ Krispy Kreme sigue muy por debajo en este sentido, al obtener solamente 4% de sus ingresos a partir de la venta del café.⁴¹ Desde que la empresa se sometió a la expansión nacional, ha lanzado tres diferentes marcas de café, pero ninguna ha resonado verdaderamente entre los consumidores, evitando que Krispy Kreme se convierta en un competidor importante dentro del mercado altamente competitivo del café. Sin embargo, Krispy Kreme anunció hace poco un “énfasis renovado” en la mejoría de las ventas de café. Aunque, como se ha señalado, hasta ahora el café solo representa 4% de las ventas, recientemente Morgan dijo a los críticos de la CNBC [canal de televisión sobre noticias de economía] que desea duplicar ese porcentaje dentro de los próximos dos años.⁴² Este esfuerzo comenzó con el lanzamiento de tres empresas nuevas de tostadores en 2011 y se ha reforzado con la introducción de gran variedad de bebidas Premium basadas en café expreso en 2012.⁴³ Morgan espera obtener una mejor posición inicial en el competitivo mercado del café, al promover la bebida de Krispy Kreme entre los clientes. Morgan dice: “tenemos que conseguir que piensen en café cuando entran a nuestras tiendas... actualmente tenemos una promoción en la que cualquier tamaño de café cuesta 99 centavos con la compra de una docena de donas”.⁴⁴

Krispy Kreme está trabajando para mejorar las ofertas actuales, al preparar los productos para una vida útil más larga, reducir el desperdicio y los costos de entrega. Esto es especialmente relevante para el sector mayorista, que representa más de la mitad de los ingresos de las tiendas nacionales en el año fiscal 2012.⁴⁵ Krispy Kreme continúa siendo innovadora por medio de otras selecciones de productos. En este sentido, la compañía experimenta continuamente con nuevas variedades de donas, incluyendo una gran gama de buñuelos, donas con infusiones de fruta, relleno de “krema” y donas de temporada inspiradas en las fiestas, incluyendo donas en forma de árboles de navidad, huevos de pascua o balones de fútbol. Ha experimentado con helados y *sundaes* de donas en algunas tiendas, bebidas “frozen” (una versión de un *smoothie*) y hasta con malteadas de donas. Pero a pesar de todo, nunca ha perdido contacto con su identidad como compañía de donas. De esta manera, siempre ha cubierto la línea entre la explotación de su producto central y el deseo de explorar otros productos y áreas de crecimiento.

Un desarrollo interesante que facilitó el éxito internacional de Krispy Kreme fue su enfoque en la cobertura de tiendas más pequeñas dentro de un modelo de distribución central y periférica, un arquetipo que ha comenzado a implementar recientemente en el mercado nacional. Históricamente, las tiendas nacionales de Krispy Kreme consistían en la tienda de fábrica. La gran cobertura de estos establecimientos limita las opciones de ubicación y hace que su precio de operación sea caro.⁴⁶ Utilizar el sistema de distribución central y periférica permite dos tipos de tiendas, las tiendas de fábrica y las tiendas satélite. Actualmente, las tiendas de fábrica sirven como el centro y continúan operando como lo han hecho en el pasado, con capacidades de producción completas que surten donas tanto para el mayoreo como para el menudeo. Los locales “satélite”, ubicados en las inmediaciones generales de la tienda de fábrica, sirven como la periferia. Las tiendas “satélite” no fabrican donas, sino que las entregan completamente cocinadas pero sin glaseado a sus ubicaciones satélite. Después, las donas sin glaseado se someten a la forma abreviada del Doughnut Theater[®], al pasar simplemente bajo la catarata de glaseado. El nuevo formato de fábrica-satélite permite a Krispy Kreme colocar pequeños locales en lugares más convenientes (la mayoría están equipados con ventanillas de servicio en el auto, para mayor comodidad) y aumentar los índices de utilización de las tiendas de fábrica.⁴⁷

El segmento final del negocio de Krispy Kreme es la cadena de suministro KK, que aporta aproximadamente 25% de los ingresos de la empresa.⁴⁸ Este segmento genera ingresos por medio de la venta de la mezcla de las donas de la empresa y del equipo para la fabricación de estas para las franquicias. Otras compañías similares utilizan los pagos por regalías como base de la relación entre el poseedor de la franquicia y el franquiciatario, lo que les permite comprar suministros o ingredientes al costo. Sin embargo, este no es el caso de Krispy Kreme. Su estructura demanda solamente un pago pequeño

por regalías, pero requiere que los distribuidores compren la mezcla para las donas y el equipo a un precio alto, con márgenes de operación de hasta 20 por ciento.⁴⁹ Esta estructura llevó a una situación de incentivos desalineados, donde maximizar los beneficios corporativos generales por medio del incremento de los ingresos de la cadena de suministro se dio a expensas de la franquicia individual. Para una representación del total de ventas de los cuatro segmentos de negocios de Krispy Kreme, véase la figura 3.

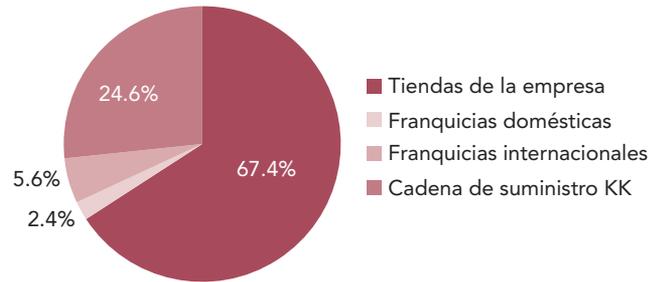
Arenas en las que compete Krispy Kreme

Krispy Kreme opera en dos industrias extremadamente competitivas. Compite principalmente en el segmento de Restaurantes de Servicio Rápido (QSR por sus iniciales en inglés) de la industria de restaurantes. Este segmento es el más grande de la industria y ha crecido de manera estable durante mucho tiempo.⁵⁰ Además, compite en el plano de ventas al mayoreo en la Industria de Producción de Alimentos Horneados. En la actualidad, ambas industrias han experimentado un crecimiento relativamente estático. Estas industrias se caracterizan por altos costos fijos, bajos costos de cambio para los clientes y diferenciación de producción relativamente baja.

Ambas industrias son extremadamente competitivas y tienen muchos rivales comerciales. Dunkin' Donuts, Tim Hortons, Shipley's Do-Nuts e incontables panaderías pequeñas forman la competencia directa de Krispy Kreme en la categoría QSR. A pesar de tener 14 veces más tiendas que Krispy Kreme, Dunkin' Donuts es su competidor más cercano en ventas (403.22 millones contra 628.2 millones, Krispy Kreme contra Dunkin' Donuts, respectivamente), ofertas de productos y presencia en todo el mundo (20 países contra 30 naciones). Como se muestra en la figura 4, Krispy Kreme sobrepasa a Dunkin' en diferentes métricas clave. La empresa es capaz de generar ROA y ROE más grandes en comparación con Dunkin' Donuts. Además, Krispy Kreme tiene un índice de apalancamiento significativamente menor en comparación con el extremadamente alto (195%) de Dunkin'.

La empresa también se enfrenta a la competencia menos directa de compañías como McDonald's, Starbucks y cafeterías. La industria de alimentos horneados es igual

Figura 3 Segmentos de ingresos de Krispy Kreme 2011



Fuente: Datos para gráficas recopilados a partir de las solicitudes aplicables 10-K de Krispy Kreme 2011.

de competitiva y está poblada por productores que ofrecen alimentos tanto frescos como preempaquetados. Los productos preempaquetados con una vida útil más larga que los de Krispy Kreme incluyen marcas nacionales, como Little Debbie, Hostess y Sara Lee. Además, existen muchas opciones de alimentos horneados proporcionadas por un sinnúmero de panaderías locales. Los porcentajes de venta para algunas compañías se mencionan en la figura 5.

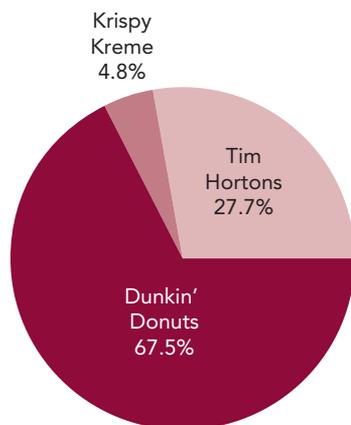
La amenaza del surgimiento de una empresa líder nueva no es preocupante, puesto que los problemas a los que se enfrentan las tiendas individuales Krispy Kreme provienen de negocios familiares. En la escala nacional, se necesitaría mucho capital para establecer una red de tiendas y capturar las economías de escala que disfrutaban las grandes empresas de la industria QSR [Quality Solution Register por sus iniciales en inglés]. Además, sería necesario realizar una inversión significativa en dólares para publicidad y tiempo para desarrollar el valor de marca, indispensable para competir exitosamente en la escala nacional. En el mercado mayorista, los canales de distribución están extremadamente saturados y las empresas actuales están muy arraigadas. Sin embargo, los requisitos de capital para una empresa individual en el plano local de negocios no son altos y los participantes nuevos constituyen una amenaza legítima para la viabilidad de las tiendas individuales Krispy Kreme.

Además de la amenaza de negocios familiares, que se convierten en el favorito sentimental, existen muchas alternativas para el producto central de las donas, a las que el CEO

Figura 4 Comparaciones clave 2011

	Krispy Kreme	Dunkin' Donuts	Tim Hortons	Krispy Kreme (adj.)
Margen de ganancia	41.20%	5.50%	13.40%	7.50%
ROA	49.60%	1.10%	17.40%	9.10%
ROE	66.70%	4.60%	33.20%	12.20%
Deuda / Capital	10.20%	195.50%	38.80%	10.20%

Fuentes: Datos para tabla recopilados a partir de los informes anuales 2011 de Krispy Kreme, Dunkin' Donuts y Tim Hortons.

Figura 5 Participación en el mercado mundial†

† Los datos excluyen la participación en el mercado de fuentes diferentes a Krispy Kreme, Dunkin' Donuts y Tim Hortons.

Fuente: Panorama de la compañía, sitio web oficial de Dunkin' Donuts, consultado el 3 de abril de 2012 en <http://www.dunkindonuts.com/content/dunkindonuts/en/company.html>; Krispy Kreme Doughnuts, Inc., informe anual 2012; Acerca de nosotros: perfil corporativo, sitio web oficial de Tim Hortons, consultado el 3 de abril de 2012 en <http://www.timhortons.com/ca/en/about/profile.html>.

James Morgan llama “una indulgencia asequible”.⁵¹ Los pasteles, bollos, bagels, panqués, sándwiches para el desayuno o cualquier otra opción de comida para el desayuno podrían remplazar la demanda de las donas. Una de las preocupaciones más grandes en el entorno competitivo general son las demandas cambiantes de los consumidores. Conforme ellos incrementan su conciencia acerca de la salud, la industria de las donas se vuelve más vulnerable ante la amenaza de la sustitución, especialmente si tomamos en cuenta que cada dona glaseada original Krispy Kreme tiene 200 calorías y 12 gramos de grasa.⁵²

En cuanto a sus clientes, las donas de Krispy Kreme atraen a los individuos de todas las formas y tamaños, lo cual representa una gran base de seguidores, pero fragmentada. De hecho, el editor en jefe de *Fortune*, Andy Serwer, dice esto acerca de las donas Krispy Kreme:

*... las personas tanto de cinco como de 75 años aman por igual las donas. Blancos, negros, asiáticos e hispanos. De Nueva Inglaterra y sureños. Californianos y neoyorquinos. (No importa si son drogadictos o policías). Digo que solo existen tres tipos de personas a las que no les gustan las donas Krispy Kreme: los nutriólogos (la dona básica glaseada tiene 200 calorías y 12 gramos de grasa), los franquiciatarios de Dunkin' Donuts y los mentirosos compulsivos. Afortunadamente para la empresa, este no es un grupo grande de personas.*⁵³

Puesto que solo representan gran parte de los negocios nacionales de Krispy Kreme, los únicos compradores con el poder para cambiar las cosas son las empresas en los canales de ventas al mayoreo. Pero incluso allí, Krispy Kreme mantiene contratos de venta por mayoreo con muchas tiendas de comestibles, almacenes de conveniencia y otras grandes compañías, incluyendo Walmart, Kroger y Sheetz, que la protegen contra el hundimiento cuando cualquier comprador grande se retira.

Finalmente, los proveedores tienen poca influencia en la empresa. La estructura integrada verticalmente de Krispy Kreme, su gran disponibilidad de las materias primas necesarias, la poca probabilidad de que los proveedores entren al negocio de las donas y los bajos costos de cambio entre los vendedores hacen que el poder de los proveedores sea bastante discutible.

Resultados financieros: regreso a la rentabilidad

Krispy Kreme ha alcanzado dos años de rentabilidad, después de estar en problemas financieros durante seis años. Como hemos comentado, esta crisis llevó a la venta de muchos de los puntos de venta nacionales de la empresa. El mantenimiento de márgenes brutos y consistentes de rentabilidad y el crecimiento de ingresos moderados de 4.5 y 11.4% en 2009 y 2010, respectivamente, han permitido a Krispy Kreme contribuir a sus resultados finales y a su regreso a la rentabilidad. De hecho, Krispy Kreme mostró ingresos netos por 166 millones y un margen de utilidad de 41% el año fiscal que terminó en enero de 2012. Sin embargo, la mayoría de este aumento proviene de la venta de 6.2 millones de Krispy Kreme México (30% de interés) y de la reinversión de un activo por impuestos diferidos de 139.6 millones, con una compensación de prestación por concepto de impuestos sobre la renta.⁵⁴ (Véase la figura 6).

También es importante señalar que la administración parece haber iniciado una campaña agresiva de cancelación de deudas y ha mostrado un patrón de pago de las mismas. Gran parte de esta deuda se deriva del prepago de procedimientos de ventas de activos y del uso discrecional del efectivo.⁵⁵ En total, Krispy Kreme redujo su deuda de 145 millones en el año fiscal 2005 a un nivel mucho más manejable de 27 millones en 2011.

Como se señaló, Krispy Kreme era capaz de aprovechar el activo de impuestos diferidos; por lo tanto, era necesario ajustar las métricas para remover su beneficio fiscal. A pesar de este ajuste proforma, Krispy Kreme parece estar funcionando correctamente en comparación con sus principales competidores.

Figura 6 Figuras clave de Krispy Kreme

en millones	2011		2010		2009	
Ingresos	403.22	100%	361.96	100%	346.52	100%
Costo del ingreso	346.43	86%	313.48	87%	297.86	86%
Beneficio bruto	56.79	14%	48.48	13%	48.66	14%
Otros gastos operativos	31.22	8%	33.33	9%	36.89	11%
Ingresos operativos	25.57	6%	15.15	4%	11.77	3%
Ingresos antes de impuestos	30.36	8%	8.86	2%	0.42	0%
Ingreso neto	166.27	41%	7.6	2%	-0.16	0%

Fuente: datos para tablas, recopilados a partir de las solicitudes aplicables 10-K de Krispy Kreme.

Marketing

Curiosamente, la forma en que las donas Krispy Kreme se consumen difiere de la manera en que lo hacen las de la competencia. La mayoría de las donas Krispy Kreme las compran individuos que las compartirán con amigos, familia, colaboradores o compañeros de clase. Las investigaciones realizadas por la empresa demuestran que casi 70% de las donas compradas en tiendas propiedad de la compañía y franquicias son para compartir.⁵⁶ No debería sorprender que más de 55% de las transacciones son por una docena o más donas, lo cual señala un alto volumen de venta por cliente.⁵⁷

Al conocer la gran cantidad de donas Krispy Kreme que se compran a menudo, con la intención de compartir la experiencia de la “comida” con otros, ha formado el enfoque general de marketing de Krispy Kreme: la recomendación. A pesar de la ausencia de un presupuesto para publicidad tradicional, Krispy Kreme goza de más del 65% del reconocimiento de la marca.⁵⁸ Los medios de comunicación social han magnificado este efecto y la capacidad de Krispy Kreme para aprovechar esta nueva forma, que ha sido muy importante para el resurgimiento de la empresa. Con más de 4.2 millones de seguidores en Facebook, la compañía puede llegar a sus clientes mucho más rápido y efectiva que nunca antes.⁵⁹ Incluso, la empresa introdujo su aplicación para teléfonos inteligentes, “Hot Light”, que envía una alerta a los clientes cuando alguna tienda de Krispy Kreme acaba de sacar donas calientes, así como las instrucciones para llegar a la misma desde la ubicación del usuario.⁶⁰

Los aspectos finales, únicos de Krispy Kreme, yacen en su compromiso filantrópico con la comunidad y su capacidad para aprovechar el poder del producto gratuito. Krispy Kreme ofrece gran variedad de oportunidades para recaudación de fondos mediante la venta de donas y requiere que sus franquiciatarios patrocinen eventos locales para caridad. Estos esfuerzos ayudaron a construir relaciones dentro de comunidades individuales y contribuyeron aproximadamente con 30 millones de dólares a caridades locales durante el año fiscal 2012.⁶¹ Además, Krispy Kreme tiene una larga

tradicción, que consiste en aprovechar el poder del producto gratuito; por ejemplo, regalar donas calientes. Esto dirige el tráfico de las tiendas y también dificulta que muchos clientes se resistan a comprar por lo menos una docena completa de donas. Además, cada vez que se abre una tienda nueva, en lugar de gastar dinero en publicidad, envía docenas de donas gratis a las estaciones de televisión, estaciones de radio y periódicos locales, obteniendo invariablemente publicidad gratuita. Un ejemplo efectivo de esta táctica se comprobó cuando la compañía abrió su primera tienda en la ciudad de Nueva York. Envío docenas tras docenas de donas al “Today Show” y obtuvo grandes cantidades de publicidad nacional, incluyendo un respaldo profundo de Al Roker [empresa de producción multimedia, dedicada a la producción de espectáculos].⁶²

Liderazgo

La importancia de un liderazgo fuerte no puede enfatizarse demasiado. La capacidad de una empresa para alcanzar una ventaja y ganar dividendos sobre el promedio se compromete cuando los líderes fallan al responder adecuada y rápidamente ante los cambios en un ambiente global complejo. Krispy Kreme tiene un grupo fuerte de líderes con su CEO, James Morgan, en el centro.

James H. Morgan, presidente-director ejecutivo

James Morgan comenzó su carrera en Krispy Kreme como vicepresidente de la junta directiva en 2004. En 2005 fue nombrado presidente de la junta y, después de años de perder dinero, fue designado CEO. Él ha asumido la dualidad atribuida tanto a la posición de CEO como a la de presidente de la junta. Morgan aporta un conocimiento institucional y una perspectiva profunda respecto a las fortalezas, retos y oportunidades de Krispy Kreme. También contribuye con su gran experiencia en servicios financieros y compañías públicas. Ha redirigido el enfoque de la compañía a pequeñas tiendas de

menudeo, un menú más diversificado y relaciones de colaboración cada vez más grandes con los franquiciatarios de Krispy Kreme. Después de que Kenneth May anunciara que dejaba la compañía por razones personales, en abril de 2012, Morgan también asumió la función interina de director ejecutivo de operaciones (COO por sus iniciales en inglés).

Douglas R. Muir, vicepresidente ejecutivo y director financiero (CFO por sus iniciales en inglés)

Después de la rotación rápida de tres diferentes CFO entre 2000 y 2004, era crucial para la empresa encontrar un CFO con experiencia y confiable. Muir comenzó con la empresa como consultor en 2004 y fue nombrado director de contabilidad de Krispy Kreme en junio de 2005. Antes de su carrera en Krispy Kreme, ocupó diferentes cargos superiores en administración financiera, incluyendo socio de auditoría en Price Waterhouse Coopers y vicepresidente ejecutivo, así como CFO en Oakwood Homes Corporation. También es contador público certificado. Muir se convirtió en vicepresidente ejecutivo y CFO de Krispy Kreme en junio de 2007.

G. Dwayne Chambers, vicepresidente senior y director de marketing

Chambers fue nombrado vicepresidente senior y director de marketing de Krispy Kreme en septiembre de 2010.⁶³ En sus palabras, “como director de marketing, me honra supervisar todos los aspectos de consolidación de la marca, marketing, publicidad y comunicaciones para una de las marcas más grandes del planeta”.⁶⁴ Al tomar en consideración los aspectos intangibles de Krispy Kreme, Chambers se enfoca principalmente en reducir los gastos de “publicidad y marketing tradicional” y, en su lugar, se enfoca en los medios sociales para correr la voz.⁶⁵ Esta aproximación también concuerda perfectamente con los planes de expansión global de la compañía. A través de los esfuerzos de Chambers, Krispy Kreme mantiene una cuenta de Twitter muy activa y puede encontrarse en sitios de redes sociales populares, como Facebook (con más de 4.2 millones de “me gusta”).

La junta directiva

La junta directiva de Krispy Kreme está formada por nueve miembros, cada uno con diversos y extensos antecedentes. La junta directiva de Krispy Kreme incluye antiguos directores financieros, restauranteros e incluso un antiguo director de contabilidad de la SEC. La mayoría de los miembros son independientes, tienen mucha experiencia en la industria y no sirven en más de dos juntas directivas. Se describe a los miembros de la junta directiva como individuos que “han alcanzado la prominencia en sus respectivos campos y que tienen experiencia en el plano de la configuración de estrategia / política o experiencia en administración de alto nivel en una organización relativamente compleja”.⁶⁶ Otra característica clave de la junta directiva es que mientras

muchas empresas no forman planes de sucesión hasta que se encuentran en situaciones extremas, parte de las políticas de administración de Krispy Kreme exige una revisión anual de los proyectos de sucesión del CEO y otros ejecutivos clave.

Superando los retos

Preocupaciones de salud

La popularidad de la dieta de Atkins, baja en carbohidratos, que comenzó en 2003, simplemente marcó el inicio de una vida más saludable en América. La disminución en las ventas de la tan “amada” dona Krispy Kreme se adjudicó al éxito de la dieta Atkins, así como a otras dietas. El antiguo CEO, Scott Livengood, declaró: “es imposible predecir si las dietas bajas en carbohidratos son una moda pasajera o si tendrán un impacto duradero”.⁶⁷ Actualmente, está claro que no es una moda pasajera; de hecho, es un cambio de orientación, planeado por los americanos hacia una vida más saludable; a pesar de eso, o quizá a causa de eso, Estados Unidos es el país más obeso del mundo, con 34% de la población adulta clasificada como tal.⁶⁸ Sin importar los incentivos, la “moda pasajera” de las dietas de recuento de carbohidratos y que rastrean el número de kilómetros caminados, corridos o en bicicleta está completamente integrada al estilo de vida de muchos adultos. Esto representa un desafío significativo para Krispy Kreme, puesto que sus productos principales tienen gran cantidad de azúcar, carbohidratos y grasas.

Hoy existe enorme demanda de opciones de productos completamente naturales, orgánicos, libres de gluten, bajos en calorías, alimentados con pasto, con agua fresca y criados de manera local. Claramente, Krispy Kreme no cumple con ninguna de estas exigencias. Curiosamente, a pesar de esta tendencia hacia opciones saludables, al promover la calidad de su café y ofrecer un menú diverso de desayunos, además de donas, las ventas de Dunkin’ Donuts continúan creciendo. En 2009, declaró: “prestamos atención al creciente interés de los consumidores por alimentos bajos en calorías”.⁶⁹

En su intento por alejarse de la imagen de ser extremadamente insalubres, hasta la fecha, Krispy Kreme solamente ha respondido ante este problema de manera limitada. En primer lugar, ha comenzado a ofrecer artículos alternativos para abastecer a los consumidores que cuidan su salud. Por ejemplo, además de donas, las tiendas de Krispy Kreme ofrecen ahora en Filadelfia yogur, avena, leche de soya y jugos Naked Brand.^{i,70} Otras tiendas han comenzado a vender mini-donas. Estas pequeñas donas, del tamaño de un bocado, abastecen a las personas que cuidan su presupuesto o que apreciarían la ayuda para controlar sus porciones.⁷¹ En este punto, no está clara la manera en que las ventas resultan afectadas, pero el simple hecho de implementar estos cambios demuestra que Krispy Kreme trata de vencer el estigma de ofrecer productos poco saludables en un mundo preocupado por la salud.

ⁱ Jugos sin saborizantes artificiales, azúcar y conservadores.

Restaurando la confianza de los stakeholders en el equipo de la alta administración

La sobreexpansión, las inexactitudes contables, la indiferencia de los franquiciatarios y los problemas con la administración corporativa dejaron un sabor de boca amargo en los inversionistas que la compañía aún no ha podido erradicar. Mientras que los principales líderes responsables por los problemas de Krispy Kreme continuaron, la alta rotación de personal y el problema de la dualidad han hecho que restaurar la confianza sea un reto continuo para la empresa.

Los problemas contables surgieron en 2003, cuando Krispy Kreme comenzó a readquirir las franquicias en quiebra. En lugar de registrar el costo como un gasto, Krispy Kreme lo ubicó como un activo intangible, con el nombre de “derechos de readquisición de franquicias”.⁷² Estos gastos registrados de manera inadecuada inflaron falsamente el valor de la compañía. La SEC inició una investigación en 2004 que obligó a la empresa a replantear sus finanzas desde 2002 hasta 2004. Probablemente el volumen de ventas y la falta de experiencia fueron los culpables de estos problemas; entre 2000 y 2004, la compañía contrató tres diferentes CFO, dos sin experiencia anterior como CFO.⁷³ Ric Marshall, analista en jefe en The Corporate Library, un organismo de control del gobierno, dijo que el alto índice de rotación de los CFO encendió las alertas respecto al estado financiero de la compañía.⁷⁴ Finalmente, en 2005 Douglas Muir fue nombrado nuevo director de contabilidad (CAO por sus iniciales en inglés) y posteriormente fue nombrado CFO de la empresa en 2007. Muir estabilizó con su trabajo el departamento financiero de la empresa, incluyendo una solución exitosa a la investigación de la SEC 2009.⁷⁵

Como si estos “errores” de contabilidad no fueran suficientes, Krispy Kreme tenía problemas de falta de divulgación de información y administración corporativa. Durante sus primeros años como empresa pública, muchos miembros de la junta directiva eran remanentes de los días de la empresa como compañía privada. Algunos de estos miembros eran propietarios de franquicias.⁷⁶ Esto representaba un problema, ya que, se afirmaba, la empresa podía haber pagado precios excesivos para recuperar algunas franquicias. Estas eran, por una parte, propiedad de un antiguo miembro y presidente de la junta directiva de Krispy Kreme y, por otra parte, propiedad de otro antiguo exdirector.⁷⁷ Cuando los analistas presionaron y cuestionaron la razón por la que se pagaba un precio tan alto por esas adquisiciones, la compañía nunca respondió concretamente y esta falta de divulgación de la información llevó a una especulación desfavorable.⁷⁸

Otro signo de debilidad potencial o administración poco efectiva fue cuando se otorgó un fuerte paquete de compensación al antiguo CEO, Scott Livengood, que era 20% más alto en comparación con las compañías del mismo tamaño. Después del retiro de Livengood, la junta directiva también le garantizó una posición de consultoría de seis meses, por la que le pagaron 275 000 dólares. De acuerdo con Ric Marshall

(como se mencionó anteriormente, según la librería corporativa), este tipo de compensación excesiva indica que la junta directiva no era suficientemente independiente. Al otorgar la mayor parte del poder al CEO, nadie se atrevía a cuestionar la contabilidad agresiva durante los rescates de las franquicias, mucho menos el paquete de compensación del CEO. Como Marshall resumió, “fue un fracaso clásico de administración”.⁷⁹

Afortunadamente, la ascensión de James Morgan a CEO en 2008 ha proporcionado estabilidad y un estrecho liderazgo para Krispy Kreme. Antes de su llegada, la empresa tuvo tres diferentes CEO en menos de tres años. Morgan ha supervisado dos años consecutivos de rentabilidad, por primera vez desde 2004, y la empresa ha reducido de manera consistente su deuda a través de su ejercicio.⁸⁰ Sin embargo, a causa del poder que tiene dentro de la compañía, aún existen muchas razones por las que deberían preocuparse los inversionistas. Morgan ha desempeñado desde 2008 funciones duales, como CEO y presidente de la junta directiva, y su influencia se amplió recientemente para incluir el nombramiento de presidente. Puesto que Morgan tiene una influencia significativa tanto en el cargo de administración como de consultoría, la supervisión efectiva de la junta de directores de la empresa debe garantizar una alineación entre los intereses de los agentes y los intereses de los directores.

Sobreexpansión

Uno de los retos más significativos que las empresas en crecimiento deben superar está aumentando demasiado rápido. Por lo menos durante un tiempo, Krispy Kreme no pudo manejar con éxito este desafío. Después de hacerse pública en el 2000, la compañía sintió una presión enorme para sostener su crecimiento. Decidió que añadir más tiendas incrementaría sus ventas, pero este movimiento sobresaturó rápidamente el mercado. El analista de J. P. Morgan, John Ivankoe declaró que el “regreso de Krispy Kreme decaía conforme el atractivo incremental de cada tienda nueva al menudeo caía tras la penetración del mercado”.⁸¹ Incrementar el número de tiendas no era el único problema. En el frente al mayoreo, el número de tiendas de comestibles, gasolineras y quioscos que ofrecían su producto aumentó exponencialmente y en poco tiempo la empresa se volvió ubicua.⁸² Además, mientras que el Doughnut Theater® y los letreros de neón “donas calientes en este momento” de Krispy Kreme proporcionaron ventajas nuevas, estas características estaban ausentes en las tiendas oficiales de ventas al mayoreo. El enfoque en la experiencia de la dona caliente que atrapó a los clientes deslumbrados se olvidó y la novedad de una dona Krispy Kreme caliente se perdió.

Desde que James Morgan aceptó el cargo de CEO en 2008, la compañía ha actuado de manera agresiva para reestructurar la organización y los resultados han sido positivos. Sin embargo, los problemas de expansión comenzaron a surgir a nivel internacional. Después de balancearse al borde de la quiebra y cerrar algunas tiendas en Australia, en diciembre de 2010, el CEO y director de Krispy Kreme en Australia declaró:

*Todos los puntos restantes de venta al menudeo tienen ventas y soporte al cliente, y ahora la compañía puede continuar con su actividad comercial sin que tiendas poco rentables afecten el negocio... El proceso ha demostrado la fuerza de la marca Krispy Kreme y ahora que este período de reestructuración está detrás de nosotros se centrará en el desarrollo de la marca Krispy Kreme en Australia.*⁸³

Puesto que Krispy Kreme es un camino prometedor hacia la recuperación, un problema vital que enfrenta la compañía en los planos domésticos e internacional es cómo evitar los errores de sobreexpansión del pasado. Krispy Kreme debe examinar cuidadosamente cada lugar, tanto nuevo como antiguo, con una base individual para garantizar que cada uno sea rentable.

Relaciones entre el franquiciante y los franquiciatarios

Irónicamente, los ingresos de Krispy Kreme comenzaron a declinar cuando la empresa comenzó a concentrarse en el crecimiento de los ingresos y las ganancias a nivel de compañía matriz. El énfasis excesivo en las ganancias corporativas causó que muchos de sus establecimientos de la cadena de franquicias pelearan. Cuando la empresa decidió expandirse a nivel nacional en 1995, tomó la decisión de hacerlo principalmente por medio de franquicias en lugar de la apertura de tiendas de la empresa.⁸⁴ Esto permitió que Krispy Kreme financiara con mayor facilidad sus planes ambiguos de crecimiento mientras minimizaba el riesgo para la compañía.

La sobreexpansión de la empresa se creó, en parte, mediante incentivos desalineados entre el poseedor de la franquicia y los franquiciatarios. Siempre existe un conflicto de metas dentro de la relación entre el poseedor de la franquicia y los franquiciatarios: mientras que los propietarios tratan de maximizar las ventas que realizan a los franquiciatarios, estos tratan de minimizar los gastos. La mayoría de los propietarios maximizan los ingresos de los franquiciatarios a través de pagos por regalías. Por ejemplo, el CFO de Dunkin' Donuts, Kate Lavelle, declaró: "tenemos una corriente fuerte de regalías, basada solamente en las ventas de las tiendas... es más probable que los propietarios de las franquicias tengan éxito al construir franquiciatarios rentables que puedan

realizar pagos por regalías".⁸⁵ Por otro lado, Krispy Kreme no solo recolecta impuestos de las franquicias y pagos por regalías, sino que también requiere que sus franquiciatarios compren equipo a la oficina central a precios excesivos y la mezcla para la fabricación de las donas. Ya que la empresa obtenía ganancias de sus ventas de materias primas y equipo, tendía a incrementar el número de tiendas (y, por tanto, clientes nuevos para el equipo y la mezcla), sin importar el bienestar de los franquiciatarios actuales. De forma simple, se volvió avariciosa y como resultado la relación entre el propietario y los franquiciatarios resultó afectada.

Actualmente, los problemas de incentivos desalineados y las relaciones sin apoyo entre el propietario y los franquiciatarios aún son de gran importancia; por tanto, Krispy Kreme está tomando medidas para abordarlos. En el último informe 10-K de la compañía, se establece que "en el año fiscal 2013, intentamos contratar un vicepresidente de desarrollo de franquicias, un papel nuevo diseñado para guiar nuestros esfuerzos de expansión en E. U."⁸⁶ Esta declaración indica que la compañía reconoce que su relación con los franquiciatarios es crucial para el crecimiento de la compañía y el éxito sostenible. El 10-K también afirma que existe un "compromiso para destinar recursos adicionales y proporcionar un nivel aún más alto de apoyo para los franquiciatarios domésticos e internacionales".⁸⁷ Algunos de estos recursos incluyen herramientas de administración nuevas y refinadas, así como más manuales de capacitación y personal. La empresa está enviando un mensaje claro respecto a la inversión en capital humano, un activo que algunos opinan que es el capital más importante que una empresa puede tener.

Conclusión

Después de grandes pérdidas entre 2005 y 2008, Krispy Kreme comenzó a estabilizarse con el liderazgo de James Morgan y solamente publicó pérdidas moderadas en los años fiscales 2009 y 2010. En 2011 y 2012, los campeones de la marca Krispy Kreme perseveraron y fueron recompensados con rentabilidad. Gran parte de la respuesta puede atribuirse a la manera en que los líderes de esta empresa reconocieron y respondieron a los errores cometidos durante el camino.

NOTAS

1. Foderaro, L. (25 de abril de 1997). The Fans Face Off In New York's Great Doughnut Debate. *New York Times*. <http://www.nytimes.com/1997/04/25/nyregion/the-fans-face-off-in-new-york-s-great-doughnut-debate.html?pagewanted=all&src=pm>
2. Serwer, A. (7 de julio de 2003). The Hole Story How Krispy Kreme became the hottest brand in America. *Fortune* a través de CNN
3. O'Sullivan, K. (1 de junio de 2005). Kremed! The rise and fall of Krispy Kreme is a cautionary tale of ambition, greed, and inexperience. *CFO Magazine*. <http://www.cfo.com/article.cfm/4007436>.
4. *Ibid.*
5. Hoyland, C. (11 de mayo de 2009). Krispy Kreme CEO Confident in Brand Strategy. <http://www.qsrweb.com/article/99038/Krispy-Kreme-CEO-confident-in-brand-strategy>
6. McHugh, M. (26 de marzo de 2012). All's Forgiven: Krispy Kreme, Back from the Brink, Charms Investors. *YCharts*. <http://ycharts.com>

7. Krispy Kreme. International Directory of Company Histories, Vol. 61. St. James Press, 2004. <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Krispy-Kreme-Doughnuts-Inc-company-History.html>
8. Serwer, A. (7 de julio de 2003). *op cit.*
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. Krispy Kreme. International Directory of Company Histories, Vol. 61. *op cit.*
12. *Ibid.*
13. Serwer, A. (7 de julio de 2003). *op cit.*
14. *Ibid.*
15. Krispy Kreme Doughnuts Financial Information. Informe anual 2011. Krispy Kreme Official Website. Consultado el 3 de abril de 2012. <http://investor.krispykreme.com/phoenix.zhtml?c=120929&p=irol-reportsannual>
16. Serwer, A. (7 de julio de 2003). *op cit.*
17. Krispy Kreme. International Directory of Company Histories, Vol. 61. *op cit.*
18. *Ibid.*
19. Serwer, A. (7 Jul 2003). *op cit.*
20. *Ibid.*
21. Krispy Kreme Doughnuts Financial Information. Informe anual 2006. Krispy Kreme Official Website. Consultado el 3 de abril de 2012. <http://investor.krispykreme.com/phoenix.zhtml?c=120929&p=irol-reportsannual>
22. O'Sullivan, K. *op cit.*
23. Serwer, A. (14 de junio de 2004). A Hole In Krispy Kreme's Story. Fortune a través de CNN Money. http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2004/06/14/372629/index.htm
24. O'Sullivan, K. *op cit.*
25. Serwer, A. (14 de junio de 2004). *op cit.*
26. *Ibid.*
27. O'Sullivan, K. *op cit.*
28. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Informe anual 2012. Winston-Salem, NC. http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1100270/000120677412001280/krispykreme_10k.htm
29. Wall Street Journal News Roundup. (8 de enero de 2008). Krispy Kreme's CEO Resigns. Wall Street Journal. <http://online.wsj.com/article/SB119974600162573205.html>
30. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Informe anual 2012. *op cit.*
31. *Ibid.*
32. *Ibid.*
33. McHugh, M. *op cit.*
34. Mastrull, D. (10 de noviembre de 2010). Krispy Kreme back in Philly with new business recipe. Inquirer – philly.com. http://articles.philly.com/2010-11-14/business/24955586_1_krispy-kreme-factory-stores-profit
35. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Informe anual 2012. *op cit.*
36. *Ibid.*
37. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Informe anual 2012. *op cit.*, página 9
38. Hoyland, C. (11 de mayo de 2009). *op cit.*
39. *Ibid.*
40. Dunkin' Brands Financials: Informe anual 2011. Sitio web oficial de la marca Dunkin'. Consultado el 3 de abril de 2012. <http://investor.dunkinbrands.com/financials.cfm>
41. Beller, M. D. (22 de marzo de 2012). Krispy Kreme Moves Into Coffee as Others Move on. CNBC.com. Embedded Video. http://www.cnbc.com/id/46822929/Krispy_Kreme_Moves_Into_Coffee_as_Others_Move_on
42. Beller, M. D. *op cit.*
43. Coffees. Sitio web oficial de Krispy Kreme. Consultado el 3 de abril de 2012. www.KrispyKreme.com/coffee
44. Beller, M. D. *op cit.*
45. *Ibid.*
46. Hoyland, C. (11 de mayo de 2009). *op cit.*
47. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Informe anual 2012. *op cit.*
48. *Ibid.*
49. O'Sullivan, K. *op cit.*
50. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Informe anual 2012. *op cit.*
51. Beller, M. D. *op cit.*
52. Nutrition Information. Sitio web oficial de Krispy Kreme. Consultado el 3 de abril de 2012. <http://www.krispykreme.com/nutri.pdf>
53. Serwer, A. (7 de julio de 2003). *op cit.*
54. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Informe anual 2012. *op cit.*
55. *Ibid.*
56. *Ibid.*
57. *Ibid.*
58. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Informe anual 2012. *op cit.*
59. Adamson, A. (9 de febrero de 2012). For Krispy Kreme, Loyal Fans Have Been the Powerful Branding App of Choice For 75 Years. Forbes: CMO Network. <http://www.forbes.com/sites/allenadamson/2012/02/09/for-krispy-kreme-loyal-fans-have-been-the-powerful-branding-app-of-choice-for-75-years/>
60. Smith, G. (9 de marzo de 2012). Krispy Kreme gains social media appeal with Hot Light app. Examiner.com. <http://www.examiner.com/article/krispy-kreme-gains-social-media-appeal-with-hot-light-app>
61. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Informe anual 2012. *op cit.*, page 22
62. Serwer, A. (14 de junio de 2004). *op cit.*
63. RTT Staff Writer. Krispy Kreme Appoints Dwayne Chambers As SVP - Quick Facts. RTT News. Consultado el 3 de abril de 2012 <http://www.rttnews.com/1420099/krispy-kremeappoints-dwayne-chambers-as-svp-quickfacts.aspx>
64. Dwayne Chambers: Chief Marketing Officer at Krispy Kreme. Linked In. <http://www.linkedin.com/in/dwaynchambers>
65. Morrison, M. (21 de marzo de 2011) Krispy Kreme's New CMO to Spend Less, Lean on Social Media. Ad Age: CMO Strategy. <http://adage.com/article/cmo-interviews/krispy-kremes-cmo-spend-lean-social-media/149451>
66. Corporate Governance Guidelines. KrispyKreme Official Website. Consultado el 3 de abril de 2012. <http://investor.krispykreme.com/>
67. Nowell, P. (11 de febrero de 2011) Is The Glaze Off Krispy Kreme? CBS NEWS. http://www.cbsnews.com/2100-201_162-617329.html
68. Reuters. Slideshow: Most Obese Countries. Reuters. <http://www.reuters.com/news/pictures/slideshow?articleId=USRTXT3DK#a=7>
69. Nowell, P. *op cit.*
70. Morrison, M. *op cit.*
71. Luna, N. (17 de octubre de 2008). Krispy Kreme launches first-ever mini-doughnut. Orange County Register. <http://fastfood.ocregister.com/2008/10/17/krispy-kreme-launches-first-ever-mini-doughnut/4329/>
72. Nowell, P. *op cit.*
73. O'Sullivan, K. *op cit.*
74. *Ibid.*
75. Lockyer, S. E. (4 de marzo de 2009). Krispy Kreme settles with the SEC. Nation's Restaurant News. <http://nrm.com/article/krispy-kremesettles-sec>
76. O'Sullivan, K. *op cit.*
77. *Ibid.*
78. *Ibid.*
79. *Ibid.*
80. Hoyland, C. (15 de abril de 2010) Krispy Kreme says it has 'firm foundation on which to build'. QSRWeb.com. www.qsrweb.com/article/95582/Krispy-Kreme-says-it-has-firm-foundation-on-which-to-build
81. O'Sullivan, K. *op cit.*
82. *Ibid.*
83. Thomson, J. (6 de diciembre de 2010). Krispy Kreme out of administration, directors back in control. Smart Company – Australia. <http://www.smartcompany.com.au/buy-or-sella-business/20101206-krispy-kreme-out-of-administration-directors-back-in-control.html>
84. Krispy Kreme. International Directory of Company Histories, Vol. 61. *op cit.*
85. O'Sullivan, K. *op cit.*
86. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. Informe anual 2012. *op cit.*
87. *Ibid.*

Jim Kelly, Eric Ryza, Mark Herman, Norbert Forlemu, Swetha Manimuthu

Universidad de Texas A&M

Lockheed Martin toma el vuelo en tiempos de crisis.¹

Introducción

Es un avión. Es un helicóptero. En realidad, es el Lightning II F-35 de Lockheed Martin, el avión con mayor capacidad, y el más caro, jamás producido. Al igual que un *jet* que también puede planear, la flexibilidad del Lockheed es la fortaleza más grande en tiempos de crisis. Junto con el escalamiento de conflictos en el Oriente Medio y el incremento del soporte para gastos de defensa, las acciones de Lockheed Martin aumentaron drásticamente de precio, de 31 dólares por acción en enero de 2001 hasta más de 120 dólares a mediados de 2008.² Sin embargo, para finales de 2011, y al mismo tiempo de la retirada en Irak y Afganistán, las acciones de Lockheed cayeron a 80.90 dólares. No obstante, la empresa disfrutó de un extraordinario retorno sobre el capital (ROE) de 112% en 2011. Con cuatro segmentos de negocio centrales y una reputación mundial de excelencia, Lockheed parece estar bien posicionado para responder a los cambios del mercado. Sin embargo, 78% de todas las ventas provienen de armamentos militares,³ y 82% de las ventas se origina en Estados Unidos. En pocas palabras, la dependencia de Lockheed de los gastos de E. U. para la defensa tiene el potencial para amenazar la longevidad de la empresa.

Lockheed Martin solamente recibe poco más de 7% de los gastos totales para la defensa de E. U., es decir, uno de cada catorce dólares pagados por el Pentágono. Aun así, en tiempos de crisis económica, este financiamiento se ve amenazado en todos los niveles y ha resultado en flujos de efectivo irregulares y despidos en toda la compañía. Recientemente, Lockheed redujo su personal de 146 mil a 123 mil,⁴ reflejando el fin de los proyectos clave y una reducción pronosticada en la demanda tanto de productos nuevos como

de existentes. La terminación temprana del proyecto F-22 Raptor en 2008 ilustra los efectos potencialmente devastadores de las restricciones del presupuesto del gobierno para la supervivencia de Lockheed. El avión de caza de ataque conjunto F-35, actualmente en desarrollo, tiene el potencial para ser el proyecto de armas más grande nunca antes visto, con un recuento final estimado de 1.51 trillones de dólares.⁵ Sin embargo, la producción se retrasa y el clima político actual amenaza con afectar significativamente el alcance del proyecto, un proyecto en el centro de la seguridad fiscal de Lockheed Martin.

Además, si la economía de Lockheed mejora en tiempos de inquietud global, la lógica sugiere que la compañía sufrirá durante tiempos de paz y estabilidad. El desafío de Lockheed es cumplir con productos en un tiempo de entrega, desarrollo y producción de entre 10 y 20 años, cuya demanda, en última instancia, es incierta (gracias al estado del flujo imposible de predecir, en términos de conflictos mundiales) para clientes con presupuestos inciertos. La exploración reciente de Lockheed en soluciones de energía renovable y servicios de salud agrega una dimensión interesante a su portafolio, puesto que ambos son segmentos nuevos de negocio y se encuentran fuera del alcance común de sus principales competidores.

Tomando el vuelo

Lockheed comenzó cuando dos hermanos, Allan y Malcolm Loughhead (pronunciado “lock-heed”), tallaron a mano sus primeros aviones de madera en el sur de California a principios de 1913, principalmente por pasatiempo y como un modelo militar. Tuvieron éxito hasta que el final de la Primera Guerra Mundial los dejó sin un mercado y la compañía se fue a la bancarrota en 1921. Allan Loughhead continuó

solo y colaboró con Fred Keeler para formar la compañía Lockheed Aircraft en 1926. Su primer éxito fue el monoplano de madera Vega, el cual realizó su primer vuelo transcontinental sin paradas a través de Estados Unidos en 1928. Este éxito inspiró a la Detroit Aircraft Corporation (DAC), que adquirió la compañía en 1929. La nueva empresa prosperó a lo largo de la Segunda Guerra Mundial y produjo múltiples leyendas de aviación, como el avión de caza P-38 Lightning, el avión espía U-2 y el Blackbird SR-71. Lockheed también produjo el Shooting Star XP-80, el primer *jet* de caza estadounidense, en solo ocho meses.

En la década de 1960, Lockheed trató de entrar en el mercado comercial de los *jets jumbo* con los entonces nuevos Boeing 747 y el McDonnell-Douglas DC-10. Al enfrentarse a la competitividad superior de un promotor avanzado, Lockheed aceptó su derrota en 1972. Al borde de la bancarrota, la empresa continuó siendo solvente por medio de una garantía de préstamo de 250 millones de dólares por parte del gobierno de E. U.⁶ Para añadir leña al fuego, un gran escándalo de soborno dañó la imagen de Lockheed durante la década de 1970. Este escándalo llevó a las leyes anti-soborno más duras de E. U. y a un proceso nuevo llamado Total Package Pricing, diseñado para hacer que las ofertas sean más transparentes y explícitas.⁷ Lockheed sobrevivió a la década de 1970 y prosperó durante la de 1980, ganó contratos nuevos para el avión de caza stealth F-117 y adquirió la división de General Dynamics, responsable de la producción del popular F-16.

Fusión de iguales

Glenn Martin, quien construyó su primer aeroplano en 1909 y después se fusionó con los hermanos Wright, formó la compañía en 1917. La compañía se destaca por producir el primer bombardero construido en E. U., el B-29, así como botes comerciales y de vuelos militares.⁸ La compañía producía sistemas de misiles, electrónicos y nucleares en la década de 1950, y en 1961 se fusionó con la American Marietta Company, una compañía de construcción de materiales y químicos. La recién nombrada Martin Marietta Corporation vendió muchos de sus negocios después de incurrir en deudas excesivas para defender una adquisición hostil; no obstante, en 1992, logró comprar el negocio aeroespacial de GE. En marzo de 1995, la compañía se fusionó con Lockheed para crear Lockheed Martin, el contratista de defensa más grande del mundo. Esta supuesta “fusión de iguales” fue definida por los inversionistas y otros como una “instancia rara de la sinergia corporativa”,⁹ puesto que ambas compañías eran competidoras, pero aun así con pequeñas áreas de superposición en especialidades y capacidades.

La recién formada Lockheed Martin continuó su expansión en 1996 al adquirir Loral Corporation y COMSAT Mobile Communications. A causa de los pocos beneficios, la compañía se despojó de 10 operaciones no centrales de tecnología y adquirió 30% de la participación en el mercado de Asia Cellular Satellite para construir un negocio fuera de

la defensa. Poco después, en 2000, Lockheed Martin ganó un contrato de 3.97 mil millones del Pentágono para desarrollar un sistema antimisiles, así como un contrato para proveer 24 transportes C-130J.¹⁰

En 2003, Lockheed Martin continuó expandiéndose al adquirir el negocio de servicios de tecnología del gobierno de Affiliated Computer Services y, en 2004, Sippican, una compañía de electrónicos navales. En el mismo año ganó un contrato por siete años para proporcionar servicios de tecnología de la información al servicio de la Administración del Seguro Social. La empresa tuvo otro año acertado en 2005, cuando fue seleccionada junto con Augusta Westland para construir una flotilla nueva de 23 helicópteros presidenciales Marine One. En el mismo año también adquirió STASYS Ltd., una compañía de redes de comunicaciones con base en el Reino Unido, y Systex Group, un proveedor de TI y servicios de soporte técnico para el gobierno de E. U. En 2006 adquirió varios negocios, incluyendo ISX Corporation, Pacific Architects and Engineers y Savi Technology. Ese año, la división de sistemas espaciales de la compañía también ganó el codiciado contrato de naves espaciales lunares tripuladas Orion de la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio (NASA por sus iniciales en inglés). En 2007, Lockheed Martin fusionó la división de tecnologías de la información y servicios globales con su división de sistemas y soluciones integrados. Reconociendo sus limitaciones, la compañía colaboró con sus rivales, Northrop Grumman y Alliant Techsystems, para desarrollar armas multitareas para el Raptor F-22 y el avión Lightning II F-35 de Lockheed.¹¹

A pesar de los esfuerzos de la empresa por construir las capacidades necesarias para cumplir con sus contratos, el secretario de la defensa, Robert Gates, canceló el Raptor F-22 a finales de 2008 debido a restricciones del presupuesto. La nave se desarrolló originalmente para combatir las amenazas de la Guerra Fría, proporcionando una superioridad completa en el aire. Sin embargo, esta tecnología y capacidad ya no podía justificar el costo de 354 millones de dólares por avión.¹² Además, las preocupaciones por el proceso de adquisiciones, así como los problemas con el desarrollo del programa y los altos costos, llevaron al presidente Obama a cancelar a principios de 2009 el contrato presidencial del helicóptero VH-71. Para colmo, el futuro del F-35 y de las relaciones de Lockheed con ocho paísesⁱ continúa en riesgo debido al incremento de los costos y los retrasos.

La industria: todo menos estable

Lockheed Martin tiene cuatro segmentos de negocio que abastecen principalmente a los clientes del segmento de defensa: aeronáutica, sistemas espaciales, sistemas electrónicos y sistemas de información y soluciones globales.¹³

ⁱGran Bretaña, Australia, Italia, Turquía, Noruega, Dinamarca, Países Bajos y Canadá.

Aeronáutica

La industria de las aeronaves abarca cerca de 80% de la industria de la aeronáutica. El crecimiento de la industria de los aeroplanos comenzó con la demostración acertada de los hermanos Wright acerca de la dinámica del ala para los gobiernos de América y Europa. Después del uso exitoso de las aeronaves en la Primera Guerra Mundial, el gobierno de E. U. comenzó a enfocarse en aeronaves militares. Esta transformación condujo a la aparición y al éxito de muchos empresarios en la carrera por la superioridad en aeronaves militares, principalmente Boeing, Douglas, Loughhead y Martin. La conclusión de la Primera Guerra Mundial y la posterior cancelación de más de 90% de los contratos de la defensa eliminaron gran parte de las empresas emprendedoras más pequeñas de esta industria, dejando solamente a las jugadoras más importantes que desde entonces habían crecido para ser grandes líderes mediante fusiones y adquisiciones.

La industria de las aeronaves consiste en aeronaves y piezas de aeronaves tanto para propósitos militares como para civiles, con ventas que llegan a 65% de los ingresos de la industria. Actualmente, Lockheed Martin es el líder de la industria de aeronaves de defensa, seguido por Boeing y Northrop Grumman Corp.

La industria de las aeronaves comerciales tiende a seguir las recesiones y explosiones económicas. Por otra parte, la industria de aeronaves militares está dirigida por las políticas y los conflictos internacionales, los cuales establecen las políticas fiscales y los presupuestos de la defensa.

Representando 60% de los ingresos, los contratos de defensa del gobierno tienen una gran influencia en las ventas en la industria de la aeronáutica. La aparición de esta industria surgió después de dos incidentes históricos: el desarrollo de los misiles aéreos durante la Segunda Guerra Mundial y la “carrera espacial” de E. U. y de la URSS. Después de esa guerra, la mayoría de las compañías centradas en la aviación comenzaron a desarrollar tecnología de misiles. El crecimiento de esta industria sigue de cerca los sucesos de la guerra y los cambios políticos importantes, como la caída de la URSS.

La industria de la aeronáutica tiene tres segmentos: misiles balísticos, misiles crucero y vehículos espaciales. Debido a las complejidades del hardware y software implicados, esta industria se desarrolla mediante la colaboración, con un contratista que subcontrata a otros.

Hasta la caída de la cortina de hierro, el mercado para los misiles experimentó un gran crecimiento. Sin embargo, después de la caída de la URSS, la demanda de los misiles disminuyó significativamente, puesto que la necesidad de misiles balísticos y disparados por aeronaves descendió. Un impacto importante en esta industria fue el Tratado de Reducción de Armas Estratégicas entre E. U. y la URSS, firmado en 1991. De acuerdo con el tratado, las naciones miembros descontinuarían los misiles teledirigidos y balísticos, y destruirían 30% de sus respectivos arsenales de misiles balísticos. La

validez del contrato fue de 15 años, con periodos claros de aplicación para reducir diferentes misiles. Este tratado se volvió a firmar en 2010 y, posteriormente, se redujo el número de ojivas nucleares y lanzamisiles en despliegue de cada país. La industria experimentó un incremento repentino significativo cuando los contratos para misiles crecieron en 2004, en relación con las guerras en Afganistán e Irak; no obstante, este crecimiento disminuyó durante la segunda mitad de la década.

Para garantizar la supervivencia frente a la disminución del potencial del negocio, y como respuesta a la presión por disminuir los costos, se presentaron múltiples fusiones y adquisiciones en la industria de la aeronáutica. Además, desde finales de la década de 1990 se han formado diferentes sociedades de colaboración dentro de la industria, como otra ruta para que los participantes continúen operando. La industria depende, en gran parte, del efecto que ejercen las tensiones internacionales en el gasto de la defensa y, en menor parte, de las condiciones económicas.^{14,15}

Sistemas espaciales

La industria de sistemas espaciales tiene tres segmentos: cápsulas espaciales con propulsores de combustible, vehículos de reingreso y satélites. Antes de la caída de la cortina de hierro, Estados Unidos y la URSS competían en diferentes misiones al espacio, principalmente lanzar satélites y enviar personas a la luna. Esta industria creció con la inversión del gobierno para el lanzamiento de satélites de comunicación y la puesta en órbita de la Estación Espacial Internacional en la década de 1990. Las misiones tripuladas disminuyeron después de las tragedias del Challenger y el Discovery. Actualmente, la industria se centra en los vehículos de lanzamiento que pusieron los satélites en órbita, aunque esto también se niveló en 2003.¹⁶

Sistemas electrónicos

Sorprendentemente, el segmento de los sistemas electrónicos de Lockheed Martin representa 31% de los ingresos totales de la compañía, al establecer ventas netas, beneficios operativos, ingresos intersegmentos y ventas internacionales mayores a las de sus otras tres divisiones. Aun así, la administración de Lockheed sentía que dividir la unidad en dos divisiones nuevas, Control de Misiles y Fuego (MFC) y Sistemas de Misión y Capacitación (MST), reduciría los costos y fomentaría el crecimiento de los ingresos.¹⁷ En la actualidad, esta división provee sistemas de aviación, de capacitación, de comunicación, de soporte para ingeniería, de soporte para integración y otros de soporte para sistemas navales, misiles, nucleares y aeronaves. Lockheed anunció que la división se realizaría a finales de 2012.

La industria de los sistemas electrónicos tiene una clara demarcación entre los proyectos de la defensa del gobierno y los proyectos comerciales. Las reglas que gobiernan los contratos de estos dos sistemas de clientes varían considerablemente. Los contratos federales implican diferentes procesos,

como procedimientos de contabilidad y cumplimiento con varias normas gubernamentales para proveedores. Por lo tanto, el costo de ejecución de un contrato de la defensa es considerablemente más alto que los de un contrato comercial similar. Los contratistas gubernamentales tienen numerosas agencias que satisfacer; todas ellas monitorean el precio, la calidad y el desempeño de los productos, además de los diferentes estándares relacionados con la implementación. Los contratistas se someten a varias auditorías y deben divulgar su información financiera tomando en cuenta los requerimientos anteriores.

En un inicio, la industria de la electrónica de la defensa negociaba contratos electrónicos por separado, a partir de contratos más largos y amplios. El índice promedio de *strikes* (la frecuencia con la que se selecciona la oferta de un solo contratista) para las compañías dentro de esta industria sigue siendo de 25%, un porcentaje en el que el gobierno de E. U. se ha enfocado históricamente. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos por recompensar con contratos a todos los contratistas por igual, algunas compañías reciben una rebanada más grande del pastel. Estas compañías tienen un buen lugar dentro del mercado de la defensa. Al igual que en la industria de la aeronáutica, en un momento dado existían muchos contratistas primarios y secundarios en la industria de la electrónica. Sin embargo, desde 1990, con las reducciones en el presupuesto de la defensa, esto ha cambiado. Las fusiones significativas entre las compañías más grandes colocaron a los contratistas secundarios en una situación precaria. Más adelante, esta fusión, una preferencia de las compañías más grandes, junto con las políticas gubernamentales que requieren una base pequeña y correctamente diversificada de contratistas, redujeron el número de compañías que competían en la industria. Debido a esta reducción, el gobierno recompensa actualmente a los contratistas con sistemas completos, en lugar de hacerlo con componentes individuales y subsistemas que utilizan un proceso de licitación de “solicitud de ofertas” competitivo y transparente.

Aunque la inversión en propiedades, plantas y equipo que requiere esta industria es baja, las políticas del gobierno representan impedimentos para las empresas emergentes. El obstáculo más importante son los recursos humanos especializados, la mejora continua de las instalaciones y las reducciones de costos, la fuerte competencia nacional e internacional y la obsolescencia de la tecnología actual.

La investigación y el desarrollo es fundamental para esta industria; el financiamiento para I+D proviene explícitamente de los contratos ganados y los subsidios del gobierno. Este financiamiento se implementó para garantizar que una compañía se convirtiera en el único contratista de una tecnología patentada y, como consecuencia, para capitalizar la innovación. Sin embargo, a pesar del objetivo, el financiamiento comenzó a disminuir en la década de 1990.

La industria creció a finales de la década de 2000, con la iniciativa militar de E. U. para integrar y actualizar sus

sistemas en lo que se conoce como el Sistema de Combate Futuro. Otra contribución significativa al crecimiento de la industria fue el incremento de la demanda de Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) tanto en el segmento de la defensa como en el comercial, con sistemas de navegación que se utilizaron primero en una capacidad de defensa durante la guerra del Golfo en 1991. El lanzamiento del satélite de GPS-2RM de Lockheed Martin en 2005 aumentó la energía disponible para las señales existentes y añadió las frecuencias adicionales para el GPS militar y el civil. El tercer factor que contribuyó al crecimiento de la industria electrónica es el desarrollo reciente del sistema de protección del ejército de E. U. para unidades Stryker que escanean e interceptan misiles y granadas antitanques. Al igual que los segmentos de sistemas espaciales y de aeronáutica, y a pesar de su crecimiento en el mercado civil, las reducciones en el presupuesto de la defensa afectan significativamente esta industria.

Lockheed Martin es el líder en sistemas electrónicos de la industria. Esto se debe a las capacidades adicionales que resultan de la fusión de Lockheed y Martin y la adquisición previa de Martin de la división GE Aerospace. Raytheon es la segunda compañía más grande en esta industria, seguida por la reciente adquisición de AlliedSignal, Honeywell. Además, existen muchas otras compañías con portafolios de negocios adecuadamente diversificados que operan dentro de esta industria.¹⁸

Sistemas de información y soluciones globales

Los sistemas de información y las soluciones globales son la cuarta industria y segmento de Lockheed Martin. Este segmento de negocio proporciona servicios de administración, sistemas de información y experiencia en tecnología para gran variedad de segmentos de clientes, incluyendo biometría, energía, servicios financieros, gestión de capital humano, cuidado de la salud, transporte y seguridad nacional. Esta es una industria muy competitiva, con un gran número de compañías de mediana capitalización. Puesto que solamente 2% de los ingresos de la división proviene de clientes comerciales en Estados Unidos, y 5% de clientes internacionales, es obvio que las adquisiciones del gobierno de E. U. representan la mayoría de los ingresos del segmento.¹⁹

Cómo compite Lockheed Martin

Lockheed Martin está comprometido a proporcionar beneficios superiores a los accionistas mientras persigue un desempeño sostenible destacado y una buena ciudadanía.

—Bob Stevens, CEO²⁰

Lockheed Martin opera mediante cuatro principios: asegurar, extender, expandir y permitir.

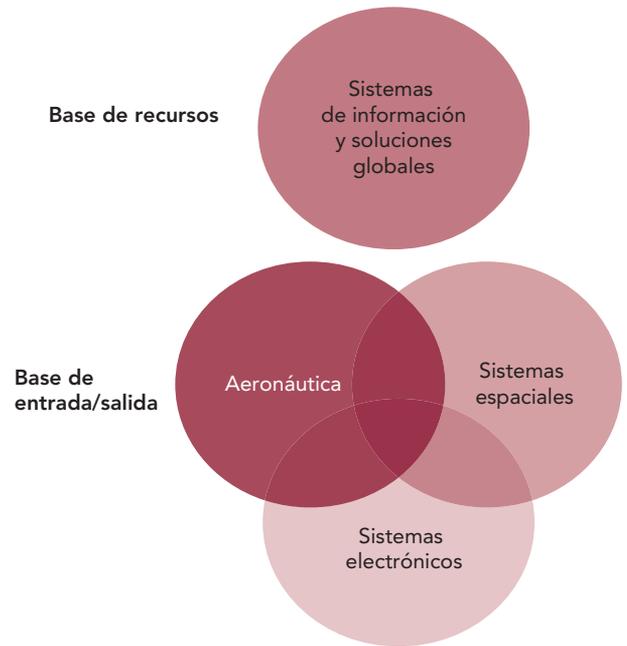
- Asegurar nuestros programas existentes por medio de la excelencia. Además, debemos continuar teniendo diálogos sinceros con nuestros clientes y el grado más alto de transparencia en todos nuestros programas.
- Extender el valor de nuestras plataformas al formar negocios subsiguientes y al adaptar nuestras capacidades actuales a las aplicaciones nuevas. También debemos continuar buscando e implementando modelos de negocio innovadores.
- Expandir nuestra posición, dentro de los segmentos objetivo, por medio de estrategias con base en el mercado. Esto también significa más búsquedas internacionales y sinergias entre los productos de Lockheed Martin.
- Permitir el crecimiento significativo mediante oportunidades adyacentes de mercado. Deseamos centrarnos en los mercados que producirán cambios drásticos en nosotros.²¹

Las condiciones en el ambiente externo tienen gran influencia en las aplicaciones que Lockheed Martin utiliza en sus divisiones de aeronáutica, sistemas espaciales y sistemas electrónicos. En este sentido, estas divisiones han identificado las tecnologías que satisfarán las demandas del mercado y después utilizan sus recursos, capacidades y competencias centrales para cumplirlas. En cambio, los recursos disponibles y su singularidad relativa ligados con los segmentos de sistemas de información y los sistemas globales de la empresa influyen considerablemente en la forma de competir de este segmento particular. Más específicamente, Lockheed Martin identificó a la industria de TI como aquella en la que las capacidades y competencias centrales de la compañía se pueden aplicar exitosamente con el fin de crear valor para los clientes. Por consiguiente, ahora ofrece soluciones de tecnología para los sectores de servicios de energía, cuidado de la salud y financieros, entre otros, lo cual es un cambio definitivo en el presupuesto de la defensa de E. U. (véase la figura 1).

Lockheed Martin proporciona a sus clientes soluciones avanzadas para aeronaves y tecnología, principalmente para el gobierno de E. U. La empresa enfatiza las prácticas de innovación, capital humano y éticas como la base para cumplir con las necesidades de los clientes.

A lo largo de su vida, la empresa ha expandido sus operaciones de negocios y actualmente opera en segmentos de negocios adecuadamente diversificados. Esta diversificación ayuda a la empresa a soportar los descensos económicos y los cortes de los gastos específicos de la defensa. La diversificación para Lockheed se ha presentado principalmente mediante fusiones y adquisiciones; la más destacada es la fusión entre Lockheed y Martin en 1995. También es importante señalar la adquisición de una compañía de electrónicos avanzados, Loral Corporation, en 1996.²² Los segmentos de negocios de Lockheed Martin comparten capacidades y una cultura definida por la dirección ejecutiva con gran cantidad

Figura 1 Segmentos fundamentales de negocios de Lockheed Martin



Fuente: Lockheed Martin Corporation, 2011, Informe anual, Bethesda, Maryland, Lockheed Martin Corporation, consultado el 7 de marzo de 2012 en <http://www.lockheedmartin.com/content/dam/lockheed/data/corporate/documents/2011-Annual-report.pdf>.

de cooperación con base en proyectos entre las divisiones de aeronáutica, vehículos espaciales y negocios electrónicos.

Lockheed Martin goza de su posición como líder en el sector de la defensa; sin embargo, los negocios que dependen del gobierno de E. U. no operan o compiten dentro de un ambiente libre de riesgos. El desempeño exitoso en este sector implica, por ejemplo, mantener los costos a un nivel aceptable mientras se acatan todas las reglas y regulaciones que rigen las operaciones de la empresa. Lockheed Martin está enfocado en la eficacia operacional continua y en lograr que las mediciones de control de costos sigan siendo atractivas para los clientes y accionistas por igual. Debido a esto, trabaja de cerca con sus proveedores, al anticiparse a los precios de las materias primas y al realizar planes conforme a estos. Cree que la ejecución sólida es importante y trabaja para cumplir con el horario del desarrollo y producción, aunque este ha sido un punto particular de contención en el programa F-35.

La innovación es la clave para la supervivencia de cualquier compañía de tecnología y es una actividad organizacional para la que Lockheed Martin destina recursos considerables. Por ejemplo, al anticipar el crecimiento de la demanda de vehículos sin tripulación y los servicios globales de seguridad, actualmente Lockheed Martin invierte grandes cantidades en el desarrollo de estos tipos de sistemas y actividades.²³ Se adapta al comportamiento de sus clientes y comprende que los costos de administración son fundamentales para su sostenibilidad en un futuro con recortes potenciales en el presupuesto del gobierno.

De acuerdo con el interés por continuar aumentando sus ingresos y su rentabilidad, Lockheed Martin se ha enfocado en incrementar las ventas internacionales y expandirse a los mercados adyacentes. Por ejemplo, el número de clientes internacionales para las aeronaves F-35 ha aumentado de ocho a 10, al agregar a Israel y Japón.

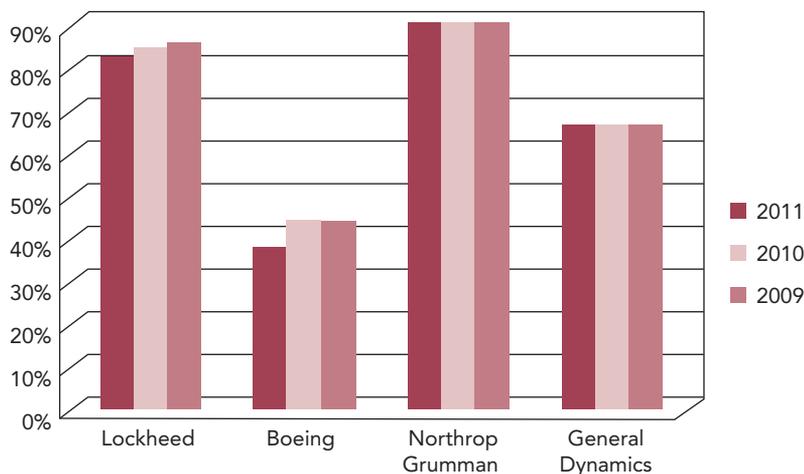
Datos y desempeño financiero²⁴⁻³²

La fusión en 1995 de Lockheed Martin resultó en una empresa cuyos ingresos dependían fuertemente del gobierno de E. U. Por ejemplo, atribuyó 82, 84 y 85% de sus ingresos totales de 2009, 2010 y 2011, respectivamente, a los productos vendidos específicamente al gobierno de E. U. y sus aliados militares (véase la figura 2). Cuando las ventas de una empresa dependen de un pequeño número de clientes o de un solo cliente (como en el caso de Lockheed) se crea una sujeción indeseable. Los beneficios netos de la compañía, un total de 2.66 mil millones en 2011, provenían de los cuatro segmentos de operación: aeronáutica, sistemas espaciales, sistemas electrónicos y sistemas de información y soluciones globales. Los sistemas aeroespaciales y electrónicos son los dos segmentos dominantes en el portafolio de Lockheed, pues representaban aproximadamente 63% de las ventas de la compañía en 2011. Además, los únicos clientes del segmento de sistemas espaciales son la NASA y el Departamento de Defensa de Estados Unidos. Algunos productos de los sistemas espaciales se venden de forma internacional; sin embargo, el gobierno de E. U. regula y facilita esta transferencia.

Gracias a los vínculos antes mencionados con las decisiones de inversión del gobierno de E. U., relacionados con los segmentos de negocios de la empresa, es probable que muchos vean a Lockheed Martin como una inversión riesgosa. El largo periodo de tiempo que comúnmente se requiere para que las inversiones en IyD de la empresa conduzcan al incremento de los ingresos, junto con el hecho de que los mercados para los productos primarios están restringidos por el ambiente político y legal externo, puede llevar a los inversionistas a creer que las posibilidades de crecimiento de la compañía son limitadas. Sin embargo, de acuerdo con los financieros de Lockheed, esos inversionistas están equivocados. En gran medida gracias a su capacidad de innovar y de colaborar, la compañía ha estado al frente de muchas brechas aeroespaciales tecnológicamente significativas. Su ROE para 2011 de 112.76% excede el desempeño de todos sus principales competidores, excepto Boeing, quien publicó un ROE del 127.94 durante el mismo periodo. En contraste, Northrop Grumman, que fabrica principalmente sistemas y plataformas, como los vehículos aéreos no tripulados E-2 Hawkeye y Global Hawk, utilizados ampliamente en la “guerra contra el terrorismo”, solamente obtuvo un ROE de 17.73%. La enorme industria General Dynamics estaba ligeramente por encima, con un ROE de 19.03% en 2011 (véase la figura 3).

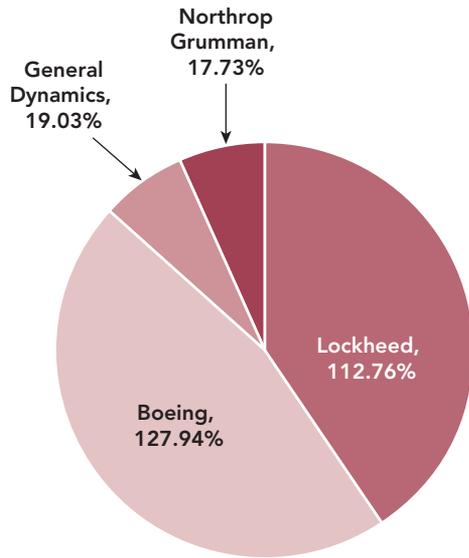
Mientras que muchos inversionistas estarían muy satisfechos por la capacidad de una empresa de obtener un retorno sobre el capital de 112.76%, el análisis de la estructura del capital produce un conocimiento importante acerca del desempeño financiero general de la empresa. Respecto a esto, Lockheed Martin obtuvo solamente un margen de utilidad de 5.7%, en gran parte gracias a su significativa deuda.

Figura 2 Porcentaje de ingresos a partir de la comparación del gobierno de E. U.



Fuente: Archivos 10-K 2011 de compañías enumeradas por medio de www.sec.gov.

Figura 3 Comparación del retorno sobre el capital de 2011



Fuente: Archivos 10-K 2011 de compañías enumeradas por medio de www.sec.gov.

Su deuda, en una proporción de activos, es de 645%, dando una pausa a los inversionistas que contemplan la posibilidad de comprar acciones de Lockheed Martin. Además, puesto que el gobierno de E. U. es su principal cliente, todas las solicitudes de propuestas se someten de forma estática a una licitación. Actualmente, el gobierno estadounidense ha abandonado la concesión de contratos con base en componentes y subsistemas y prefiere ofrecer sistemas completos a un solo contratista. Ya que el costo es una consideración importante, el gobierno especifica los requerimientos técnicos, pero no establece las técnicas de producción y de desarrollo. Se espera que todos los licitadores se adhieran a los requerimientos técnicos especificados. El costo se considera

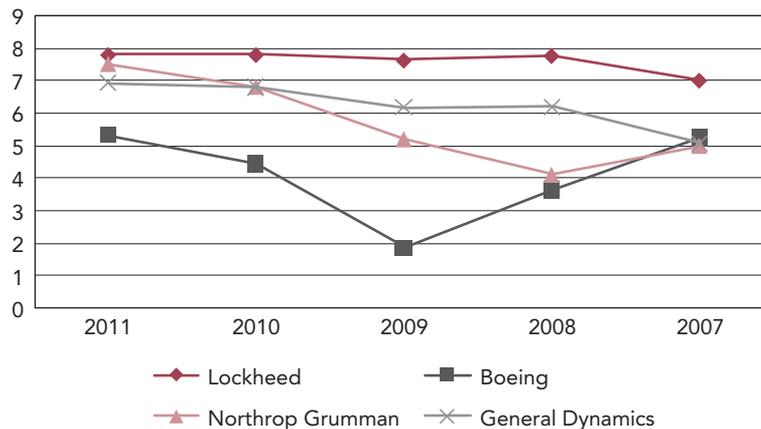
solamente después de que el licitador cumple satisfactoriamente con todas las especificaciones técnicas.

El estudio de la situación financiera de la empresa sugiere la posibilidad de que no existen compañías financiadas de forma moderada, en términos de estructura del capital, dentro de esta industria, ya que tanto Lockheed Martin como Boeing tienen una gran ventaja, mientras que General Dynamics y Northrop Grumman dependen, en gran parte, del capital. La dicotomía entre los dos acercamientos es bastante reveladora. Las dos compañías con menor ventaja, General y Northrop, solamente tienen razones de deuda en proporción de activos de 29.53 y 38.07%, respectivamente, lo cual podría ser la razón para un retorno sobre el capital “todo menos espectacular”.

Al estar al frente de sus competidores en este segmento, Lockheed Martin mostró ganancias por acción más estables durante un periodo de cinco años en 2011, que va desde 7.02 hasta 7.81 dólares (véase la figura 4). Esta puede ser la razón por la que las instituciones poseen 91% de las acciones de la compañía. Al comparar, las ganancias por acción de General Dynamics van desde 5.10 hasta 6.94 dólares durante este periodo, mientras que el EPS para la participación de Northrop va desde 4.12 hasta 7.52 dólares. Sorprendentemente, las ganancias por acción de Boeing han sido las más volátiles durante este periodo particular de cinco años, pues van desde un bajo EPS diluido de 1.87 dólares en 2009 hasta un alto EPS de 5.33 en 2011.

Desde una perspectiva del estado de resultados, el tamaño y alcance de Lockheed Martin puede ser difícil de comprender completamente. La empresa ha sido un gigante en una industria líder con ingresos anuales en exceso de 40 mil millones durante cada uno de los últimos cinco años. El segmento aeroespacial, solo la segunda división más grande de la compañía, tuvo ingresos en exceso por 14 mil millones durante 2011.

Figura 4 Comparación de ganancias netas por acción (diluidas)



Fuente: Archivos 10-K 2011 de compañías enumeradas por medio de www.sec.gov.

Para una compañía como Lockheed Martin, el retraso de las órdenes es un indicador de la salud de la empresa que los inversionistas examinan. Para 2011 tenía un enorme volumen de pedidos pendientes superior a los 30.5 mil millones, más de 3 mil millones respecto del año anterior. En comparación con sus competidores, este retraso era favorable. Boeing tenía un volumen de pedidos retrasados reportado de 24.1 mil millones, el cual disminuyó de 25.1 mil millones en 2010; mientras que la división de sistemas de combate de Northrop Grumman y General Dynamics tenía un retraso de 19.2 mil millones y 11.4 mil millones en comparación. Este era un buen presagio para Lockheed, puesto que la mayoría del trabajo acumulado no se puede atribuir a ningún sistema. El programa F-35 representa un porcentaje significativo del volumen de pedidos retrasados, pero los programas C-130, F-16 y C-5 tienen gran demanda en espera para los próximos años (véase la figura 5).

Con las grandes esperanzas que Lockheed tiene puestas en el programa y el compromiso del gobierno de Estados Unidos y algunos de los aliados de este, es probable que el proyecto F-35 sea un programa de larga vida que sostendrá a la compañía durante las siguientes décadas. De hecho, de acuerdo con el análisis de Lockheed recopilado a partir de Business Source Complete, el programa es capaz de generar ingresos superiores a un trillón de dólares durante las próximas décadas. A pesar de haber estado en producción durante varios decenios, algunos de los programas preexistentes, incluyendo, por ejemplo, el F-16, aún proveen excelentes ingresos a la empresa. El programa C-130, junto con todas las clases de variantes fabricadas, se considera en casi todas las instalaciones militares de E. U. y desempeña diferentes papeles para las distintas ramas del servicio. Además, los programas de larga vida, refiriéndonos nuevamente al F-16, se enfrentan por lo general a la decisión de los clientes, además del gobierno de E. U., de comprar los productos de

la empresa. Por ejemplo, debido a sus capacidades de funcionamiento, los gobiernos que representaban a Taiwán, India y los Emiratos Árabes Unidos también compraron el F-16 durante la década pasada. Los clientes compran los productos como el F-16 principalmente para actualizar la calidad y capacidades de sus flotillas.

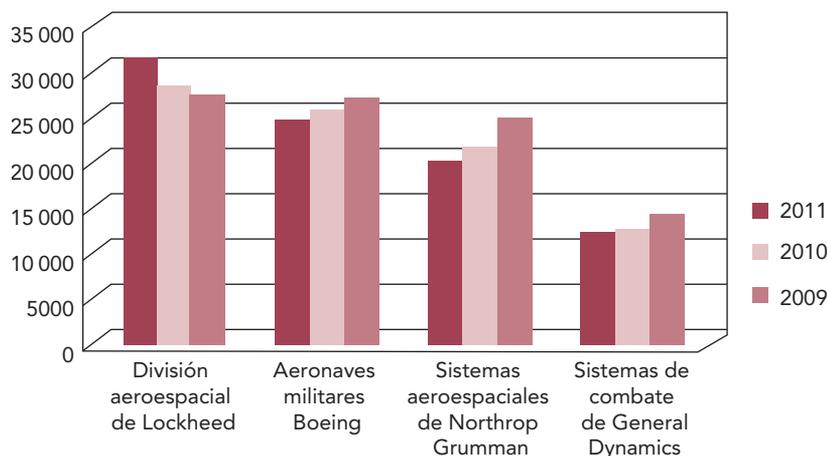
Como análisis final, se calculó el índice de crecimiento anual compuesto (CAGR por sus iniciales en inglés) para Lockheed y sus rivales más importantes. El periodo de 2007 a 2011 no fue bueno para la industria. En 2008 y 2009, el descenso general del mercado de valores representó algunos de estos resultados en términos de índices de crecimiento. Por otra parte, los cálculos finales colocan el CAGR de Lockheed a -6.37%, mejorando el -7.14% de Northrop Grumman y el -7.12% de General Dynamics por 80 puntos base o más, pero detrás del -4.30% del CAGR de Boeing durante el mismo periodo de cinco años (véase la figura 6).

La interacción entre los competidores en esta industria es única. Incluso con la intensa competitividad en ciertos frentes, existen muchas sociedades con base en contratos entre las compañías.

El F-22 es el producto de tal sociedad entre Lockheed Martin, Pratt y Whitney y Boeing. Esta fue responsable de las alas, del fuselaje trasero, la integración de la aeroelectrónica, del sistema de soporte de vida, del sistema de capacitación, del sistema de protección contra incendios y de 70% del software de la misión. Pratt y Whitney proporcionaron los dos motores, y Lockheed Martin fue responsable de la administración del programa y el resto de los componentes de la aeronave. El F-22 se lanzó en 2007 en una ceremonia presentada por las tres compañías.³³

Estas sociedades han llegado a ser comunes en la industria, particularmente con las compañías que persiguen proyectos y productos similares. Estas sociedades existen de manera habitual, por lo que cada empresa puede utilizar

Figura 5 Comparación del volumen de órdenes retrasadas (en millones de dólares)



Fuente: Archivos 10-K 2011 de compañías enumeradas por medio de www.sec.gov.

sus principales competencias para contribuir con la misión especificada dentro de cada proyecto individual.

Ética

La naturaleza en sí misma de ser un contratista en el área de la defensa significa que el mercado es muy estrecho y las ganancias de la competencia pueden ser las pérdidas de otra. Existen diferentes ejemplos de perfiles realmente altos de espionaje corporativo, intrigas y actividades ilegales, como sobornos, a lo largo de la historia de la industria, pues las empresas se disputan la ventaja competitiva.

Lockheed misma se vio envuelta en un escándalo durante la década de 1970, después de pagar diferentes sobornos a oficiales y organizaciones políticas externas a cambio de recibir distintos contratos aeroespaciales. Este escándalo empañó la imagen de la compañía, que hasta entonces había sido más conocida por sus problemas financieros que por su innovación.³⁴

Otro caso implicó al ingeniero de Boeing que Lockheed contrató en 2005. Las dos empresas luchaban por un contrato de miles de millones de dólares a largo plazo para construir misiles de largo alcance para el departamento de defensa de E. U. El ingeniero que Lockheed contrató trajo consigo más de 25 mil páginas de documentos relacionados con el proyecto en disputa. Al principio, Boeing reveló el problema al decir que solo eran siete páginas, pero conforme la investigación de posibles irregularidades se expandió, se encontraron todos los registros, de esa cantidad de páginas, que hacían referencia a la licitación de Lockheed, los cuales eran confidenciales e información privilegiada.³⁵

Sin embargo, durante las últimas décadas, Lockheed se ha reorganizado a sí misma en una gigante competitiva de defensa y ha desarrollado una reputación de transacciones transparentes y éticas. Los líderes estratégicos de Lockheed están trabajando diligentemente para crear una cultura de

responsabilidad, estándares éticos y transparencia. Esta dirección ha impregnado la organización, y la compañía parece ser un ejemplo para la industria. Como ejemplo de la honestidad y responsabilidad de la empresa, el antiguo CEO, Robert Stevens, asumió toda la responsabilidad por el exceso en los costos y los problemas de desarrollo del famoso programa del avión de caza conjunto F-35.³⁶ El director de este programa, Dan Crowley, se sometió al escrutinio por las dificultades con el programa, pero Stevens dio un paso adelante y asumió toda la responsabilidad, dando a Crowley un voto de confianza en lugar de utilizarlo como chivo expiatorio.

Los pilotos

Nuestro negocio está construido sobre la integridad, y no nos arriesgaremos a perderla.

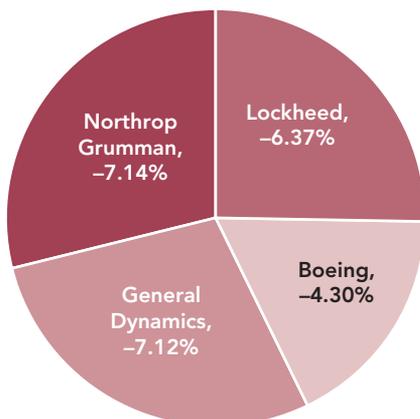
—Bob Stevens, CEO³⁷

Lockheed Martin es una corporación grande desde cualquier punto de vista. Es obvio que los líderes estratégicos talentosos y eficaces son la base de los esfuerzos de esta empresa por alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos por encima del promedio. En general, Lockheed Martin parece contar con un equipo de administración superior con el potencial de ayudar a la empresa a enfrentarse con éxito a los retos de la industria, así como a los desafíos de la propia compañía. No obstante, recientemente se han presentado problemas en su interior relacionados con el liderazgo.

Después de los patrones tradicionales de corporaciones multinacionales de gran capitalización, Lockheed juntó los roles de presidente del consejo directivo y CEO, y desde 2004 hasta su retiro como CEO a principios de 2013 confió la dirección y bienestar de la empresa a Robert J. Stevens.³⁸ La carrera de Stevens en Lockheed comenzó en 1993 y, con base en la trayectoria de la misma como el contratista de la defensa más grande de la nación y en el desempeño de la compañía, parece apropiado dar a Stevens un poco de crédito por el éxito de Lockheed. Durante su dirección, la corporación obtuvo varios contratos de gobierno por mil millones de dólares, incluyendo los programas F-22 Raptor y el avión de caza Lightning F-35 y, junto con todo el equipo de administración, mantuvo la posición de la empresa como el principal contratista de la defensa.

Durante el anuncio del retiro de Stevens en abril de 2012, también se asignó a su sucesor, el entonces vicepresidente, presidente y COO, Chris Kubasik. Sin embargo, menos de 60 días antes de tomar el puesto, Kubasik tuvo que dimitir “después de que una investigación interna descubriera que tenía una relación con una subordinada, lo cual violaba el código de ética de la compañía”.³⁹ El consejo directivo promovió inmediatamente a Marillyn A. Hewson, vicepresidenta ejecutiva de la división de sistemas electrónicos, para que asumiera la posición de Kubasik (además de la suya), incluyendo la promoción a CEO a principios de 2013. Al mismo tiempo, Lockheed anunció que Stevens asumiría la

Figura 6 Comparación anual del índice compuesto de crecimiento, 2007-2011



Fuente: Archivos 10-K 2011 de compañías enumeradas por medio de www.sec.gov.

posición de presidente ejecutivo del consejo hasta finales de 2013 para facilitar la transición de CEO".⁴⁰

El consejo de directores de Lockheed Martin incluye algunos miembros reconocidos y con mucha experiencia. Por ejemplo, tres miembros, el almirante James Ellis, el general Joseph Ralston y el almirante James Loy, en retiro los tres, sirvieron en posiciones destacadas en la marina, el ejército y la guardia costera, respectivamente. Además, los tres tenían carreras impresionantes y exitosas dentro de organizaciones como el grupo Cohen y el Instituto de operaciones de energía nuclear. Estos individuos son miembros dominantes en el consejo directivo, en gran parte debido a sus conocimientos acerca de la comunidad de la defensa y sus contactos dentro de dicha comunidad (véase la figura 7).

Cadena de mando

Desarrollar un fuerte plan de sucesión relacionado con el grupo de administración más importante de la empresa

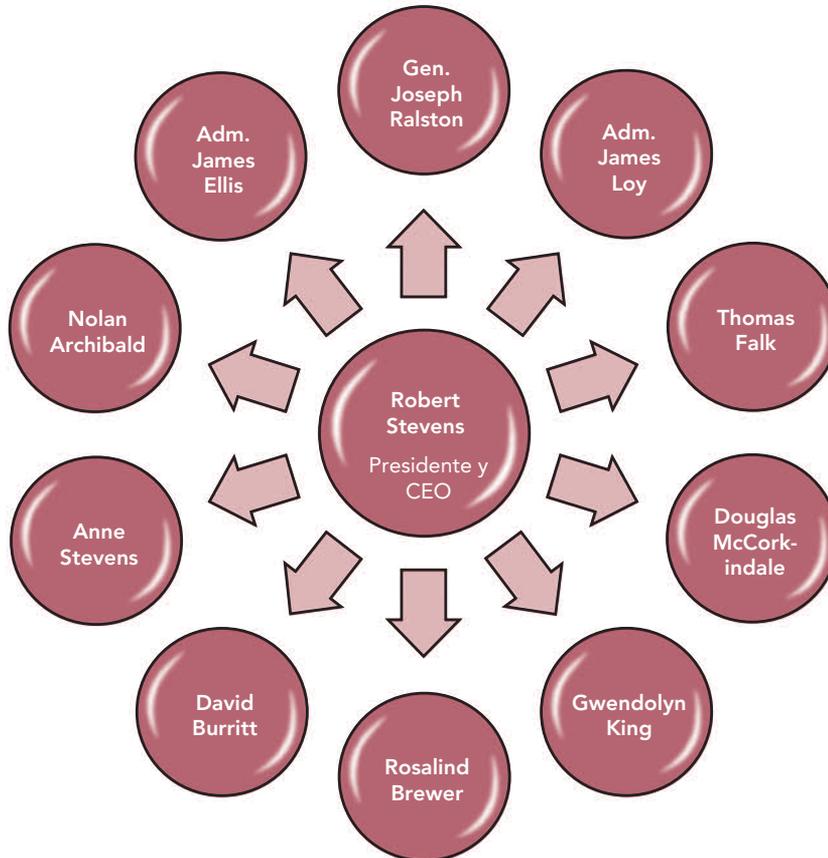
es una actividad destacada dentro de Lockheed Martin. Probablemente el plan de Lockheed hizo posible e incluso deseable que la empresa anunciara simultáneamente el retiro de Stevens y la selección de Kubasik como su reemplazo. Posteriormente, gracias a la relación inadecuada divulgada en la que se vio envuelto Kubasik, Lockheed confió en su plan de sucesión para seleccionar a Marillyn Hewson como la nueva CEO de la compañía.

Desafíos estratégicos

Disminución del presupuesto de la defensa federal

*Se esperaba que el gasto militar de E. U., como un porcentaje de GDP, disminuyera hasta un promedio de 4% durante los cinco años de 2012 a 2016, por debajo de 4.6% durante los cinco años de 2007 a 2011.*⁴¹

Figura 7 Miembros del consejo directivo de Lockheed Martin



Fuente: Lockheed Martin: Quiénes somos, en <http://www.lockheedmartin.com/us/who-we-are/corporate-governance/board.html>.

Como líder en el segmento de aeronaves militares, el cliente más grande de Lockheed es el gobierno de E. U., lo cual conforma 82% de las ventas en 2011.⁴² Por tanto, el futuro incierto del presupuesto para la defensa del gobierno de este país representa un desafío único respecto de la inversión y el crecimiento del negocio. Esto es especialmente desafiante debido a los proyectos a largo plazo, como el F-35, un producto que ha estado en desarrollo desde 1994. Solo este proyecto ha requerido más de una década de desarrollo y pasarán algunos años antes de que los clientes reciban sus primeras órdenes.⁴³ A pesar de descansar temporalmente de las preocupaciones cuando, en diciembre de 2011, el congreso aceptó financiar todas las actividades del gobierno de E. U. hasta el 30 de septiembre de 2012,⁴⁴ el equipo de administración de Lockheed podía sentirse ligeramente aliviado al no tener que predecir el futuro para tomar decisiones acerca de las estrategias de la empresa, así como de su implementación.

Una de las principales preocupaciones de Lockheed era la Ley de control del presupuesto de 2011. Este acto podía desencadenar reducciones automáticas en los gastos de la defensa en enero de 2013 en caso de que el congreso y la administración no hubiesen podido llegar a un acuerdo financiero.⁴⁵ De acuerdo con el informe anual de Lockheed 2011, los resultados automáticos de la reducción general de los costos en las retenciones tendrían consecuencias significativas para nuestro negocio y la industria.⁴⁶ Mientras que Lockheed se está diversificando hasta cierto grado, esto no puede mitigar completamente el impacto de las reducciones en el presupuesto que resultan de las retenciones. El término de los grandes contratos de la defensa de E. U. afectaría negativamente su negocio y su futuro desempeño financiero.⁴⁷ En la lista de preocupaciones de la empresa también se encuentran las acciones que toma el gobierno de Estados Unidos para reducir sus compromisos globales, como lo demuestra su retirada de Irak, lo cual podría reducir la necesidad del gasto de la defensa.

Riesgos del mercado internacional

Los clientes internacionales conforman 17% de las ventas netas de 2011 y la empresa planea incrementar las ventas internacionales durante los próximos años,⁴⁸ ello a pesar de que la naturaleza impredecible del segmento del mercado internacional presenta todavía más desafíos que el mercado nacional de Lockheed “gracias a la mayor volatilidad potencial de los ambientes políticos y económicos externos”.⁴⁹ A causa de la recesión económica global actual, los gobiernos extranjeros, especialmente los de los países europeos, han propuesto gran variedad de recortes en el presupuesto general y medidas de austeridad que pueden resultar en reducciones del presupuesto de defensa. El comercio en mercados extranjeros también expone a la empresa a riesgos de intercambio de moneda, ya que la debilidad de la moneda externa puede tener un impacto negativo al realizar la conversión a dólares estadounidenses.

Las exportaciones, especialmente en el mercado de la defensa, requieren el cumplimiento de las rigurosas políticas de control de exportación. En caso de incurrir en una violación, se puede restringir la exportación de productos de la unidad comercial responsable, o de Lockheed Martin como un todo, durante cierto tiempo. No cumplir con las regulaciones de cooperación industrial como parte de contratos comerciales internacionales puede traer otras sanciones. Estos acuerdos de contratos de compensación pueden incluir reuniones en el país de compra o en niveles de fabricación, en algunas ocasiones durante algunos años.⁵⁰ Algunos oponentes de este sistema argumentan que los contratos de compensación son un tipo de soborno, el cual promueve la corrupción en el extranjero debido a la falta de transparencia, en especial en el mercado de la defensa, donde la discreción es obligatoria por razones de seguridad nacional. El departamento de E. U. del reporte del Comité de Coordinación de Promoción de Tratados Comerciales de marzo de 2000 declaró que “el sector de la defensa representaba 50% de todas las demandas por soborno durante 1994-1999”.⁵¹ Se estimó que aproximadamente 130 países utilizaban acuerdos de compensación, y los valores de estos se incrementaron como un porcentaje del valor principal del contrato.⁵²

Regulación del mercado de la defensa

La base de clientes del mercado de la defensa está seriamente limitada debido a las restricciones impuestas por el gobierno de E. U. Todas las empresas de este país que venden productos internacionalmente se enfrentan a embargos y restricciones comerciales dentro de algunos países; sin embargo, hay un escrutinio adicional en el mercado de la defensa debido a las preocupaciones acerca de la seguridad nacional, como lo dicta la Regulación del Tráfico Internacional de Armas (ITAR). “El ITAR está relacionado con la sección 38 de la Ley de Control de Exportación de Armas de E. U. (22 U.S.C. 2778), la cual autoriza al presidente a controlar la exportación e importación de artículos y servicios de defensa”.⁵³ Además del alto costo del proceso de aprobación de contratos a causa del ITAR, estas regulaciones pueden disuadir a los países extranjeros de aceptar las licitaciones de compañías estadounidenses, como Lockheed. En abril de 2011, India excluyó a Boeing y Lockheed de la licitación para el proyecto de la defensa por 11 mil millones de dólares para un *jet* de caza nuevo. Muchos especularon acerca de esto debido a las crecientes restricciones de las políticas de exportación de E. U. relacionadas con el ITAR.⁵⁴ Incluso los aliados cercanos a E. U., como el Reino Unido, se sienten frustrados por el largo proceso que impone el ITAR. Sin embargo, las condiciones respecto de un proceso de aprobación más eficiente para estos aliados han mejorado. “En 2004, el tiempo de procesamiento para todo el Reino Unido asociado con las licencias ITAR fue de 22 días, en comparación con los 42 días de hace algunos años”.⁵⁵

A pesar de la gran experiencia de Lockheed Martin en la industria de la defensa, la empresa ha violado en el pasado políticas ITAR:

*En 2008, el departamento de estado acusó a Lockheed Martin de haber violado la Ley de Control de Exportación de Armas y la ITAR al haber proporcionado datos técnicos clasificados y no clasificados relacionados con la venta de misiles Hellfire a los Emiratos Árabes Unidos desde 2003 hasta 2004.*⁵⁶

El resultado de estos alegatos fue que Lockheed pagó una multa civil de 4 millones de dólares. A pesar de esta violación, el código de ética de la compañía establece sus intenciones de cumplir con las leyes y normas que regulan sus negocios.⁵⁷

Control de costos

Tal vez el reto más importante al que se enfrenta Lockheed Martin es la falla en el control de costos, específicamente en el programa F-35. La empresa ha tenido éxito en la fabricación de un producto único para un conjunto de clientes exigentes; sin embargo, ha fallado al mantener un costo aceptable para el F-35, como lo demuestra el incremento continuo de los costos estimados de 1.51 trillones de dólares.⁵⁸ Como un avión de caza múltiple, con tres variables diferentes, el F-35 está diseñado para reemplazar aviones de caza existentes, como el F-16, el F-18, el A-10 y, actualmente, cumplir con el papel del abandonado F-22. Por tanto, la versatilidad demandó que el F-35 tenga un costo considerable. Obviamente, Lockheed Martin subestimó el costo para desarrollar dicha aeronave y está luchando por proporcionar las características requeridas para un costo aceptable. Como resultado, diferentes países asociados han expresado

su preocupación acerca de los costos por unidad del F-35 y han amenazado con cancelar o reducir sus contratos a menos que Lockheed cumpla con ciertos hitos. Italia ya ha reducido sus órdenes del F-35, de 131, en un principio, a 90, en gran parte debido a las medidas de austeridad del país, pero también a las preocupaciones sobre el incremento en el costo.⁵⁹ Con cada revisión del costo del F-35, Lockheed Martin debe justificar a sus clientes el incremento en el valor del contrato.⁶⁰ La incapacidad de la empresa para controlar los costos del programa F-35 puede afectar su capacidad para ganarse la confianza de los clientes respecto del tiempo y el precio estimados de sus demás productos.

Los retrasos y costos excesivos han empañado la industria de las aeronaves, y esto es especialmente cierto en el caso de las aeronaves tácticas. Desde el primer avión producido por los hermanos Wright, los costos para producir aeronaves cada vez más complejas se han incrementado exponencialmente. “Para 2054, en caso de que este índice continúe, el costo de un solo avión de combate será igual a todo el presupuesto proyectado para la defensa”.⁶¹ De hecho, el antiguo CEO de Lockheed, Norman Augustine, bromeó al decir que la marina y la fuerza aérea tendrán que compartir el *jet* durante tres días y medio a la semana⁶² gracias a la gráfica que muestra el incremento potencial de los costos con el tiempo. Muchos países han considerado prolongar o aumentar del uso del F-16 como alternativa de bajo costo probada en combate, en caso de que el F-35 se retrase y su costo continúe incrementándose. Así, mientras Lockheed Martin observa al futuro, se enfrenta a retos relacionados con las operaciones actuales, así como a gran cantidad de decisiones desafiantes acerca de la mejor posición para que la empresa tenga éxito en los próximos años.

NOTAS

1. Lockheed Martin Corporation Profile, Hoover's, consultado el 28 de febrero de 2012 en Hoover's Online.
2. This Defense Company Has 24% Upside — Even with the Pentagon's Spending Cuts, *Money Morning*, consultado el 8 de febrero de 2012 en <http://moneymorning.com/2012/02/08/this-defense-company-has-24-upside-even-with-the-pentagons-spending-cuts/>.
3. The SIPRI Top 100 Arms-producing and Military Services Companies, 2010, www.sipri.org, consultado el 3 de marzo de 2012 en <http://www.sipri.org/research/armaments/production/Top100>.
4. Absolute Freedom. *Lockheed Martin*. Supporting the Warfighter, 22 de febrero de 2012, consultado el 24 de marzo de 2012 en <http://www.lockheedmartin.com/us/news/speeches/022212-hewson.html>
5. Lockheed F-35 Cost Estimate by U.S. Increases 9% in Year, 30 de marzo de 2012, *Bloomberg*, consultado el 3 de abril de 2012 en <http://www.bloomberg.com/news/2012-03-30/lockheed-f-35-fighter-estimate-increased-9-in-a-year-u-s-says.html>.
6. D. Terris, 2005, *Ethics at Work: Creating Virtue in an American Corporation*, Waltham, Massachusetts, Brandeis UP.
7. *Ibid.*
8. Lockheed Martin, Hoover's, *op cit.*
9. D. Terris, *op. cit.*: 69.
10. Lockheed Martin, Hoover's, *op cit.*
11. *Ibid.*
12. Catch F-22 for Obama, 4 de marzo de 2009, *The Christian Science Monitor*, consultado el 8 de marzo de 2012 en <http://www.csmonitor.com/Commentary/the-monitor-view/2009/0304/p08s01-comv.html>.
13. Lockheed Martin Corporation. Annual Report, 2011, Lockheed Martin Corporation, Bethesda, Maryland, consultado el 7 de marzo de 2012 en <http://www.lockheedmartin.com/content/dam/lockheed/data/corporate/documents/2011-Annual-report.pdf>.
14. Aircraft, 2011, *Encyclopedia of American Industries*, edición en línea, Gale (SICs: 3721).
15. Manufacturers of Guided Missiles and Space Vehicles, 2012, *Encyclopedia of American Industries*, edición en línea, Gale, (SICs: 3761).
16. *Idem.*
17. Z. Fryer-Biggs, 8 de octubre de 2012, Lockheed Martin Announces Split of Electronic Systems Division, *DefenseNews*, consultado el 19 de marzo de 2013 en <http://www.defensenews.com/article/20121008/DEFREG02/310080003/>

- Lockheed-Martin-Announces-Split-Electronic-Systems-Division.
18. Search, Detection, Navigation, Guidance, Aeronautical, and Nautical Systems and Instruments, 2011, Encyclopedia of American Industries, edición en línea, Gale, (SICs: 3812)
 19. Lockheed Martin Corporation. Annual Report, *op cit*.
 20. Absolute Freedom. Our Leadership Commits, Lockheed Martin, consultado el 24 de febrero de 2012 en <http://www.lockheedmartin.com>.
 21. Lockheed Martin Corporation. Annual Report, *op cit*.
 22. Lockheed Martin, Hoover's, *op cit*.
 23. Lockheed Martin Corporation, Company Profile., *op cit*.
 24. Lockheed Martin Corporation 2009 Form 10-K, 25 de febrero de 2010. U.S. Securities and Exchange Commission (Home Page), consultado el 8 de abril de 2012 en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/936468/000119312510040520/d10k.htm>.
 25. Lockheed Martin Corporation. Annual Report, *op cit*.
 26. Lockheed Martin Corporation, Company Profile. *op cit*.
 27. Northrop Grumman Corporation 2009 Form 10-K., 9 de febrero de 2010, U.S. Securities and Exchange Commission (Home Page), consultado el 8 de abril de 2012 en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1133421/000095012310010126/v54508e10vk.htm>.
 28. Northrop Grumman Corporation 2011 Form 10-K, 8 de febrero de 2012, U.S. Securities and Exchange Commission (Home Page), consultado el 8 de marzo de 2012 en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1133421/000119312512045323/d250683d10k.htm>.
 29. The Boeing Company 2009 Form 10-K, 8 de febrero de 2010, U.S. Securities and Exchange Commission (Home Page), consultado el 8 de abril de 2012 en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/12927/000119312510024406/d10k.htm>.
 30. The Boeing Company 2011 Form 10-K, 9 de febrero 2012, U.S. Securities and Exchange Commission (Home Page), consultado el 8 de marzo de 2012 en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/12927/000119312512048565/d255574d10k.htm>
 31. General Dynamics 2009 Form 10-K, 19 de febrero de 2010, U.S. Securities and Exchange Commission (Home Page), consultado el 8 de abril de 2012 en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/40533/000119312510034883/000119312510-034883-index.htm>.
 32. General Dynamics 2011 Form 10-K, 17 de febrero de 2012, U.S. Securities and Exchange Commission (Home Page), consultado el 8 de abril de 2012 en <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/40533/000119312512066385/d271667d10k.htm>.
 33. History — F-22 Raptor, Boeing, consultado el 10 de marzo de 2012 en <http://www.boeing.com/history/boeing/f22.html>.
 34. SCANDALS: Lockheed's Defiance: A Right to Bribe?, 18 de agosto de 1975, *Time Magazine U.S.*, consultado el 24 de marzo de 2012 en <http://www.time.com>.
 35. D. Bowermaster, 9 de enero de 2005, Boeing Probe Intensifies over Secret Lockheed Papers, *The Seattle Times*, consultado el 1 de abril de 2012 en http://seattletimes.nwsourc.com/html/business/technology/2002146025_boeinglockheed09.html.
 36. A. Butler, 4 de marzo de 2010, Lockheed CEO Stands By Company Leadership, *Aviation Week*, consultado el 15 de marzo de 2012 en <http://www.aviationweek.com>.
 37. Absolute Freedom, *op cit*.
 38. CEO Profile of Robert Stevens, *Forbes*, consultado el 12 de abril de 2012 en <http://people.forbes.com/profile/robert-j-stevens/49897>.
 39. Christopher Kubasik, Lockheed Exec Ousted Over Inappropriate Relationship, To Receive \$3.5 Million, 12 de noviembre de 2012, *Huff Post Business*, consultado el 16 de marzo de 2013 en http://www.huffingtonpost.com/2012/11/12/christopher-kubasik-separation-package_n_2117840.html
 40. Lockheed Martin Board Elects Marillyn Hewson CEO & President and Member of the Board, 9 de noviembre de 2012, Lockheed Martin, Press Releases, consultado el 16 de marzo de 2013 en <http://www.lockheedmartin.com/us/news/press-releases/2012/november/110912-corp-leadership.html>.
 41. The U.S. Defense Market 2012-2016: Market Opportunities & Challenges, 29 de febrero de 2012, ICD Research, consultado el 7 de marzo de 2012 en http://defense-update.com/20120229_the-u-s-defense-market-2012-2016-market-opportunities-challenges.html.
 42. Lockheed Martin Corporation. Annual Report, *op cit*.
 43. Lockheed F-35 Cost Estimate by U.S. Increases 9% in Year, 30 de marzo de 2012, *Bloomberg*, consultado el 3 de abril de 2012 en <http://www.bloomberg.com/news/2012-03-30/>
 44. Lockheed Martin Corporation. Annual Report, *op cit*.
 45. *Ibid.*: 9.
 46. *Idem*.
 47. *Idem*.
 48. *Ibid.*: 11.
 49. *Idem*.
 50. *Idem*.
 51. Defense Offsets, Addressing the Risk of Corruption & Raising Transparency, abril de 2010, Transparency International: 14, consultado el 11 de marzo de 2012 en http://www.acrc.org.ua/assets/files/zvity_ta_doslidzhennya/TI_Defence_Offset_Report_20101.pdf.
 52. *Idem*.
 53. UK Warns U.S.A. Over ITAR Arms Restrictions, 1 de diciembre de 2005, Defense Industry Daily, consultado el 17 de abril de 2012 en <http://www.defenseindustrydaily.com/uk-warns-usa-over-itar-arms-restrictions-01549/>.
 54. U.S. Industry Loses Big in India: Is ITAR to Blame?, 28 de abril de 2011, National Defense Industry Association blog, consultado el 1 de abril de 2012 en <http://www.freerepublic.com/focus/f-news/2712314/posts>.
 55. UK Warns U.S.A. Over ITAR Arms Restrictions, *op cit*.
 56. Navigating ITAR Compliance, Melbourne Legal Team, consultado el 13 de abril de 2012 en <http://www.melbournelegalteam.com/itar-compliance.html>.
 57. Setting the Standard, Code of Ethics and Business Conduct, Septiembre de 2011, Lockheed Martin, consultado el 12 de abril de 2012 en <http://www.lockheedmartin.com/content/dam/lockheed/data/corporate/documents/setting-the-standard.pdf>.
 58. Lockheed F-35 Cost Estimate by U.S. Increases 9% in Year, *op cit*.
 59. Italy to Cut F-35 Fighter Jet Orders as Part of Defense Revamp, 16 de febrero de 2012, *Bloomberg BusinessWeek*, consultado el 16 de abril de 2012 en <http://www.businessweek.com/news>.
 60. Lockheed Martin Corporation. Annual Report, *op cit*.
 61. J. Kotter, 1995, Leading change: Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Publication Corp., 73: 175.
 62. The cost of weapons: Defence spending in a time of austerity, 26 de agosto de 2010, *The Economist*, consultado el 17 de marzo de 2013 en <http://www.economist.com/node/16886851>.

CASO 21

Logitech: llegar al éxito por vía de la innovación y la adquisición

Alan N. Hoffman

Universidad de Bentley, Escuela de Administración de Rotterdam, Universidad Erasmus

Logitech es una compañía con muchos años, con una reputación de productos personales de informática de calidad a precios razonables. Además, la reputación de Logitech, por estar a la vanguardia de la tecnología en la industria de equipos periféricos para computadoras, es incomparable. Esto ofrece a la compañía una posición envidiable en la cima de esta industria. Sin embargo, la recesión reciente, junto con la naturaleza cambiante de la industria de computadoras personales, representan futuros desafíos significativos. Es probable que Logitech deba encontrar nuevos caminos para competir en un mundo donde sus productos se han convertido en la práctica común para muchos dispositivos informáticos personales. Con una reputación al frente de la industria, ¿Logitech encontrará nuevas tecnologías que conquistar o deberá luchar para sobrevivir?

Antecedentes de la compañía

Logitech, con oficinas centrales en Romanel-Sur-Morges, Suiza, era el principal proveedor de equipo periférico para computadoras del mundo en 2010. Los equipos periféricos para computadoras personales son dispositivos de entrada e interfaces utilizados para navegación, comunicaciones a través de internet, música digital, controles de entretenimiento doméstico, juegos y dispositivos inalámbricos. Derivado de la palabra en francés “logiciel”, que significa “software” (programas de computación); dos estudiantes graduados de Stanford establecieron Logitech formalmente en 1981 como una compañía de desarrollo de software y arquitectura de hardware o herramientas de cómputo en los Alpes, Suiza. Poco después

de establecerse como compañía de desarrollo de software de calidad, Logitech vio una nueva oportunidad para el hardware que estaba emergiendo, a mitad de la década de 1980: el mouse (ratón de computadora). El mouse era equipo estándar para las computadoras originales Macintosh, lanzadas en enero de 1984. Logitech vio el mouse como una oportunidad de crecimiento, y esta se convirtió en un parteaguas para el futuro de la compañía. Logitech introdujo su primer dispositivo de hardware, el mouse P4, para los usuarios de software gráfico. Después de esto siguió un contrato de ventas OEM (fabricante de equipos originales) con HP (Hewlett-Packard) y, en 1985, entró en el mercado de las ventas al por menor, al vender 800 unidades durante el primer mes. En julio de 1988, los ejecutivos de Logitech decidieron cotizar la compañía en la bolsa para ayudar a financiar su rápido crecimiento.

A principios de la década de 1990, mientras se enfrentaba a una fuerte competencia cada vez mayor en el negocio de los mouses, Logitech identificó una oportunidad de mercado para equipo periférico (aparatos o dispositivos auxiliares) para computadoras y comenzó a llevar a la compañía más allá del mouse. En los años siguientes, Logitech introdujo productos como: 1) teclados para computadora, 2) cámaras digitales, 3) audífonos/micrófonos, 4) una palanca de mando periférica para juegos, y 5) una cámara web con un brazo flexible. Mientras que estos productos nuevos se introdujeron con el nombre de Logitech, la compañía también continuó innovando en el negocio central de los mouse. Las nuevas y revolucionarias tecnologías desarrolladas por Logitech permitieron que continuara como líder de la industria en el negocio de los mouse y los teclados.

El autor quisiera agradecer a Tyler Thompson, Heather Wooten, Meagan Foy, Samantha Louras, y Will Hoffman por su investigación y contribuciones a este caso. Reimpreso conforme a la autorización del doctor Alan N. Hoffman, departamento de administración de la Universidad de Bentley, 175 Forest St., Waltham, MA 02452. Centro de desarrollo de casos RMS, preparado para este caso de instrucción, con el fin de proporcionar material para discusión en clase, en lugar de ilustrar ya sea el manejo efectivo o inefectivo de una situación de administración. El autor ha simulado la información identificable para proteger la confidencialidad.

Copyright © 2011, Centro de Desarrollo de Casos RSM, Universidad Erasmus. Ninguna parte de esta publicación puede copiarse, almacenarse, transmitirse, reproducirse o distribuirse en cualquier formato o medio, sin la autorización del dueño de los derechos de autor.

A mediados de la década de 1990, el mercado de las PC (computadoras personales) surgió de manera masiva debido a la popularidad del internet y de las nuevas aplicaciones del software para el hogar/la oficina. El crecimiento de la industria de la PC creó una demanda cada vez más grande para los productos periféricos que producía Logitech. Internet permitió que los usuarios accedieran a nuevas áreas, como música, video, comunicaciones y juegos. A partir de este punto, Logitech continuó creciendo, tanto orgánicamente como a través de adquisiciones, conforme surgían oportunidades nuevas para expandir su catálogo de productos.

Entre 1998 y 2006, Logitech realizó diferentes adquisiciones significativas para expandir su portafolio de productos. Adquirió compañías como Connectix para su línea de cámaras web, Labtec para su presencia en el negocio del audio, Intrigue Technologies para sus controles remoto “Harmony”, y Slim Devices para sus sistemas de música. Todas estas adquisiciones se lograron de manera estratégica para ayudar a Logitech a posicionarse en todos los aspectos del mundo de equipo periférico personal.

Además de alcanzar un crecimiento significativo por medio de adquisiciones estratégicas, esta compañía también continuó innovando y aumentando su negocio central. Realizó innovaciones significativas en el área del mouse y teclados inalámbricos. También introdujo el primer dispositivo señalador de la industria, con tecnología inalámbrica Bluetooth, de venta al menudeo. Entonces, Logitech amplió su tecnología Bluetooth a muchos otros productos en el mundo digital, incluyendo controladores inalámbricos de juegos y plumas digitales personales.

La empresa proporcionaba a los consumidores innovación a la vanguardia, mientras mantenía su calidad. Mantuvo el liderazgo del producto al combinar la innovación continua, el diseño industrial premiado y la excelente relación precio desempeño con tecnologías, como comunicaciones inalámbricas de contenido dinámico y entretenimiento digital.

Dirección estratégica

Logitech se encuentra dentro del negocio del diseño y venta del mejor equipo periférico personal del mundo. La compañía continúa creciendo, tanto internamente como por medio de la adquisición para incrementar su catálogo de productos periféricos, mientras mantiene la fortaleza y calidad de sus principales tecnologías. La compañía “se encuentra al frente de la innovación en navegación a través de PC, comunicaciones por medio de internet, música digital, controles de entretenimiento doméstico y dispositivos inalámbricos y de juego” (Logitech, 2007).

Esta empresa también se esfuerza por “ofrecer continuamente tecnología que cambiará el panorama, mientras continúa enfocándose hasta en el más mínimo detalle del diseño, lo cual hace que sus productos personales y su marca sean apreciados por millones de clientes en todo el mundo.

Logitech continuará ayudando a crear una interacción con el universo digital más personal y beneficiando el entretenimiento en la salas familiares, las comunicaciones en marcha y las computadoras personales en la oficina” (Logitech, 2007).

Como compañía que cotiza en la bolsa, tanto en Suiza como en NASDAQ, los objetivos corporativos generales de la organización son el crecimiento y las ganancias. Durante toda su existencia, Logitech ha crecido continuamente por medio de la innovación y la adquisición, mientras mantiene ganancias positivas. Hasta la fecha, la compañía ha logrado cumplir adecuadamente sus objetivos clave. Fuera de estas metas principales, la empresa tiene diferentes objetivos adicionales, incluyendo:

- Liderazgo del producto
- Innovación continua
- Diseño industrial premiado
- Fuerte relación precio-desempeño

Logitech es extremadamente proactivo cuando se trata de innovación. Junto con el perfeccionamiento creciente de sus tecnologías y productos base, esta compañía también innova continua y radicalmente tecnologías en la industria de equipo periférico. Cuando identifica un negocio o industria de electrónica que crece o que gana reconocimiento rápidamente, encuentra una manera para diseñar y crear productos periféricos innovadores, con el fin de complementar los productos que conforman una industria específica. Por ejemplo, cuando la industria del juego comenzó a crecer y ganar reconocimiento rápidamente, Logitech diseñó e introdujo su primer control para consolas de juego en 2000 (el volante GT Force de Logitech para Playstation 2).

Otra de las innovaciones significativas de la empresa fue la pluma personal digital Logitech IO. Esta invención “combina el uso de una almohadilla tradicional de papel con el mundo digital”. En el mundo de negocios actual, se almacena y archiva electrónicamente gran cantidad de información y documentación. Esta plataforma nueva, la pluma digital, “permitirá a los clientes y a los profesionales transformar automáticamente datos escritos a mano y almacenarlos” (Logitech, 2007).

A través del desarrollo de productos nuevos, como los anteriores, es claro que Logitech es muy proactivo cuando se trata de innovación. La compañía desea ser el proveedor número uno de todos los productos periféricos personales en el mundo, y se esfuerza para ser el primero en introducir tecnologías periféricas nuevas e interesantes.

Competidores

Como compañía especializada, Logitech se encuentra exclusivamente en la industria del equipo periférico personal, la cual vende a los minoristas, así como a los principales fabricantes de computadoras. A menudo, la demanda de esta industria depende considerablemente de la estabilidad y los ingresos de sus consumidores, así como de la rentabilidad de

las empresas que compran sus productos. Esto se debe a que los productos de tecnología, como los que ofrece Logitech, con frecuencia son caros, ya que los individuos y las compañías se niegan a comprarlos, a menos que tengan suficiente dinero para hacerlo. Dentro de esta industria existen diferentes factores que afectan la competitividad y la estructura de precios de Logitech. Respecto a la competencia del mercado, esta empresa tiene tres competidoras principales: Creative Technology Ltd., Microsoft Corporation, y Royal Philips Electronics N.V.

Creative Technology Ltd. es uno de los líderes mundiales en productos de entretenimiento digital para computadoras personales (PC) e internet. Creative Technology fue fundada en 1981, en Singapur, con la visión de que los medios de información revolucionarían la manera en la que las personas interactúan con sus PC (Creative Technologies Ltd., 2010). La línea de productos de esta compañía incluye reproductores MP3, centros portátiles de medios, bocinas y audífonos multimedia, cámaras web y digitales, soluciones gráficas, teclados musicales revolucionarios y equipo periférico para PC. Creative contabilizó un margen de utilidad neto de -29.58% en el año fiscal 2009 y -32.82% en el primer trimestre del año fiscal 2010.

Microsoft Corporation proporciona productos y soluciones de software/hardware y soluciones mundiales. Fundada en 1975 por Bill Gates y Paul Allen, el negocio central de Microsoft es crear sistemas operativos y aplicaciones de software para computadoras (*Daily Finance*; 2010, Rovi Corp., 2010). Microsoft se ha expandido desde entonces hacia mercados como los de los mouse, teclados, consolas de videojuegos, aplicaciones de administración de las relaciones con clientes y software de almacenamiento, así como reproductores de música digital. Durante el año fiscal 2009, Microsoft Corporation totalizó ventas por 58.4 mil millones de dólares y un ingreso neto de 14.5 mil millones de dólares.

Royal Philips Electronics es una compañía, con sede en Holanda, enfocada a mejorar la vida de la gente a través de la innovación. Philips es una compañía con diversos productos en diferentes industrias. Los artículos que ofrece Philips incluyen electrónicos de consumo, televisores, reproductores VCR y DVD, fax, así como focos, rasuradoras eléctricas y otros aparatos para el cuidado personal; sistemas médicos y soluciones para sistemas de silicio (Philips, 2010). Con este amplio catálogo de productos, Royal Philips tuvo ingresos por 30.76 mil millones y una ganancia bruta de 11.59 mil millones durante el año fiscal 2009 (Yahoo! Inc., 2010).

Logitech es la única compañía de este grupo enfocada exclusivamente a productos periféricos personales, mientras que todos sus competidores invierten en productos y recursos en diversas industrias.

Tendencias

Logitech implementó una estrategia de innovación que mezclaba adquisiciones estratégicas para mejorar sus productos,

por medio de tecnologías y software de otras compañías, a fin de crear una experiencia más avanzada, innovadora y de colaboración para sus clientes. Aunque esta empresa se ha encontrado siempre al frente de la tecnología para mouse y teclados, también lidera la tecnología para videoconferencias desde las primeras etapas del desarrollo de su cámara montable para computadora. En lugar de seguir las tendencias del mercado, a menudo Logitech las crea.

Desde 1998 hasta 2004, la compañía realizó diferentes adquisiciones estratégicas importantes para mejorar los catálogos futuros y perfeccionar las líneas de productos periféricos. Su primera adquisición fue la división de cámaras de video, QuickCam PC de Connectix Corporation. Esto llevó a una afluencia de equipo periférico, como cámaras y cámaras inalámbricas, y sirvió como introducción temprana para la división de videoconferencias actual de Logitech. La segunda adquisición acertada fue la compra, en 2001, de Labtec, Inc., un fabricante de equipo periférico de audio.

Después de la adquisición de Labtec, la compañía desarrolló una estrategia para expandir su base de productos. En 2004, la compañía adquirió Intrigue Technologies, Inc.; esta adquisición colocó a Logitech como líder en la producción de controles remotos avanzados. Con esto, de repente, el equipo periférico abarcó más que solo computadoras y juegos de video. Esto le permitió realizar su siguiente adquisición, Slim Devices, un fabricante de sistemas de música, en 2006. Logitech utilizó estas dos adquisiciones para ampliar su unidad corporativa de múltiples negocios a diferentes compañías especializadas, atractivas para un gran grupo de usuarios de tecnología. Finalmente, con la adquisición de Paradiat AS, la compañía pudo combinar sus productos periféricos con el software, los efectos de video y las características de seguridad que ofrecía Paradiat (Logitech Acquires Paradiat, 2010). Esto permitió a la empresa ofrecer una experiencia de videoconferencia HD intuitiva y completa a compañías de cualquier tamaño.

Las futuras tendencias giran alrededor de la estrategia de contenido y las expectativas de los consumidores, relacionadas con las redes móviles y las aplicaciones para teléfonos inteligentes. La habilidad desarrollada en contenido incluye decisiones acerca del tipo de información y características que debe tener un producto, incluyendo aquellas que proporcionan más beneficios o satisfacen más necesidades; para Logitech, lo demás es solamente ruido y debilita el producto. En términos de tendencias portátiles de redes móviles y aplicaciones para teléfonos inteligentes, la empresa tiene tres opciones: 1) desarrollar sociedades cercanas con plataformas específicas (iPhone o Blackberry); 2) producir apps para cada sistema operativo; o 3) producir apps que funcionen en cualquier sistema operativo, por medio de redes móviles.

Presencia global

Ya que la economía global se expande y depende cada vez más de la tecnología, esta empresa ha observado un incremento

en el deseo de facilitar el uso, cuando se trata de computadoras portátiles, juegos y tecnología para videoconferencias. Además amplía constantemente su oferta de productos para satisfacer esta demanda de equipo periférico para computadoras. Durante el año fiscal 2009, 85% de sus ingresos provenían de las ventas al menudeo de productos periféricos, como mouse, teclados, bocinas, cámaras web, manos libres, audífonos y soportes para notebooks. También ha visto crecer la demanda global de los dispositivos diseñados para propósitos específicos, como juegos, música digital, multimedios, comunicación audiovisual por medio de internet y seguridad de video con base en PC. Los productos de la compañía combinan las tecnologías base, la innovación continua, el diseño industrial premiado y el excelente valor, necesarios para llegar a la cima en una industria tecnológica que cambia y evoluciona rápidamente. Desde sus inicios, en 1981, Logitech ha sido un jugador creciente en el mercado de productos tecnológicos y ha distribuido artículos a más de 100 países.

Para la compañía, las oportunidades aumentaron el deseo de crecimiento en la comunicación global. La tendencia de la comunicación inalámbrica y portátil, como Skype y el Facetime, de Apple, ha abierto una ventana de oportunidad para productos nuevos y más avanzados, que permitan comunicarse y realizar conferencias a través de video.

Ya que las computadoras han envejecido, Logitech han podido vender equipo periférico adicional a los usuarios que desean agregar aplicaciones nuevas a sus viejas computadoras. Logitech continúa vendiendo productos en el ocaso de la vida del producto, de manera exitosa, como mouse y teclados, y generando perfiles para financiar el desarrollo de productos nuevos, como Logitech Revue con Google TV. Debido a que los clientes están cada vez más conscientes y conectados, Logitech puede enfocar sus productos en dirección a los diferentes usos de la comunicación por video y las capacidades del internet de alta velocidad.

Desde su fundación, la compañía ha creado una presencia y una reputación globales para su marca y sus productos. En 2009, las ventas de Logitech se distribuyeron de manera global, con 45.3% en las regiones de Europa del Este, Oriente Medio y Norte de África; 35.6% en América y 19.1% en el Pacífico asiático. Al ampliar su presencia global, Logitech se convirtió en el proveedor líder de equipo periférico personal en el mundo. Además de ser un innovador en su industria, la empresa también ha mantenido sus productos a precios razonables. En 2009, 67% de sus ventas provenían de productos con un precio inferior a seis dólares. Esta mentalidad innovadora, junto con los precios razonables, han contribuido al crecimiento de las ventas y, como consecuencia, a la buena salud financiera de Logitech como compañía.

Finanzas

La recesión en 2008-2009 golpeó duro a Logitech. Durante todo el ejercicio económico 2010, las ventas cayeron de 2.2 mil millones de dólares en 2009 a dos mil millones de dólares. El

ingreso por operaciones fue de 78 millones de dólares, antes 110 millones de dólares, y el ingreso neto fue de 65 millones de dólares (0.36 por acción), en comparación con los 107 millones de dólares (0.59 dólares por acción) del año anterior. El margen bruto para el año fiscal 2010 fue de 31.9%, en comparación con 31.3% del año fiscal 2009. Como resultado del descenso económico, la compañía decidió que era necesario reestructurar su fuerza laboral. A principios de 2009, Logitech redujo en 15% su fuerza laboral global.

El precio de las acciones de la empresa alcanzó el máximo de 40 dólares a finales de 2007, como resultado de ventas récord a partir del lanzamiento exitoso de equipo periférico para iPods. El equipo periférico para iPod (bocinas, soportes y audífonos) hizo que el cada vez más popular dispositivo fuera más fácil de utilizar. Pero, para 2009, el margen de operación de Logitech fue de 5.15%, muy por debajo del gran 12%, debido a la creciente competencia de precios. La compañía no otorgó dividendos a los accionistas; tuvo que reinvertir su ingreso neto en desarrollo e investigación, así como en publicidad para sus productos y en capital disponible para adquisiciones estratégicas.

Logitech ha definido los objetivos financieros muy específicos que busca alcanzar. Desea incrementar las ventas entre 13-19%, con un margen bruto entre 32-34%. También se propone invertir 5% de sus ingresos por ventas en desarrollo e investigación y 12-14% en marketing. Al invertir recursos en desarrollo e investigación, la empresa ha diseñado un enfoque estratégico para mantener el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

Marketing

Logitech comenzó a fabricar un mouse para Apollo Computers y más tarde para HP. Estas relaciones se construyeron durante las demostraciones comerciales de la industria y llegaron a ser particularmente importantes para el crecimiento y la expansión de la compañía, puesto que estos clientes no compraban uno o dos mouse solamente, sino 25 000. Esto trajo inmediatamente grandes volúmenes de venta para la compañía. También desarrolló un logotipo para su marca, que llegó a ser reconocido entre los clientes corporativos y el público en general, como símbolo de innovación y de calidad dentro de la industria de equipo periférico personal.

En 2004, la empresa firmó un acuerdo con Global Internet Telephone Company y Skype para comercializar y promover sus productos en Estados Unidos, Canadá y Europa (Logitech and Skype Announce Marketing Agreement, 2004). Como consecuencia de este acuerdo, fueron fusionados los auriculares Logitech y los 120 minutos de Skype en un paquete, que se ofreció a los clientes. Además, ambas compañías también se promovían mutuamente en sus respectivos sitios web. Esta fue una decisión sabia de marketing para Logitech, puesto que expandió el nombre de la marca y promovió su producto a más usuarios, ya que Skype también era una compañía en auge y en expansión.

Logitech también ha tomado decisiones bastante estratégicas respecto a la comercialización de productos específicos. La empresa reconoció que las mujeres eran un segmento comercial al que los campos de la tecnología, por lo general, no se dirigían y consideró esto como una gran oportunidad para el producto Logitech Quick Cam (Buchanan, 2005). En 2005, Logitech lanzó anuncios para la Quick Cam, dirigidos a las mujeres de negocios, donde mostraban a una madre durante un viaje y utilizaba la Logitech Quick Cam en su cuarto de hotel para dar las buenas noches a sus hijos y esposo. La empresa reconoció que las mujeres, de hecho, acogen la tecnología cuando se adapta a sus necesidades y con estos mensajes comerciales demostró la manera en que sus productos satisfacen esas necesidades.

En una escala más pequeña, también decidió dar a los productos un logotipo memorable y reconocible. El logotipo de la marca Logitech es visible en todos sus productos y se ha convertido en un símbolo de calidad e innovación en el equipo periférico y en las industrias de tecnología.

Al principio, la empresa tenía un presupuesto limitado para marketing cuando introdujo por primera vez su mouse, a principios de la década de 1980. Este pequeño presupuesto limitó las actividades promocionales disponibles para la compañía. Sin embargo, aplicó algunas decisiones clave de marketing que le permitieron implementar sabiamente el presupuesto que tenían. Eligió posicionarse en la industria de los eventos comerciales, particularmente durante Comdex (*Computer Dealer's Exhibition*, una exposición de computadoras) en Las Vegas. Esto permitió a Logitech no solamente introducir su nombre en la industria, sino que también le proporcionó clientes clave para facilitar su expansión y crecimiento.

Operaciones

Una de las debilidades iniciales a las que se enfrentó Logitech fue que tenía demasiadas filiales en el mundo. El problema de tener demasiadas localidades era que estas instalaciones no eran costo-efectivas. Muchas de las instalaciones estaban ubicadas en países donde la operación era gravosa y los costos de la mano de obra de empleados calificados eran altos. A principios de la década de 1990, la compañía descubrió que la industria de computadoras personales era cada vez más competitiva. Por ello tomó dos decisiones importantes de operación que le permitieron incrementar significativamente su competitividad. Primero, consolidó la fabricación, que se encontraba dispersa en toda China. Esto ayudó a la compañía a mantener los precios bajos de sus productos, aumentando su competitividad. Además de sus instalaciones de fabricación en China, la empresa estableció el segundo centro de desarrollo e investigación en Cork, Irlanda, una excelente ubicación para innovación en los sectores de tecnología e IT. En segundo lugar, Logitech también sabía que la industria cambiaba rápidamente y que no podría competir más por medio de la fabricación de mouse para computadoras. Entonces

aplicó una decisión operacional estratégica para ampliar su línea de productos más allá de los mouse, e introdujo diferentes productos, incluyendo un escáner portátil, el Fotoman (una cámara digital), el Audiomán (una bocina/micrófono) y el Wingman (primer equipo periférico para juegos).

Estas decisiones operacionales no solo ayudaron a Logitech a seguir siendo innovador y competitivo dentro de la industria, sino que también posicionaron el éxito de la compañía durante la explosión comercial de la industria de las computadoras personales desde mediados hasta finales de la década de 1990, cuando internet y las industrias en línea despegaron. Incluso, en ese punto, Logitech era conocido como un proveedor líder de equipo periférico personal. Era innovador, con más de 130 productos de equipo periférico para computadoras personales y tenía precios razonables. Cuando la industria de la PC despegó, Logitech ya estaba posicionado como un líder de la industria y sus ventas se dispararon junto con la industria.

Logitech también se ha convertido en un líder en el sector de equipo periférico inalámbrico. Al seguir de cerca las tendencias de los consumidores, la empresa observó de inmediato que el sector de equipo periférico personal se dirigía hacia otra era digital, donde el equipo periférico inalámbrico se estaba convirtiendo en una tendencia nueva. La compañía creó un grupo de productos completamente nuevos con el escritorio inalámbrico de Logitech, un conjunto de mouse y teclado. Al permanecer, superar y liderar las tendencias de los clientes, esta casa vendió más de 100 millones de mouse y teclados inalámbricos.

El futuro paisaje cambiante

Logitech se convirtió en el líder de equipo periférico para computadoras, al desarrollar productos innovadores y enfocarse en la experiencia del consumidor. Tan solo entre 2007 y 2010 recibió 11 diferentes premios por 19 productos y 14 categorías (consulte el apéndice IV). En un mercado saturado con competidores financieramente sólidos como Microsoft y Philips, la compañía ha utilizado la innovación como medio de supervivencia.

Sin embargo, en 2010, Logitech se enfrentó a un gran desafío: la manera en la que las personas interactuaban con sus dispositivos había comenzado a cambiar. El iPhone y el iPad utilizaron tecnología de pantalla táctil con acelerómetros integrados, eliminando la necesidad de mouse y almohadillas táctiles. Además, las cámaras y bocinas de alta calidad se convirtieron en equipo estándar integrado en el iPhone, iPad y las computadoras portátiles de Windows; Apple introdujo la "magic pad" para reemplazar completamente el mouse. La necesidad de los consumidores de comprar equipo periférico adicional se evaporaba lentamente, conforme el equipo periférico se convirtió en equipo estándar integrado en las nuevas tecnologías móviles.

Como consecuencia, la compañía observó cómo el mercado de equipo periférico se desintegraba por completo. Debía decidir si invertía más en videoconferencias y controles

remotos para televisión todo en uno, o se enfocaba al desarrollo de sociedades con fabricantes de computadoras y telecomunicaciones y proveedores móviles, como ATT, Verizon,

T-Mobile y Sprint. Una vez más, la industria informática está cambiando y Logitech deberá aplicar nuevas estrategias de diversificación para garantizar su supervivencia a largo plazo.

Apéndice I Cronograma histórico

1981	Daniel Borel y Pierluigi Zappacosta crean en Suiza una compañía que eventualmente recibió el nombre de Logitech.
1982	La compañía introduce su primer mouse, el P-4.
1985	La empresa se incorpora al mercado de ventas al menudeo con la introducción del mouse C7.
1988	Logitech International S.A. cotiza en la bolsa de valores de Zurich; introducción del escáner portátil, el primer producto diferente de los mouse de la empresa.
1991	Logitech introduce el primer mouse inalámbrico con base en radio.
1994	La compañía abre una fábrica en Suzhou, China.
1997	Logitech obtiene un listado en NASDAQ y se despoja del negocio de los escáneres.
1998	Guerrino De Luca asume el control como CEO de Borel, quien continúa siendo el presidente; adquisición de la división de cámaras de video QuickCim PC de Connectix Corporation.
2001	Logitech adquiere al fabricante de equipo periférico de audio Labtec Inc.
2003	Logitech envía su mouse número 500 millones.
2004	La empresa adquiere Intrigue Technologies, Inc., fabricante de controles remotos avanzados.

Fuente: Logitech, 2007.

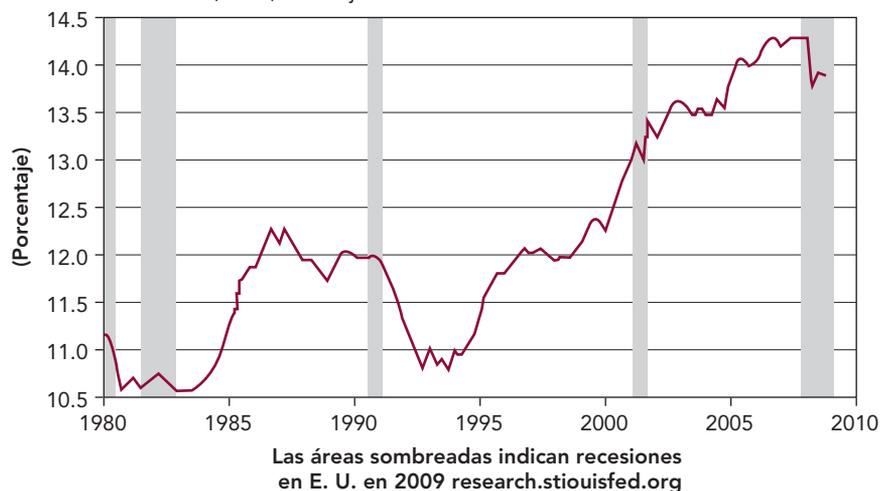
Apéndice II Segmentos de mercado

Valor por acción al menudeo seleccionado por categoría 2009			
Mouse	Cámaras web	Bocinas para PC	Controles remotos
40.1%	49.4%	34.1%	39.8%

Fuente: Estimación de Logitech, con base en los datos disponibles del mercado.

Apéndice III Análisis de la tendencia económica global

Pagos de servicios de deudas domésticas como Porcentaje de la Fuente de Ingresos Personales Desechables (TDSP): Consejo de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal



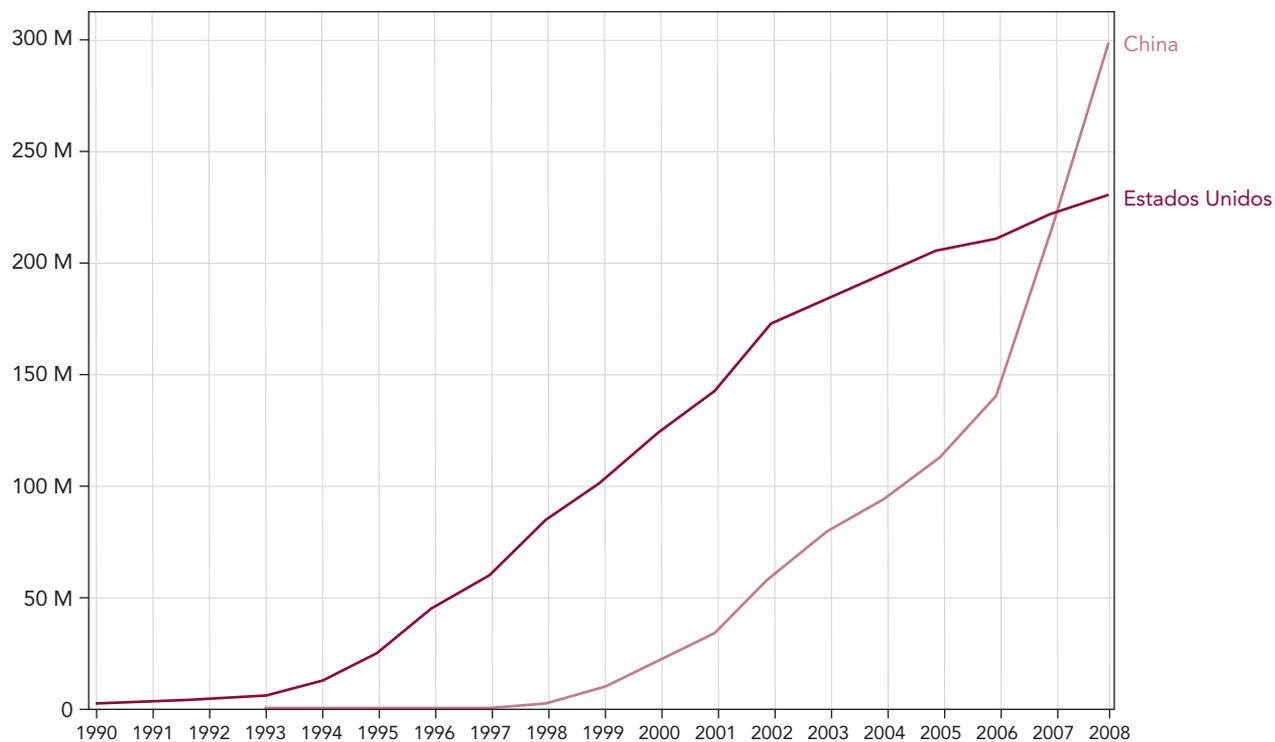
Fuente: Yahoo! Finanzas, 2010.

Apéndice IV Lista de premios a la innovación

- CES Innovations 2010 Honoree (siete categorías)
- iF Product Design Award 2010 (un producto)
- CES 2009 Best of Innovations Category Winner (dos categorías)
- CES Innovations 2009 Honoree (cinco categorías)
- 2009 red dot Design Award (un producto)
- Good Design Awards 2008 (cuatro productos)
- CES 2008 Best of Innovations Honoree (un producto)
- CES Innovations 2008-Design and Engineering Showcase Honors" (seis productos)
- iF Product Design Award 2008 (dos productos)
- 2007 red dot Design Award (dos productos)
- Good Design Award 2007 (dos productos)

Apéndice V Uso de internet en China

Usuarios de internet
Personas con acceso a internet



Fuente de datos: Banco Mundial, Indicadores de Desarrollo Mundial. Última actualización, el 26 de julio de 2010.

Apéndice VI Desempeño del precio de Logitech



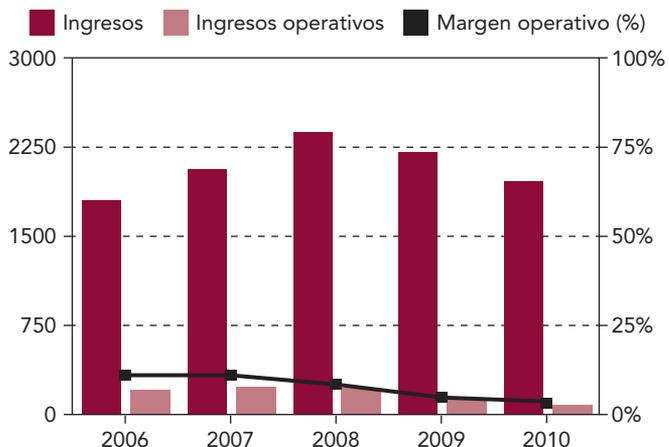
Fuente: ADVFN

Apéndice VII Gráfica del precio del sexto trimestre de Logitech

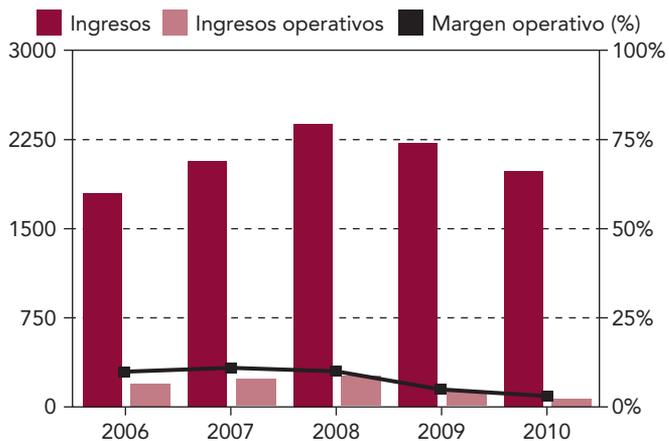


Fuente: Yahoo!, <http://finance.yahoo.com/q/bc?s=LOGI+Basic+Chart>.

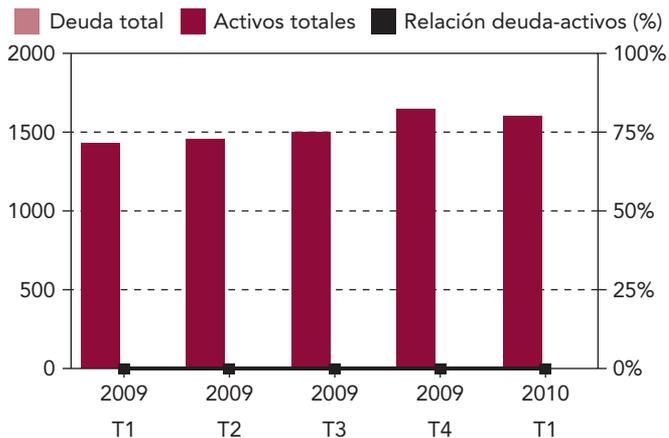
Apéndice VIII Margen operativo

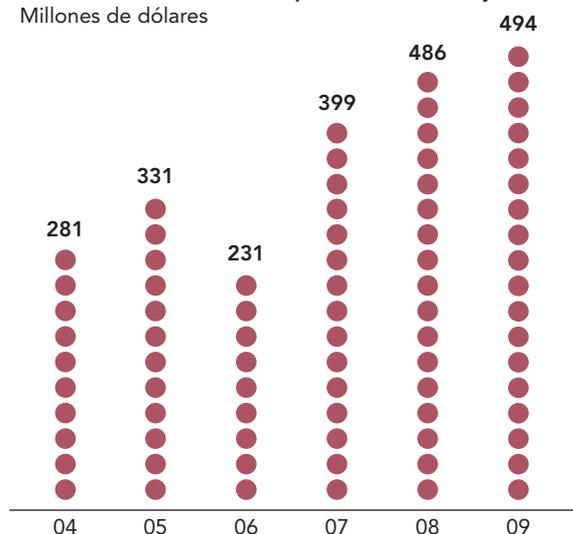


Apéndice IX Margen de utilidad



Apéndice X Relación deuda-activos



Apéndice XI LiquidezBalances de efectivo netos para el cierre del ejercicio
Millones de dólares**Apéndice XII** Solvencia de Logitech en 2010

RAZONES DE SOLVENCIA	
RAZONES DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO (LIQUIDEZ)	
Relación del capital del trabajo neto	22.09
Razón actual	1.8
Razón rápido (prueba ácida)	1.2
Razón de liquidez (efectivo)	0.73
Cuentas por cobrar	9.6
Periodo promedio de recolección	38
Capital de trabajo/capital	35.3
Capital de trabajo pS	2.02
Flujo de efectivo pS	0.78
Flujo libre de efectivo pS	-0.36
COCIENTE DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA	
Cociente de la puntuación Z de Altaman	4.35
Cociente de apalancamiento financiero (activos/capital)	1.6
Proporción de la deuda	37.5
Deuda total/capital (Coeficiente de endeudamiento)	0.00
Deuda LP/capital	0.00
Deuda LP/capital invertido	16.0
Deuda LP/responsabilidades totales	0.0
Cubierta del interés	0.0
Interés/capital invertido	

TRABAJOS CITADOS

- ADVFN 2010, Logitech International S.A., en <http://www.advfn.com/p.php?pid=financials&symbol=NASDAQ%3ALOGI>
- Bardman, E. R., 2010, Logitech. [Slideshow Presentation], en <http://www.bloobble.com/broadbandpresentations/presentations?itemid=3377>
- Buchanan, H., 11 de diciembre de 2005, Logitech - Marketing Technology to Women, en http://marketingtowomenonline.typepad.com/blog/2005/12/logitech_market.html.
- Logitech Acquires Paradial, 7 de julio de 2010, Business Wire, en http://www.businesswire.com/portal/site/home/permalink?ndmViewId=news_view&newsId=20100707006829&newsLang=en.
- China Internet Users Reached 404 Million, 3 de mayo de 2010, China Internet Watch en <http://www.chinainternetwatch.com/634/china-internet-usersreached-404-million/>.
- Creative Technologies Ltd., 2010, Corporate Profile, en <http://www.creative.com/corporate/about/>.
- Microsoft Corp. - Company Description, 19 de julio de 2010, Daily Finance, en <http://www.dailyfinance.com/company/Microsoftcorporation/msft/nas/company-description>.
- Eddy, N., 11 de noviembre de 2009, Logitech Acquires LifeSize Communications. eWeek.com, en <http://www.eweek.com/c/a/Midmarket/Logitech-Announces-Acquisition-of-LifeSize-Communications-271671/>.
- Fu, R., 19 de noviembre de 2009, China Mobile Internet User Behavior Study 2009, China Internet Watch, en <http://www.chinainternetwatch.com/390/china-mobile-internet-user-behaviorstudy-2009/>.
- FundingUniverse. (n. d.), Logitech Company History, consultado el 20 de julio 2010 en <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Logitech-International-SA-Company-History.html>.
- Creative Technology Ltd., 2010, Google Finance, en <http://www.google.com/finance?q=SIN:C76>.
- Logitech International S.A., 2010, Google Finance, en <http://www.google.com/finance?q=NASDAQ:LOGI&fstype=ii>.
- Higginbotham, S., 23 de julio de 2010, China has 420m Internet Users and a Need for Speed, GigaOm, en <http://gigaom.com/2010/07/23/china-has-420m-internet-users-and-a-need-for-speed/>.
- Hollister, S. 20 de mayo de 2010, Logitech's Google TV Companion Box Includes Smartphone Apps, We Go Eyes-On, en <http://www.engadget.com/2010/05/20/logitechs-google-tv-companion-boxincludes-smartphone-apps-ve/>.
- Kirk, J., 6 de enero de 2009, Mouse-Maker Logitech to Cut 525 Salaried Employees, PC World, en http://www.pcworld.com/article/156397/mousemaker_logitech_to_cut_525_salaried_employees.html.
- Labrousse, J., 11 de noviembre de 2009, Growth Opportunities Drive Product Strategy. Slideshow Presentation, en <http://www.bloobble.com/broadbandpresentations/presentations?itemid=3135>.
- Logitech, 17 de noviembre de 2004, Logitech and Skype Announce Marketing Agreement, en <http://ir.logitech.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=174109>.
- Logitech, 2007, iPod Capability, en http://logitechviva.navisite.net/web/ftp/pub/pdf/speakers/ipod_custom_fit_adapors_enu.pdf.
- Logitech, 2007, Logitech History, en http://www.logitech.com/lang/pdf/logitech_history_200703.pdf.
- Logitech, 2009, 2009 Annual Report, Consultado en http://files.shareholder.com/downloads/LOGI/974346673x0x308649/2E8292E0-A5EF-4804-97A6-2273EFBA14D7/Logitech_2009_AR_Inv_Proxy_Webready_072309.pdf.
- Logitech, 2009, Logitech Advanced 2.4 GHz Technology with Unifying Technology, en http://www.logitech.com/images/pdf/roem/Advanced_24_Unifying_FINAL070709.pdf.
- Logitech, 2010, Company Backgrounder, en <http://ir.logitech.com/overview.cfm?&cl=us,en>.
- Logitech, 2010, Key Ratios and Statistics, en <http://ir.logitech.com/financials-keyratios.cfm>.
- Logitech, 2010, A Leader in Innovation and Design, en <http://www.logitech.com/en-us/175/482>.
- Logitech, 2010, The Logitech Story, en <http://www.logitech.com/enus/about/logitech-story>.
- Logitech, 2010, Logitech's Swiss Origins, en <http://www.logitech.com/en-in/176/3708?WTac=pi%7C3814%7C%7Chp>.
- Logitech and Skype Announce Marketing Agreement, 17 de noviembre de 2004, en <http://ir.logitech.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=174109>.
- MISH, 5 de mayo de 2009, MISH's Global Economic Trend Analysis, [Graph image], en http://1.bp.blogspot.com/_nSTOvZp5gc/Sf1XZcpoJxI/AAAAAAAAAGck/Y38fyMUWmVM/s1600-h/debt+service+payments.png
- Operating Margin, 2010, Investopedia ULC.
- Philips, 2010, Company Profile, en <http://www.usa.philips.com/about/company/index.page>
- Profit Margin, 2010, Investopedia ULC.
- Quindlen, G.P., 11 de noviembre de 2009, Getting Back to Growth: Logitech. [Slideshow Presentation], en <http://www.bloobble.com/broadbandpresentations/presentations?itemid=3134>.
- Rovi Corp., 2010, Microsoft Corporation, en <http://www.allgame.com/company.php?id=915>.
- Smith, G., 12 de enero de 2010, Five User Experience Trends I'll be Watching in 2010. nForm, en <http://nform.ca/blog/2010/01/five-user-experiencetrends-il>.
- Wikinvest, 2010, Logitech International SA (LOGI), en [http://www.wikinvest.com/stock/Logitech_International_S.A._\(LOGI\)](http://www.wikinvest.com/stock/Logitech_International_S.A._(LOGI)).
- Yahoo! Finance, 2010, Logitech International S.A. (NMS), en <http://finance.yahoo.com/q/bc?s=LOGI+Basic+Chart>.
- Yahoo! Inc 2010, Royal Philips Electronics Company Profile, en <http://biz.yahoo.com/ic/41/41823.html>.

Jenna Beyer, Leon Faifman, Eric Ho, Miso Kezunovic y Lance Olian

Universidad de Texas A&M

Amorⁱ

Rachael Fowler corrió a lo largo del país y jugó tenis en la preparatoria. En la universidad, terminó con éxito dos maratones completos. Después de esto, continuó activa y se preocupaba por la salud. Ahora, madre de 37 años de dos niños, Rachael cuida su salud por medio de sesiones en el gimnasio con un entrenador personal y asistir a clases de yoga dos veces por semana. Al final de la clase, una amiga le sugirió comprar ropa de yoga en lululemon. Al escuchar la plática entre las dos mujeres, el instructor mencionó que era embajador de la empresa y comenzó a alabar la calidad y el estilo de los productos de esta marca.

“Así es como 80% de nuestros invitados conocen lululemon, por medio de las recomendaciones. Los huéspedes quedan tan satisfechos con la ropa que ofrecemos que no pueden evitar contarle a sus amigos”, explica Laci Levisay, una socia de lululemon de una tienda en Austin, Texas.¹ Ella continúa: “para el 20% restante de las personas que entran a las tiendas lululemon sin conocimiento previo, los empleados buscan descubrir tanto como sea posible acerca del estilo de vida de los visitantes y después les muestran los productos que cumplirán mejor con sus necesidades”.

Elija un pensamiento positivo

Con base en Vancouver, Canadá, lululemon athletica proporciona ropa atlética de calidad premium a precio premium. Uno de sus artículos representativos son sus pantalones de yoga, los cuales, entre la competencia, tienen un precio común que va desde 25 hasta 50 dólares.² En las tiendas de lululemon, esos pantalones cuestan entre 78 y 128 dólares, con el par más popular a un precio reciente de 98 dólares, entre dos y tres veces el costo de la competencia.³ Sin embargo, los productos de lululemon se venden, y rápido. La demanda de

la ropa de la empresa es tan alta que los almacenes tienen problemas para mantener en existencia las líneas nuevas. Sheree Waterson, directora ejecutiva de los productos LULU proporcionó el siguiente ejemplo: “un color rosa brillante llamado ‘Paris Pink’ lanzado en diciembre (de 2011) tenía supuestamente un ciclo de vida de dos meses, pero se agotó durante la primera semana”.⁴ La pregunta que surge es por qué los clientes, o “invitados” como les llama lululemon, desean pagar precios altos por artículos de moda ¡destinados a empaparse en sudor!

Al parecer la respuesta reside en la habilidad de lululemon para conectarse con sus invitados a un nivel más profundo que el de la típica relación socio-cliente. Después de todo, otras compañías, como Nike, Adidas y Under Armour, no solo producen ropa de alta tecnología con la misma sensación suave de algodón que se estira cuatro veces y con control de humedad que lululemon, sino a precios mucho más baratos para los consumidores finales. En última instancia, lo que los competidores no han podido duplicar es la cultura de lululemon. La profunda comprensión de esta empresa acerca de su mercado objetivo, las relaciones cercanas con sus comunidades y la cultura inimitable es lo que transforma a sus clientes/invitados en sus partidarios más acérrimos.

Esto no quiere decir que lululemon no mantiene los estándares más altos de calidad en sus productos. Levisay establece que “en tal caso, las personas ahorran para poder comprar nuestra ropa gracias a los beneficios que provee”. Continúa explicando: “es tonto gastar esa cantidad en pantalones de yoga cuando estos no están a la altura de tus expectativas”.⁵ Jennifer Black, presidenta de una empresa de investigación de inversiones, confirma este sentimiento al decir que “lululemon no pondría cosas en su tienda solo para venderlas. Ellos están comprometidos con la calidad”.⁶

i. La mayoría de los encabezados utilizados en este caso son citas del manifiesto de lululemon athletica.

Los amigos son más importantes que el dinero

El profundo conocimiento de lululemon athletica acerca de su audiencia objetivo es un importante activo específico de la empresa. “Comenzó con el yoga, pero se expandió a cualquier actividad sudorosa que pueda existir; la compañía creó telas técnicas que trabajan contigo en lugar de contra ti. Además, ¡son lindos!”, explica Levisay. Los “... invitados de las tiendas comprenden a cualquier persona que tenga una vida física activa y que se esfuerza por alcanzar el balance”,⁷ a pesar de que la mayoría de los consumidores son mujeres, tienen un ingreso deseable y se encuentran en un rango de entre 15 y 65 años.⁸ Los blogs de acondicionamiento físico confirman que lululemon “... reconoce que esta es el nicho del mercado, y que combina material de alto desempeño con diseños atractivos para crear un seguimiento de marca comprometido.”⁹

Uno de los ejemplos más fuertes acerca del enfoque de la cultura de lululemon es su manifiesto, el cual aparece en muchos de los productos de la compañía, desde bolsas hasta botellas de agua. Para explicar la perdurabilidad de este manifiesto, Whitney, un empleado y bloguero de la empresa, escribe:

*Compartimos una parte de nuestra cultura e inspiración como compañía. Imprimimos de forma tradicional el manifiesto de lululemon en nuestras bolsas, el cual incluye una serie de declaraciones que representan la visión, cultura y creencias de la compañía... [como] recordatorio constante de nuestra visión para crear componentes para que las personas tengan una vida más larga, saludable y divertida.*¹⁰

Observa una planta antes y después de regarla

Cada uno de los empleados de lululemon se considera un representante de la cultura de ella. Desde el principio del proceso de contratación, durante la capacitación y hasta que se obtiene el empleo, se espera que todos los empleados reflejen la misión y la visión de la compañía. El “... éxito de lululemon athletica se refleja en toda la experiencia dentro de la tienda. Las personas que trabajan ahí creen fuertemente en ese estilo de vida y lo que representa.”¹¹ El enfoque en el desarrollo de los empleados es un componente crucial para la estrategia de la compañía. En general, se invierte mucho dinero y esfuerzo en la capacitación de los empleados de las tiendas. Como Levisay comenta:

los empleados no existen solamente para doblar la ropa o para vestir maniqués. Comparten su conocimiento acerca de la ropa y de la cultura con cada visitante que entra por la puerta. Tienen la capacidad de explicar las funciones de la ropa, las cuales la gente no necesariamente reconoce; por ejemplo, bolsillos ocultos, soporte corporal, material y protección contra

*rayos UV dañinos, y tejidos especiales de plata que hacen que el material sea antibacterial.*¹²

Otra empleada, Samantha Baldwin, aclara el vínculo entre los empleados y los invitados: “Si tus empleados son felices y sienten que reciben apoyo para alcanzar sus metas, su verdadera naturaleza aparece y esto permite a los clientes comprar la experiencia, comprar el producto”. Esta cultura de “cuidar y compartir” reafirma los productos de alta calidad. Baldwin continúa diciendo que “no se trataba solamente de vender pantalones elásticos, se trataba de conectarse con las personas en un nivel auténtico y descubrir su historia.”¹³

Esta no es una vida práctica

En 1998, Dennis “Chip” Wilson fundó lululemon athletica como respuesta al incremento en la participación de las mujeres en los deportes y de acuerdo con su creencia acerca de que el yoga es el mejor camino para mantener la excelencia atlética hasta una edad avanzada. Wilson, un surfista y *snowboarder* ávido, había aprovechado antes su pasión por estos deportes para construir una compañía exitosa, Westbeach, la cual vendía ropa para *snowboarding* y *skateboarding*. Después de tomar una clase de yoga, Chip se enamoró de la práctica. Una vez más, combinó su pasión atlética con su capacidad empresarial para producir ropa de alto rendimiento; Chip vio la oportunidad de producir atuendos de alta calidad para yoga.¹⁴

Él notó que los materiales del algodón utilizados en la ropa de yoga no cumplían con las demandas esperadas. Aplicó su conocimiento acerca de los materiales para diseñar telas extremadamente técnicas que se moverían y transpirarían mejor. Luego abrió un estudio de diseño y una tienda al por menor que funcionaba por las noches como estudio de yoga, para pagar la renta. Los instructores del estudio comenzaron a probar el producto, usaban los diseños de Chip durante las clases y proporcionaban asesoría acerca de ellos.¹⁵

El primer almacén oficial de lululemon se abrió en 2000 en Kitsilano, una playa de barrio en Vancouver. El primer almacén sirvió como centro de la comunidad para diferentes aspectos de una vida saludable, incluyendo nutrición, carreras, ciclismo y, por supuesto, yoga. Al descubrir el potencial de la ropa atlética de alta calidad y centrada en las mujeres, lululemon comenzó a crecer; se expandió a lo largo de Canadá durante el siguiente par de años y entró al mercado de E. U. en 2003.

La compañía continuó expandiéndose tanto en América del Norte como en el extranjero y anunció su oferta pública inicial en mayo de 2007. En 2009 amplió su oferta al lanzar un canal de comercio electrónico e *ivivva*, una subsidiaria que se especializa en equipo atlético para niñas de entre 4 y 14 años.¹⁶

Dennis “Chip” Wilson

El éxito de lululemon se puede atribuir a la visión de Dennis “Chip” Wilson. Después de cotizar en la bolsa en 2007 y de servir como director de innovación y marca, Chip entregó las riendas en enero de 2012.¹⁷ Durante su tiempo con la empresa, la ayudó a crecer en 147 tiendas, transformó la marca en un culto y proporcionó a la compañía un enfoque al desarrollar el manifiesto de lululemon.¹⁸ Él sigue al frente del consejo directivo y continúa representándola durante las juntas de inversionistas. Su sucesora, Christine Day, renovó las metas de la compañía y formó “un equipo ejemplar de administración con una mezcla complementaria de ventas al menudeo y experiencia en diseño, operaciones, suministro de productos, marketing y tecnologías de la información, a partir de compañías de ropa y ventas al por menor, como Abercrombie & Fitch Co., The Gap, Inc., Nike, Inc. y Speedo International Limited”.¹⁹

Christine Day

Se unió a lululemon en enero de 2008 como vicepresidenta ejecutiva de operaciones al menudeo, y fue promovida a CEO en junio de 2008.²⁰ Day estuvo con Starbucks durante 20 años, su posición más reciente fue como presidenta del grupo del pacífico asiático en Starbucks Coffee International.²¹ Starbucks y lululemon son similares, puesto que ambas son compañías internacionales que han crecido rápidamente, enfocadas en cultivar su cultura y la lealtad hacia la marca. Day está enfocada en la expansión de la marca y en desarrollar estrategias a largo plazo al nivel de compañía y de negocios.

John Currie

El actual director financiero (CFO) de lululemon athletica se unió al equipo de liderazgo estratégico en enero de 2007.²² Currie tiene un largo historial como líder financiero dentro de diferentes compañías, incluyendo CFO en Intrawest Corporate, así como puestos como financiero sénior en una compañía de suministro de servicios de telecomunicaciones.²³ Él ayudó a Chip a cotizar en la bolsa en julio de 2007 y se comunica activamente con los inversionistas cada trimestre.

Entre diez y quince amigos permiten tener una relación real

De los nueve individuos que sirven como miembros de la junta directiva de lululemon, siete son independientes. Estos directores independientes contribuyen con un vasto arsenal de conocimiento, incluyendo experiencia en mercados minoristas, finanzas y estructura corporativa. Muchos han trabajado en compañías de alto crecimiento y en empresas con fuertes culturas corporativas. La combinación de habilidades y conocimiento de esta junta ayudará a llevar a lululemon por medio de sus estrategias de crecimiento y de cambio (véase la figura 1 para información de fondo acerca de los otros líderes y miembros de la junta).

No confíes en que la pensión por vejez será suficiente

En términos de fuerza financiera, lululemon athletica (“LULU”) está posicionada para soportar las caídas del ambiente económico. La compañía tiene una cantidad significativa de efectivo, más de 50% de activos y, a pesar de que tiene una línea de crédito para hacer frente a alguna necesidad inmediata de la liquidez, no tiene ninguna deuda. Compañías como Adidas, Nike y Under Armour tienen algunas deudas y, sin duda, es digno de tomar en cuenta que la empresa opera sin una sola. lululemon athletica ha experimentado un crecimiento importante tanto en ingresos como en rentabilidad durante los últimos años. De acuerdo con lo observado en su declaración de ingresos, estos aumentaron a un índice de crecimiento anual compuesto de 41.47% desde el año fiscal 2009 hasta el año fiscal 2012. Su margen de utilidad neto mejoró de 12.87% en 2010 hasta 18.39% en 2012, dirigido principalmente por las mejorías en el margen bruto y en el control sobre el crecimiento de las ventas y gastos generales y de administración. Como era de esperarse, gracias al crecimiento en las ventas y la rentabilidad, tanto el retorno sobre el capital como el retorno sobre los activos también se incrementaron (véase la figura 2).

De acuerdo con la figura 3, lululemon se compara de forma favorable con algunas compañías reconocidas dentro de la industria de la confección de ropa de alto rendimiento. Puesto que la empresa opera principalmente en un nicho del mercado de productos, puede competir contra compañías similares, como Adidas, Nike y Under Armour, e incluso genera ingresos por encima del promedio, primordialmente al ofrecer a los clientes productos que ellos piensan que son de alta calidad. Históricamente, Adidas, Nike y Under Armour no ofrecen líneas de ropa separadas para actividades de yoga; sin embargo, las tres han entrado recientemente a este mercado particular. No obstante, lululemon es la única compañía que cotiza en la bolsa enfocada solamente en el mercado de la ropa para yoga. Mientras que ella se enfrenta a la competitividad de otras empresas con líneas de ropa para esta actividad, ninguna de estas competidoras pueden cumplir la calidad premium que lululemon tiene en sus productos.

La búsqueda de la felicidad es la fuente de toda la infelicidad

A principios del año fiscal 2013, lululemon pronosticaba que sus ingresos y rentabilidad continuarían creciendo, aunque a un ritmo lento, en comparación con los recientes índices de crecimiento de la empresa. La administración pronosticaba que las ventas de la misma tienda se incrementarían aproximadamente 20% durante ese año fiscal y que las ganancias por acción (EPS) se encontrarían entre 1.50 y 1.57 dólares. Las expectativas EPS se traducen en un índice de crecimiento de 16 a 22% para las ganancias netas en 2013, lo cual, en gran parte, se debe a la condición económica de Estados

Figura 1 Otros líderes de lululemon**Delaney Schweitzer: vicepresidenta ejecutiva operaciones minoristas en América del Norte**

Delaney Schweitzer comenzó en 2002 su carrera en la empresa. Desde sus días como educadora, y después administradora, en lululemon, ha aportado diferentes capacidades, incluyendo directora de capacitación y cultura y directora de objetivos originales. Antes de unirse a la empresa, Schweitzer pasó 10 años en la industria de la hotelería, como administradora general. Ella es una graduada del programa de administración ejecutiva avanzada en la Escuela de Negocios de Harvard. (Fuente: Forbes.com, abril de 2012, en <http://people.forbes.com/profile/schweitzer-delaney/142021>.)

Sheree Waterson: vicepresidenta ejecutiva y directora en jefe de producto

Ha servido como vicepresidenta ejecutiva, administradora general de mercancías y recursos, desde junio de 2008. Antes de unirse a lululemon, desempeñó el cargo de presidenta de Speedo North American, una marca de Warnaco, Inc., desde enero de 2005 hasta junio de 2007. Fue vicepresidenta del área de mercancía y mujeres para Levi Strauss & Co. desde enero de 2002 hasta agosto de 2004. A partir de 1997 y hasta agosto de 2001, desempeñó el cargo de CEO en Enfashion.com. Se graduó de la Universidad de California, Berkeley, con licenciatura en psicología. (Fuente: Forbes.com, abril de 2012, en <http://people.forbes.com/profile/sheree-waterson/127405>.)

Michael Casey: director

Ha sido miembro del consejo directivo desde octubre de 2007. Se retiró de Starbucks en octubre de 2007, donde desempeñó el cargo de vicepresidente sénior y CFO desde agosto de 1995 hasta septiembre de 1997, y vicepresidente ejecutivo, CFO y director administrativo en jefe desde septiembre de 1997 hasta octubre 2007. Después de su retiro, desempeñó el cargo de consultor sénior para Starbucks a partir de octubre de 2007 hasta mayo de 2008 y desde noviembre de 2008 hasta la actualidad. Antes de unirse a Starbucks, Casey fue vicepresidente ejecutivo y CFO para Family Restaurant, Inc., y presidente y CEO de El Torito Restaurants, Inc. También es miembro de la junta de directores de The NASDAQ OMX Group, Inc. Casey tiene una maestría en la Universidad de Harvard; obtuvo un grado BA en economía en la Escuela de Negocios de Harvard.

RoAnn Costin: director

Ha sido miembro de la junta directiva desde marzo de 2007. Ha servido como presidente de Wilderness Point Investments, una empresa de inversión financiera, a partir de 2005. Desde 1992 hasta 2005, desempeñó el cargo de presidente de Reservoir Capital Management, Inc., una empresa de consultoría de inversiones. Costin fue director y miembro del comité de auditoría en Toys "R" Us, de 1995 a 2005. Recibió un grado de licenciatura en gobierno por parte de la Universidad de Harvard y un grado de maestría en la Escuela de Negocios de Graduados de la Universidad de Stanford.

Brad Martin: director

Ha sido miembro de la junta directiva desde marzo de 2007. Desempeñó el cargo de CEO en Saks Inc., una compañía de tiendas departamentales al menudeo, desde 1989 hasta enero de 2006. Es un miembro de la junta de directores de First Horizon National Corporation, una empresa bancaria, Dillard's, Inc. y FedEx Corporation. También desempeñó un cargo en el consejo de directores de Gaylord Entertainment Company a partir de noviembre de 2006 hasta mayo de 2009, y en la junta de directores de Ruby Tuesday, Inc. de abril de 2008 a junio de 2011. Martin recibió su licenciatura en ciencias políticas de la Universidad de Memphis y una maestría de la Universidad de Vanderbilt.

Marti Morfitt: directora

Martha A.M. (Marti) Morfitt ha sido miembro del consejo directivo desde diciembre de 2008. Ha desempeñado el cargo de CEO de Airborne, Inc. desde octubre de 2009 y el de directora de River Rock Partners, Inc., una empresa de consultoría de negocios y transformación cultural, desde 2008. Fue presidenta y CEO de CNS, Inc., y fabricante y comerciante de productos para el cuidado de la salud de los consumidores de 2001 a marzo de 2007. A partir de 1998 y hasta 2001, fue COO de CNS, Inc. Actualmente, Morfitt trabaja en las juntas directivas de Graco, Inc., una empresa de sistemas de manejo de fluidos y componentes de Life Time Fitness, Inc. Recibió el HBA (Honores en Administración de empresas) por parte de la Escuela de Negocios Richard Ivey en la Universidad del este de Ontario, y el grado de maestría de la Escuela de Negocios Schulich de la Universidad de York.

Rhoda M. Pitcher: director

Rhoda M. Pitcher ha sido miembro de la junta directiva desde diciembre de 2005. Durante los últimos 14 años, ha sido fundador y CEO de Rhoda M. Pitcher Inc., una empresa de consultoría en administración que provee servicios de estrategia organizacional y de construcción de capacidades ejecutivas para el corporativo Fortune 500, así como para instituciones, empresas emergentes y compañías sin fines de lucro. Desde 1978 hasta 1997, Pitcher cofundó, construyó y vendió dos empresas internacionales de consultoría. Tiene un grado de maestría en desarrollo organizacional en University Associates.

Thomas G. Stemberg: director

Ha sido miembro de la junta directiva desde diciembre de 2005. Desde marzo de 2007, ha sido el socio administrador de Highland Consumer Fund, una empresa de capital de riesgo. Desde febrero de 2005 hasta marzo de 2007, fue socio de riesgo dentro de Highland Capital Partners. Stemberg cofundó Staples, Inc., un minorista de suministros para oficinas, donde se desempeñó como presidente desde 1988 hasta 2005, y como su CEO de 1986 a 2002. Trabaja en la junta de directores de CarMax, Inc., PETSMART, Inc. y Guitar Center. Recibió un grado de licenciatura en ciencias físicas por parte de la Universidad de Harvard y un grado de maestría por parte de la Escuela de Negocios de Harvard.

Emily White: directora

Desde septiembre de 2010, White ha sido director sénior de sociedades locales y, ahora, móviles, en Facebook Inc. Antes de unirse a Facebook, White trabajó en Google Inc., en donde llevó el canal de operaciones y ventas en línea en América del Norte desde 2001 hasta 2007, y el negocio del pacífico asiático y América Latina de 2007 a 2009. A partir de 2009 hasta 2010, White dirigió los negocios de monetización de comercio y local. Ella trabaja en las juntas directivas de National Centre for Women en I. T., una coalición sin fines de lucro que trabaja para incrementar la participación de las niñas y las mujeres en el área de computación y TI. Recibió un grado de licenciatura en historia del arte por parte de la Universidad Vanderbilt.

Figura 2 Métricas financieras

	Año fiscal 2012	Año fiscal 2011	Año fiscal 2010
Crecimiento de los ingresos	40.63%	57.14%	28.12%
Margen neto de utilidad	18.39%	17.12%	12.87%
Retorno sobre el capital	37.12%	39.09%	16.89%
Retorno sobre los activos	29.83%	30.21%	18.97%

Fuente: lululemon athletica inc., Competitors. Finance, consultado el 20 de abril de 2012 en Yahoo.com.

Unidos.²⁴ Aun así, esta predicción decepcionó a los analistas del mercado, que esperaban que la compañía mantuviera el ritmo precipitado por lo menos durante 2013.²⁵

Como el primero y único signo potencial de problemas para la compañía, el inventario del cierre del año 2012 incrementó aproximadamente 85%, de 57 millones de dólares a 104 millones. Este crecimiento en inventario, junto con el pronóstico de disminución en el crecimiento de las ventas, puede reflejar la presión del ambiente económico, presión de la que lululemon ha salido históricamente ilesa. Además, con la creciente popularidad del yoga e ingresos sostenibles por encima del promedio, competidoras nuevas están entrando al mercado. Por ejemplo, a finales de 2011, Nike, Gap y Nordstrom lanzaron sus propias líneas de ropa para yoga a efecto de capturar parte del mercado en crecimiento. El incremento de la competitividad de estos minoristas de ropa presionará a lululemon y probará su capacidad para continuar generando ingresos deseables para los accionistas, así como para otros stakeholders, como los empleados (la información financiera respecto de la empresa aparece en las figuras 4, 5 y 6).

La vida está llena de obstáculos

lululemon athletica tiene cuatro competidoras principales que operan en la misma esfera de la ropa para yoga: Nike, Adidas, Under Armour y VF Corp. Hasta el momento lululemon ha podido expandir con éxito su negocio por medio de un marketing enfocado y dirigido; sin embargo, el ambiente competitivo de la empresa está plagado de amenazas y retos potenciales.

Nike

Nike comenzó con un apretón de manos entre dos visionarios de Oregón: Bill Bowerman y Phil Knight. Este par creó la compañía a partir de un distribuidor de calzado con base en E. U. hasta llegar a ser un comerciante global de calzado, ropa y equipo atlético sin rival en el mundo.²⁶ Sus oficinas centrales se encuentran cerca de Beaverton, Oregón, un suburbio de Portland. En la actualidad, Nike opera en más de 160 países a lo largo del globo. Mediante sus proveedores, transportistas, minoristas y otros proveedores de servicios, Nike emplea directa o indirectamente cerca de un millón de personas. Esto incluye a más de 35 mil empleados a través de seis continentes, cada uno de los cuales contribuye a cumplir la declaración de la misión de Nike: “Llevar la inspiración y la innovación a cada atleta en el mundo”.²⁷

La marca Nike es reconocida en todo el mundo y la compañía se caracteriza por un fuerte desempeño operacional y financiero. Para el año fiscal 2011, registró 20.8 mil millones de dólares en ingresos y 2.8 mil millones de dólares en ingresos antes de pagar impuestos. El balance general de Nike es fuerte y la compañía tiene aproximadamente 4.6 mil millones de dólares en el efectivo e inversiones a corto plazo, lo cual representa 30% de los activos. Nike sostiene una deuda por debajo de 0.5 mil millones de dólares, una cantidad

Figura 3 Comparación de competidoras directas

	lululemon	Adidas	Nike	Under Armour	Promedio de la industria
Capitalización del mercado	\$10.58B (mil millones)	\$16.39B	\$50.77B	\$5.26B	\$416.10M (millones)
Empleados	5 807	40 637	38 000	1 800	2.590
Crecimiento trimestral de ingresos	51.4%	11.3%	15.1%	33.9%	14.7%
Ingresos	\$1.00B	\$17.64B	\$23.42B	\$1.47B	\$812.37M
Margen bruto	56.9%	47.5%	43.8%	48.4%	35.5%
EBITDA	\$317.22M	\$1.67B	\$3.46B	\$199.07M	\$60.60M
Margen de operaciones	28.67%	7.57%	12.98%	11.05%	5.80%
Ingreso neto	\$184.06M	\$887.06M	\$2.27B	\$96.34M	N/D
Utilidades por acción	\$1.27	\$2.12	\$4.79	\$1.85	\$0.17
Precio a utilidades	\$58.03	\$18.52	\$23.11	\$54.88	\$13.88
Precio a crecimiento de las utilidades	\$1.56	\$2.89	\$1.72	\$2.11	\$1.01
Precio a ventas	\$10.47	\$0.93	\$2.14	\$3.39	\$0.51

Fuente: lululemon athletica Inc.: Competitors. Finanzas, consultado el 20 de abril de 2012 en Yahoo.com.

Figura 4 Estados consolidados de operaciones

(en miles de dólares)	29 de enero de 2012	30 de enero de 2011	31 de enero 2010
Ingreso neto	\$1 000 839	\$711 704	\$452 898
Costo de bienes vendidos	431 569	316 757	2298 12
Beneficio bruto	569 270	394 947	223 086
Gastos operativos:			
Gastos de ventas, generales y administrativos	282 312	212 784	136 161
Provisión para costos de impedimentos y salida de rentas	–	1 772	379
Ingreso por operaciones	286 958	180 391	86 546
Otro ingreso/gasto, neto	2 500	2 886	164
Ingreso antes de la provisión para impuestos por ingresos	289 458	183 277	86 710
Provisión para impuestos por ingresos	104 494	61 080	28 429
Ingreso neto	184 964	122 197	58 281
Ingreso neto atribuible a intereses no controlados	901	350	
Ingreso neto atribuible a lululemon athletica inc.	\$184 063	\$121 847	\$58 281
Ganancias netas básicas por acción	\$1.29	\$0.86	\$0.41
Ganancias diluidas/pérdidas por acción	\$1.27	\$0.85	\$0.41
Número básico de la media ponderada para la circulación de acciones	143 196	70 860	70 251
Número diluido de la media ponderada para la circulación de acciones	145 278	71 929	70 949

Fuente: lululemon athletica, Inc., formato 10-K para 2011, consultado el 14 de abril de 2012.

mínima en comparación con su liquidez. En términos de fuerza financiera, Nike tiene una capacidad sustancial para invertir en mercados e iniciativas nuevas.

Recientemente, Nike lanzó su propia línea de ropa para yoga para capturar esa parte del mercado creciente. Los productos para yoga de esta empresa son, comúnmente, parte de la línea Dri-Fit y su precio es menor que el de los productos de lululemon. Los precios más altos de Nike se encuentran entre 20 y 40 dólares, mientras que sus pants se encuentran entre los 40 y 70 dólares. La línea fue lanzada a finales de 2011 y aún no es claro si sus productos serán atractivos para los clientes de lululemon.

Adidas

Adolf (“Adi”) Dassler se inspiró a partir de una idea única cuando fabricó sus primeros zapatos en 1920, cuando contaba solamente con 20 años de edad: proporcionar a todos los atletas el mejor calzado para las diferentes disciplinas. Este principio lo guió, y a su compañía, hasta su muerte en 1978. Su primer zapato, realizado con los pocos materiales disponibles durante el difícil periodo posterior a la guerra, estaba fabricado con lona. Desde el principio, Dassler, un atleta apasionado, estuvo en contacto con los participantes de los eventos deportivos y asistía personalmente a muchos de los eventos deportivos más importantes.²⁸

El 31 de enero de 2006, Adidas adquirió Reebok International Ltd., proporcionando al nuevo grupo Adidas una huella de aproximadamente 9.5 mil millones de euros

(11.8 mil millones de dólares) en los mercados de calzado, ropa y equipo deportivo. Hoy en día, la gama de productos de Adidas va desde calzado y ropa hasta accesorios para todo tipo de deportes. Sus deportes clave son las carreras, el fútbol, el basquetbol y el entrenamiento.²⁹

Al igual que Nike, Adidas es una marca reconocida mundialmente y se caracteriza por un desempeño operacional y financiero sólido. Para el año fiscal 2011, la compañía registró 3.3 mil millones de euros en ingresos y 0.9 mil millones de euros en ingresos antes de pagar impuestos. El balance de Adidas es moderadamente fuerte; tiene aproximadamente 1.3 mil millones de euros en efectivo e inversiones a corto plazo, lo cual representa más de 12% de activos. Adidas sostiene una deuda por debajo de 1.3 mil millones de euros, una cantidad moderada en comparación con su liquidez. De acuerdo con estas mediciones, tiene la capacidad de invertir en nuevos mercados y empresas.

Aunque Adidas tiene ropa para yoga, su línea es muy limitada. El diseño de la empresa es significativamente diferente al de lululemon, lo cual sugiere que se enfoca en un mercado distinto en comparación con esta.

Under Armour

Fundado en 1996 por un exjugador de fútbol americano de la Universidad de Maryland, Kevin Plank, Under Armour comenzó con el simple plan de crear una playera superior; una que proporcionara compresión, disminuyera la transpiración de la piel en lugar de absorberla y que trabajara con

Figura 5 Balances consolidados

<i>(en miles de dólares)</i>	29 de enero de 2012	30 de enero de 2011	31 de enero 2010
ACTIVOS			
Activos actuales			
Efectivo y equivalentes	\$409 437	\$316 286	\$159 573
Cuentas por cobrar	5 202	9 116	8 238
Inventarios	104 097	57 469	44 070
Costos prepagados y otros activos actuales	8 357	6 408	4 529
	527 093	389 279	216 410
Propiedad y equipo neto	162 941	70 954	61 591
Activos intangibles y valor de marca netos	31 872	27 112	8 050
Impuestos diferidos sobre la renta	8 587	7 894	15 102
Otros activos no circulantes	4 141	4 063	6 105
	\$734 634	\$499 302	\$307 258
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE			
Pasivo circulante			
Cuentas por pagar	\$145 36	\$6 659	\$11 028
Pasivo acumulado	34 535	25 266	17 583
Compensación acumulada y gastos relacionados	22 875	16 872	10 626
Impuestos sobre la renta por pagar	8 720	18 399	7 742
Pasivo de tarjeta de regalo no canjeada	22 773	18 168	11 699
	103 439	85 364	58 678
Otras participaciones no circulantes	25 014	19 645	15 472
	128 453	105 009	74 150
Capital Contable			
Acciones preferentes no asignadas	–	–	–
Acciones intercambiables	–	–	–
Acción de voto especial	–	–	–
Acciones comunes	551	534	511
Capital adicional pagado	205 557	179 870	158 921
Ganancias retenidas	373 719	189 656	67 809
Otros ingresos totales acumulados	21 549	20 329	5 867
	601 376	390 389	233 108
Interés no controlado	4 805	3 904	–
	\$734 634	\$499 302	\$307 258

Fuente: lululemon athletica inc., formato 10-K para 2011, consultado el 14 de abril de 2012.

el cuerpo para regular la temperatura y mejorar el desempeño.³⁰ La misión de Under Armour es “mejorar a todos los atletas por medio de la pasión, el diseño y la búsqueda incansable de la innovación”.³¹

Para el año fiscal 2011, la compañía registró 1.47 mil millones de dólares en ingresos y 0.16 mil millones de dólares en ingresos antes de pagar impuestos. El balance de Under Armour es moderadamente fuerte y la compañía cuenta con aproximadamente 175 millones de dólares en efectivo e

inversiones a corto plazo, lo cual representa más de 19% de activos. La compañía tiene una deuda de aproximadamente 78 millones de dólares, una cantidad relativamente mínima en comparación con su liquidez. Under Armour tiene la capacidad requerida para invertir en mercados y empresas nuevas, pero no el grado que poseen Nike y Adidas.

Con los años, la compañía ha crecido rápidamente, pero sigue siendo significativamente más pequeña que Nike y Adidas.

Figura 6 Estados consolidados de flujos de efectivo

(en miles de dólares)	29 de enero de 2012	30 de enero de 2011	31 de enero 2010
Flujos de efectivo a partir de actividades operativas			
Ingreso neto atribuible a lululemon athletica inc.	\$184 063	\$121 847	\$58 281
Ingreso neto atribuible a intereses no controlados	901	350	–
Ingreso neto	184 964	122 197	58 281
Artículos que no afectan el efectivo			
Depreciación y amortización	30 259	24 614	20 832
Compensación con base en acciones	10 340	7 273	5 616
Provisión para costos de impedimentos y salida de rentas	-	1 772	379
Pasivo de tarjetas de regalo no canjeadas	(1 775)	(1 406)	(2 183)
Impuestos sobre la renta diferidos	(693)	11 234	387
Exceso de beneficios de impuesto a partir de la compensación con base en acciones	(5 750)	(7 863)	3 858
Ganancia de la inversión	–	(1 792)	–
Otro, incluyendo cambios netos en otros balances no efectivos	(13 730)	23 966	30 790
Efectivo neto proporcionado por actividades operativas	203 615	179 995	117 960
Flujos de efectivo a partir de actividades de inversión			
Compra de propiedades y equipo	(116 657)	(30 357)	(15 497)
Inversión y avances de la franquicia	–	–	(810)
Adquisición de franquicias	(5 654)	(12 482)	–
Efectivo neto usado actividades de inversión	(122 311)	(42 839)	(16 307)
Flujos de efectivo a partir de actividades de financiamiento			
Utilidades a partir del ejercicio de las opciones de acciones	9 614	5 836	1 209
Exceso de beneficios de impuesto a partir de la compensación con base en acciones	5 750	7 863	(3 858)
Efectivo neto proporcionado por (utilizado) actividades financieras	15 364	13 699	(2 649)
Efecto de los cambios en la tasa de intercambio de efectivo	(3 517)	5 858	3 772
Incremento en efectivo y equivalentes	93 151	156 713	102 776
Efectivo y equivalentes al inicio de año	\$316 286	\$159 573	\$56 797
Efectivo y equivalentes al final del año	\$409 437	\$316 286	\$159 573

Fuente: lululemon athletica inc.: formato 10-K para 2011, consultado el 14 de abril de 2012.

La marca Under Armour es fuerte en Estados Unidos, aunque carece del reconocimiento mundial que Nike y Adidas poseen. Sin embargo, la compañía tiene operaciones y un desempeño financiero fuerte y ha colocado sus productos de forma agresiva en Estados Unidos. Recientemente lanzó su propia línea de ropa para yoga para capturar parte de este mercado en expansión. Los productos de yoga de Under Armour se encuentran entre 40 y 100 dólares, y sus pants entre los 70 y 100 dólares. La línea de yoga de Under Armour tiene un diseño parecido al de lululemon; aun así tiene una selección limitada pues, hasta la fecha, la compañía se ha centrado en otras líneas de ropa.

VF Corp.

VF Corporation, organizada en 1899, es un líder mundial en ropa de marca, calzado y productos relacionados con el estilo de vida. Es una compañía de ropa altamente diversificada con diferentes marcas de fábrica, categorías de productos, canales de distribución y ubicaciones. Dentro de su portafolio se encuentran marcas como The North Face, Vans, Timberland, Jansport, Wrangler, 7 For All Mankind y Nautica. Esta marca comercializa sus productos a los consumidores en tiendas de especialidad, tiendas departamentales de lujo y tradicionales, cadenas nacionales y minoristas masivos ubicados en diferentes partes del mundo.³²

Entre sus marcas, VF Corp. es el dueño de Lucy, una marca para las mujeres activas, que en cierta forma se puede comparar con la marca de ropa para yoga de lululemon. Lucy es una compañía relativamente joven, fundada solamente un año después que aquella. “Los estilos son diseñados y desarrollados por las mujeres que realizan las actividades para las que está diseñada la ropa: yoga, carreras, entrenamiento, exploración al aire libre y viajar al destino de preferencia.”³³

Para el año fiscal 2011, VF Corp. registró 9.4 mil millones de dólares en ingresos y 1.2 mil millones de dólares en ingresos antes de pagar impuestos. De las competidoras de lululemon, el balance de VF Corp. es el más débil. Esta compañía cuenta con aproximadamente 341 millones de dólares en efectivo e inversiones a corto plazo, lo cual representa solamente poco más de 3% de activos. VF Corp. tiene una deuda de 2.1 mil millones de dólares, una cantidad relativamente grande en comparación con su liquidez. De acuerdo con estas mediciones, VF Corp. tiene una capacidad limitada para invertir en nuevos mercados y empresas.

La marca Lucy de VF no es muy conocida en Estados Unidos y representa solamente una pequeña parte del portafolio de marcas de la empresa. En general, los productos de yoga de Lucy tienen un precio más bajo que los productos de lululemon, y su diseño es parecido. Los principales productos de Lucy cuestan entre los 35 y 80 dólares, mientras que sus pants están entre los 35 y 90 dólares. Lucy es la marca más cercana a lululemon, en términos de producto y enfoque en el cliente; sin embargo, la marca es una de las más pequeñas dentro de una gran abanico de marcas matriz.

Lo que importa más no se debe sacrificar por lo que importa menos

El ambiente general es particularmente interesante para lululemon debido a la naturaleza de nicho de sus ofertas de productos (yoga y, recientemente, equipo para correr). Aunque la compañía ofrece productos para hombres y también para niños desde los cuatro años de edad,³⁴ su objetivo son las mujeres entre los 15 y 65 años. De acuerdo con el amplio grupo de población de mujeres al que está dirigido, el mercado potencial de lululemon es de más de 105 millones de mujeres, solo en E. U.,³⁵ representando más de dos tercios de la población femenina de Estados Unidos. Sin tomar en cuenta a los hombres, niños y clientes internacionales, es evidente que la base potencial de consumidores para lululemon es sustancial. Obviamente, otros factores, como el precio medio a alto de sus productos y el hecho de que no todos los clientes potenciales necesitan o desean ropa para yoga, disminuyen esta base potencial de clientela.

La huella geográfica de lululemon crece día con día. La compañía tiene actualmente 47 almacenes en Canadá, 108 en Estados Unidos, 18 en Australia y uno en Nueva Zelanda.³⁶ Por medio de los centros de distribución en Estados Unidos y Canadá, y la adición del negocio de comercio electrónico

en 2009, la compañía ha podido atender a un número creciente de mercados internacionales.³⁷ Puesto que su base de clientes incluye una gran cantidad de personas, la mezcla étnica de sus clientes es bastante diversa. Con base en el precio de sus productos, lululemon está dirigido a clientes con ingresos altos.

Debido a la recesión económica global, los consumidores mundiales han disminuido sus gastos discrecionales. A pesar de que se esperaba que los resultados finales de la compañía bajaran debido al alto precio y la naturaleza “discrecional” de sus productos, de modo sorprendente las ventas de lululemon han continuado creciendo durante los últimos 12 trimestres.³⁸ Sin embargo, en este punto se desconoce la forma en que los efectos a largo plazo del cambio en la economía global afectarán la rentabilidad de la empresa.

La incertidumbre en las áreas legal y política también afectan a lululemon. La compañía tiene instalaciones de fabricación en Estados Unidos y Canadá, pero también depende en gran parte de sus fábricas en China, Taiwán, Corea del Sur, Perú, Israel, Camboya, Tailandia y Vietnam.³⁹ Las regulaciones internacionales y específicas de cada país representan un papel significativo para lograr que los productos de la compañía se comercialicen de forma oportuna. Asegurar el cumplimiento de las políticas internas, internacionales y específicas de cada país es un esfuerzo intensivo de tiempo y capital.

Recientemente, la compañía ha tenido que lidiar con la Ley de Transparencia para Cadenas de Suministro de California de 2010. Esta ley requiere que los minoristas y los fabricantes que realizan negocios en California divulguen sus esfuerzos por eliminar el tráfico de personas y la esclavitud de sus cadenas directas de suministro.⁴⁰ Esto es solamente un ejemplo de los muchos obstáculos a los que se enfrenta lululemon para operar de forma efectiva, tanto nacional como globalmente, mientras depende de instalaciones de producción extranjeras. Cualquier cambio potencial en las leyes comerciales internacionales puede tener un efecto perjudicial en las operaciones de lululemon. Además, los cambios en las regulaciones de impuestos internacionales y las leyes de impuestos específicas de cada país desempeñan un papel importante en la variabilidad de las ganancias de la compañía y son un área que esta debe continuar evaluando cuidadosamente.

La tecnología ha desempeñado un papel asombrosamente importante en las operaciones de lululemon. Muchas de las características de sus productos están dirigidas por la tecnología, incluyendo el uso de hilo de plata en productos selectos.⁴¹ La tecnología también representa un papel destacado en la expansión de la empresa. La introducción del comercio electrónico en abril de 2009 le ha permitido llegar a clientes fuera de sus ubicaciones físicas tradicionales.^{42,43}

De manera virtual todos los empleados, embajadores e invitados de la empresa participan en yoga o carreras. Colectivamente, proporcionan una cantidad considerable de retroalimentación valiosa acerca de la forma de mejorar los

productos existentes y crear extensiones potenciales de las líneas de productos. A los invitados se les da la oportunidad de proveer retroalimentación en los almacenes y en línea. Los embajadores son atletas locales e instructores de yoga reclutados por lululemon para ayudar a promover la marca y la ropa. Ellos son el punto focal de la campaña de “marketing fundamental” única de la compañía, pero no reciben un pago por parte de esta. Los embajadores reciben productos que deben probar para que puedan proporcionar una buena retroalimentación a la empresa. A cambio, se convierten en fans de los productos de lululemon y alientan a los clientes potenciales a visitar la tienda.⁴⁴

Finalmente, el ambiente físico de la empresa se toma en la consideración dentro de sus operaciones. Ya sea al reducir el uso de papel o el desperdicio del empaquetado en sus oficinas corporativas o al recolectar restos de telas en sus fábricas, la compañía se esfuerza constantemente por reducir su huella ambiental.⁴⁵

La creatividad se maximiza cuando vives el momento

lululemon athletica explora constantemente su ambiente externo para identificar potenciales problemas clave, incluyendo las nuevas tendencias con las que la empresa debe cumplir al desarrollar extensiones para las líneas de productos o entrar a mercados nuevos. La exploración mantiene al tanto a la empresa cuando se trata de identificar nuevas competidoras potenciales.

Después de una exploración ambiental cuidadosa, la empresa continúa supervisando el ambiente e intenta filtrar el “ruido”, en un esfuerzo por identificar lo realmente importante. Tras detectar los problemas potenciales, lululemon desarrolla las proyecciones de resultados anticipados para saber si un problema de esta clase se convertirá en un problema real.⁴⁶ Finalmente, la compañía realiza una evaluación acerca de la importancia de los cambios temporales y ambientales y de las tendencias que observa.⁴⁷

La implementación de este proceso comprensivo de análisis llevó a la compañía a introducir su segmento de ropa para corredores y a desarrollar la marca *ivivva* para niños. La adición del comercio electrónico la ayudó a atender a su base de clientes globales. Este proceso también mantiene a la empresa al tanto de los posibles competidores, incluyendo los múltiples principiantes dentro del campo de su producto desde la fundación de la compañía en 1998.⁴⁸

Los celos trabajan de forma contraria a tus deseos

La amenaza de principiantes nuevos dentro de la industria de ropa para yoga es muy alta, y esto plantea un peligro continuo para los esfuerzos constantes por alcanzar el éxito de lululemon. Todas las compañías que tienen cualquier tipo de ropa deportiva en sus líneas de productos y capacidades de fabricación es virtualmente una competidora real o potencial. De acuerdo con lo observado previamente,

las compañías líderes globales, como Nike y Adidas, y los gigantes regionales, como Under Armour, se han unido al mercado.⁴⁹ Durante los últimos años, la facilidad de entrada también ha abierto la puerta para los minoristas, como GAP, Nordstrom, Eddie Bauer, Macy’s y muchos otros. Estas nuevas entrantes tienen la capacidad adicional de, en teoría, reducir las ganancias de lululemon, en especial dentro de una industria en donde los costos de cambio son muy bajos. Como testimonio del poder de la marca y la cultura, esto aún no se ha vuelto realidad para la empresa.

La compañía tiene estándares más altos para sus proveedores y esto requiere una gran inversión de tiempo para garantizar su cumplimiento. Dentro del ambiente minorista, el tiempo es muy importante. Puesto que los campeones lululemon producen exclusividad como principal componente de su popularidad, es crucial tener un proveedor de productos adecuado y oportuno. Además, la compañía no posee ninguna instalación de fabricación. De hecho, más de 36% de sus ofertas de productos es producido por cinco de sus 45 fabricantes. Si sucede algo a cualquiera de estos cinco fabricantes, esto tendría un efecto devastador en la cadena de suministro de lululemon. Además, 90% de sus productos se producen en Asia, del cual 49% se produce solamente en China.⁵⁰ Cualquier evento político o ambiental global que afecte esta parte del mundo tendría repercusiones materiales en el suministro de productos de la empresa.

El extenso número de productos similares disponibles de diversas marcas significa que los compradores tienen múltiples opciones. Además, los productos de lululemon se encuentran al final del espectro de precios. Un cambio en hábitos de compra o una disminución grande en el gasto discrecional podría afectar su capacidad para operar de la forma más rentable que desea. De modo sorprendente, la compañía ha continuado creciendo en un ritmo admirable a pesar del descenso económico global y la disminución de los gastos discrecionales. No solo factura más que sus competidoras, también vende más que nunca. Su responsabilidad de marca, combinada con clientes extremadamente leales y una campaña de marketing básico altamente exitosa, han hecho de lululemon una fuerza dentro de la industria.

Baila, canta, usa hilo dental y viaja

lululemon athletica utiliza un sistema claro de estrategias para lograr la visión de la compañía, “ser el núcleo de la comunidad para proporcionar a nuestros invitados el conocimiento, las herramientas y los componentes necesarios para que tengan vidas más largas, saludables y divertidas”.⁵¹

Escuchar, escuchar, escuchar

La compañía confía en su capacidad para mantener exitosamente el valor y la reputación de su marca, anticipándose y ajustándose a las preferencias y las necesidades de los clientes.⁵² lululemon está enfocada en proveer una relación de comunicación activa y cómoda con sus clientes. Un ejemplo es el hecho de que los ejecutivos entran a los almacenes

y observan el comportamiento del cliente. Otros ejemplos incluyen instructores de yoga que realizan contribuciones frecuentes y detalladas acerca del proceso de investigación y de desarrollo de la empresa, personal de ventas que trata a los clientes como huéspedes en lugar de compradores, y estaciones para doblar ropa localizadas cerca de los probadores para que los empleados puedan escuchar y responder los comentarios y quejas de aquellos.⁵³

Al construir relaciones con sus clientes, lululemon puede mejorar el diseño y la fabricación de productos que satisfagan sus necesidades. Por ejemplo, el equipo de diseño “identifica las tendencias con base en inteligencia e investigación de mercado, y busca de forma proactiva la participación de los huéspedes y embajadores” para desarrollar productos conjuntamente con los proveedores.⁵⁴ Este proceso garantiza que sus productos sean de la calidad más alta y se desempeñen de acuerdo con las preferencias de los consumidores.

El establecimiento de metas dispara tu computadora subconsciente

La compañía se concentra en crear valor por medio del marketing fundamental, el servicio superior y la comunicación con sus clientes. Las actividades de la cadena de suministro también representan un papel interesante en la estrategia de lululemon. La compañía crea escasez artificial por medio de series de producción limitadas y busca deliberadamente mantener niveles bajos de inventario. Esta estrategia mantiene la ya codiciada ropa a un nivel de demanda que excede el suministro. Como resultado, lululemon rara vez tiene inventarios de sobra, lo cual representa una ventaja dentro de una industria minorista que cambia constantemente. Cuando las líneas nuevas se lanzan al público, se genera entusiasmo, y estas líneas se agotan comúnmente antes de su fecha de vencimiento. De acuerdo con el *Wall Street Journal*, esto crea una “sensación de escasez que incrementa la necesidad psicológica de comprar los productos”.⁵⁵

Tu perspectiva de la vida es un reflejo directo de lo mucho que te quieres

La compañía confía en su capacidad única para diseñar y crear productos tecnológicos avanzados y para comercializar estos productos únicos entre grupos de individuos particulares/objetivos. La compañía indica que puede ampliar su variedad de productos y dirigirse hacia los segmentos nuevos del mercado que comparten los mismos intereses del

mercado objetivo: estilos de vida saludables y ropa deportiva moderna.⁵⁶

Suda una vez al día

La gran mayoría de los ingresos de lululemon provienen de las ventas del producto en sus almacenes situados en todo el mundo; sin embargo, una porción pequeña proviene de las ventas en los cinco almacenes *ivivva*. La compañía observa que la ropa de *ivivva* es para chicas realmente activas. Los productos se diseñan con ayuda de diferentes partes, incluyendo patinadoras, gimnastas y bailarinas. Por lo menos a corto plazo, si no es que a mediano plazo, se espera que el crecimiento de los ingresos provenga de las nuevas ubicaciones de lululemon, del incremento de las ventas de *ivivva* y de la actividad adicional de ventas en línea. Finalmente, 2% de los ingresos totales provienen de las operaciones de ventas al por mayor. No se espera que los ingresos de las operaciones de ventas al por mayor, las cuales se originan en estudios de yoga premium, clubes de salud y centros fitness, incrementen dramáticamente. Las operaciones al por mayor se perciben como la oferta de “un canal de distribución alternativo, conveniente para nuestros principales clientes, que mejora la imagen de nuestra marca”.⁵⁷

Hazlo ahora, hazlo ahora, hazlo ahora

El éxito de lululemon se ha construido sobre su capacidad para entregar productos de calidad que se adaptan cuidadosamente y con éxito a las preferencias de los clientes. La compañía ha podido crear estos productos mediante la participación de los consumidores y por medio de una estrategia de marketing básico que utiliza embajadores, como atletas locales e instructores de yoga. Conforme la compañía incrementa su tamaño y su expansión a nivel global, ¿podrá mantener las relaciones simbióticas y centradas en comunidades de las que, históricamente, depende su éxito?

El crecimiento internacional es otro problema que lululemon debe considerar. Hasta la fecha, se ha ampliado internacionalmente en varios países, como Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda. Estos países desarrollados comparten lenguajes comunes y tienen culturas similares, lo cual significa que las barreras para la expansión en estos países son más pequeñas que las barreras en los mercados emergentes, como China e India. Con la futura expansión, ¿la compañía podrá replicar su éxito en países con culturas significativamente diferentes?

NOTAS

1. L. Levisay, 19 de abril de 2012, Interview with Laci Levisay (L. Olian, Interviewer).
2. D. Mattioli, 22 de marzo de 2012, Lululemon's Secret Sauce, *Wall Street Journal*, consultado el 16 de abril de 2012 en <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303812904577295882632723066.html>.
3. Women's: Pants, lululemon.com, consultado el 14 de abril de 2012 en <http://shop.lululemon.com/products/category/women-pants?mnid=mn;women;bottoms;pants>.
4. D. Mattioli, *op. cit.*
5. L. Levisay, *op. cit.*
6. M. Stettner, 4 de marzo de 2011, Lululemon's Bags Reinforce A Distinctive Culture, consultado el 12 de abril de 2012 en Investors.com.
7. L. Levisay, *op. cit.*
8. Lululemon athletica inc., 2011, lululemon athletica inc. Annual IO-K.
9. Maggie, 8 de octubre de 2009, Lululemon Puts The CULT In Culture, *The Fit Post*, consultado el 18 de abril de 2012 en <http://thefitpost.com/2009/10/08/lululemon-puts-the-cult-in-culture/>.
10. Whitney, 22 de abril de 2010, Carry on and spread love!, lululemon.com, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.lululemon.com/community/blog/carry-on-and-spread-love/>.
11. A. Ip, 2 de diciembre de 2011, Lululemon Athletica a carefully cultivated culture, *The Calgary Journal*, consultado el 14 de abril de 2012 en <http://www.calgaryjournal.ca/index.php/ourcity/politics-a-money/387-lululemon-athletica-a-carefully-cultivated-culture>.
12. L. Levisay, *op. cit.*
13. A. Ip, *op. cit.*
14. Our Company History, consultado el 19 de abril de 2012 en [lululemon.com](http://www.lululemon.com/about/history), <http://www.lululemon.com/about/history>.
15. *Idem.*
16. Our frequently asked questions, lululemon.com, consultado el 20 de abril 2012 en <http://www.lululemon.com/faq>.
17. F. Dreier, 2 de febrero de 2012, Lululemon CEO: Wilson Knew It Was Time To Go, *Forbes*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.forbes.com/sites/freddreier/2012/02/02/lululemon-ceo-wilson-knew-it-was-time-to-go/>.
18. The World's Billionaires, Marzo de 2012, *Forbes*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.forbes.com/profile/chip-wilson/>.
19. lululemon athletica inc., 2011, *op. cit.*
20. Officers and Directors: Christine Day, lululemon.com, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://investor.lululemon.com/biodisplay.cfm?ubioid=19073>.
21. M. Peer, 3 de abril de 2008, Christine Day Breathes New Life Into Lululemon, *Forbes*, consultado el 15 de abril de 2012 en http://www.forbes.com/2008/04/03/day-christine-lululemon-face-markets-cx_mp_0402autofacescan03.html.
22. Officers and Directors: John E. Currie, lululemon.com, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://investor.lululemon.com/biodisplay.cfm?ubioid=16216>,
23. John E. Currie, *Forbes*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.people.forbes.com/profile/john-e-currie/50244>.
24. Lululemon athletica inc., 2012, Lululemon Athletica, Inc. announces fourth quarter and full year fiscal 2011 results, *Acquire Media*.
25. A. Martell, 22 de marzo de 2012, Lululemon profit rises, outlook disappoints, *Reuters*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.reuters.com/article/2012/03/22/us-lululemon-idUSBRE82L0L120120322>.
26. Nike Inc., NikeInc.com, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://nikeinc.com/pages/about-nike-inc>.
27. *Idem.*
28. Adidas, Adidas Group, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://www.adidas-group.com/>
29. *Idem.*
30. Under Armour, About Under Armour, consultado el 21 de abril de 2012, en <http://www.uabiz.com/company/about.cfm>.
31. *Idem.*
32. VF Corporation, 2012, VF Corporation IO-K.
33. Lucy Activewear. Lucy Activewear, consultado el 21 de abril de 2012 en http://www.lucy.com/About/ABOUT_US,default.pg.html.
34. Our frequently asked questions, *op. cit.*
35. Profile of General Population and Housing Characteristics, 2010, U.S. Census Bureau, consultado el 15 de abril de 2012 en http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=DEC_10_DP_DPDP1&prodType=table.
36. Lululemon: Profile, 20 de abril de 2012, Yahoo! Finance, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://finance.yahoo.com/q/pr?s=LULU+Profile>.
37. Our frequently asked questions, *op. cit.*
38. D. Mattioli, *op. cit.*
39. Our factories, lululemon.com, consultado el 16 de abril de 2012 en <http://www.lululemon.com/community/legacies/factories>.
40. *Idem.*
41. Fabrics and Technology, lululemon.com, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.lululemon.com/education/info/fabricsandtechnologies>.
42. ICR XChange: lululemon athletica inc., enero de 2011.
43. lululemon athletica inc., 2011, *op. cit.*
44. Grassroots actions, lululemon.com, consultado el 16 de abril de 2012 en <http://www.lululemon.com/education/info/fabricsandtechnologies>.
45. Our focus, lululemon.com, consultado el 16 de abril de 2012 en <http://www.lululemon.com/legacies/focus>.
46. M.A. Hitt, R.D. Ireland y R.E. Hoskisson, 2012, Strategic Management: Competitiveness & Globalization, Mason, Ohio, South-Western.
47. *Idem.*
48. Competitors, 20 de abril de 2012, Yahoo! Finance, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://finance.yahoo.com/q/co?s=LULU>.
49. *Idem.*
50. lululemon athletica inc., 2011, *op. cit.*
51. Chip, 30 de marzo de 2009, The lululemon vision, lululemon.com, consultado el 18 de abril de 2012 en <http://www.lululemon.com/community/>
52. lululemon athletica inc., 2011, *op. cit.*
53. D. Mattioli, *op. cit.*
54. lululemon athletica inc., 2011, *op. cit.*
55. D. Mattioli, *op. cit.*
56. lululemon athletica inc., 2011, *op. cit.*
57. *Idem.*

La industria de la exhibición de películas 2013

Brett P. Matherne

Universidad del Estado de Georgia

Steve Gove, David Thornblad

Virginia Tech

Convenientemente, la película más taquillera de 2012, *The Avengers*, permitió a los estudios de películas y expositores buscar venganza por el deprimente año anterior en taquilla. Los ingresos de la taquilla nacional ascendieron 6% a partir de 2011 para establecer un récord de 10.8 mil millones de dólares.¹ Tres películas, *The Avengers*, *The Dark Knight Rises* y *Skyfall* sumaron más de mil millones de dólares cada una en ventas mundiales de boletos (véase la figura 1). Detrás de cámaras, el éxito, incluyendo la salud fundamental de la industria de la exhibición, es mucho menos claro. Debemos tomar en cuenta las siguientes contradicciones:

- Los ingresos de los boletos nacionales incrementaron 6% en 2012, pero ese volumen solo ha ocupado el lugar número 13 desde 1980. Los 1.364 mil millones de boletos vendidos se encuentran 13% por debajo del índice reciente más alto en 2002 de 1.575 (véase la figura 2).
- Los ingresos registrados en 2012 son el resultado del incremento en el precio de los boletos, no de una concurrencia más grande. A 7.94 dólares por boleto, el precio promedio de los mismos ha incrementado 24% desde 2005. Sin embargo, a largo plazo, el precio mantiene su ritmo con la inflación, ocasionando preguntas acerca de la creación de valor diferenciado (véase la figura 3).
- La tendencia per cápita a largo plazo es negativa. En 2012, el promedio de películas consideradas per cápita era de 3.9.² En 1946, la cumbre del cine en Estados Unidos, la industria vendió 4 mil millones de boletos y el estadounidense común veía 28 películas en el cine por año.
- Las películas están más disponibles que nunca, creando nuevos sustitutos para el lugar, momento y forma de verlas.

Los expositores están especialmente inquietos, pues desean que los aficionados al cine regresen a las salas, ya que la industria ha invertido aproximadamente 1.6 mil millones de dólares para cambiar el microfilm por proyecciones digitales desde 2005 (véase la figura 4). Las principales promesas

de la proyección digital son la disminución de los costos de distribución, la capacidad 3D y el potencial para mostrar contenido alternativo. A pesar de la considerable inversión, las ventajas financieras todavía tienen que materializarse para los expositores. La concurrencia disminuyó durante cinco de los ocho años desde que inició la conversión.

¿Qué representa el estado actual y futuro de la industria de la exhibición de películas: las luces brillantes de la alfombra roja del estreno en Hollywood o la luz tenue de las marquesinas?

La cadena de valor de las películas

La cadena de valor de la industria de las películas está compuesta por tres etapas: producción en el estudio, distribución y exhibición y proyección de las películas en los cines. Todas las etapas están experimentando cambios de consolidación y tecnológicos; sin embargo, la estructura básica trifásica ha permanecido intacta desde la década de 1920.

Producción en el estudio

Los estudios producen la sangre que da vida a la industria: el contenido de las películas. El contenido dirige la atención, y los estudios están sumamente concentrados en eso. Los seis estudios más importantes en 2012 crearon 17% de las películas del año; no obstante, estas películas representaron 76% del total de la taquilla (véase la figura 5). Los 10 estudios principales constituyen más de 90% de los ingresos de la taquilla. Esta concentración, junto con contenido altamente diferenciado, provee a los estudios un poder de negociación y fijación de precios considerable.

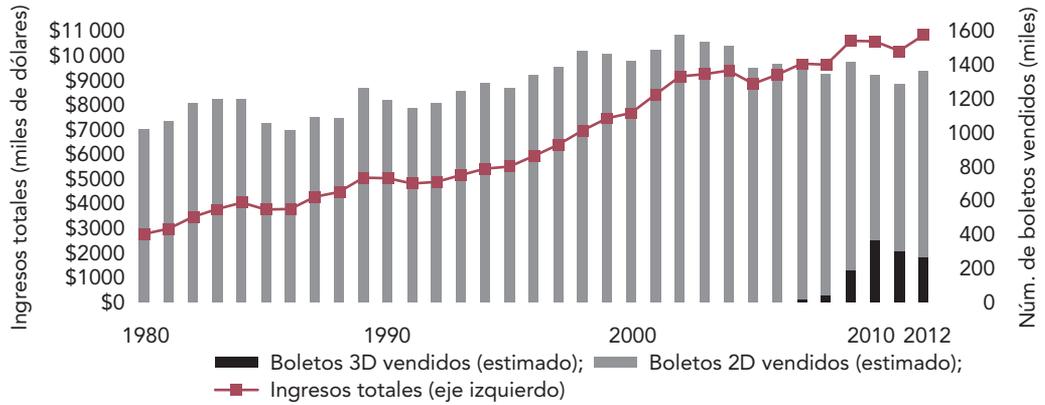
Los estudios se administran cada vez más como centros de ganancias en grandes corporaciones. La administración es un riesgo contrario, puesto que las inversiones son grandes y una fórmula de éxito elusiva. Debemos tomar en cuenta el resultado de dos películas inspiradas en cómics en 2011. *Linterna verde* de Warner Bros. se consideró un fracaso, con un total

Figura 1 Los 25 estrenos más importantes de 2012

Película	3D	% 3D	Estudio	Género	Rating MPAA	Presupuesto de prod. (miles)	Nacional			Internacional			Total	
							Bruto (miles)	%	Clasificación	Bruto (miles)	%	Clasificación	Bruto (miles)	Clasificación
The Avengers	Sí	52 %	Buena Vista	Act Adv.	PG-13	220.0	623.4	41 %	1	888.4	59 %	1	1511.8	1
The Dark Knight			Warner Bros.	Act Thrll	PG-13	250.0	448.1	41 %	2	632.9	59 %	4	1081.0	2
The Hunger Games			LGF	Act Adv.	PG-13	78.0	408.0	59 %	3	278.5	41 %	12	686.5	9
Skyfall			Sony	Act	PG-13	200.0	300.9	29 %	4	737.6	71 %	2	1038.5	3
Twilight: Brk. Dawn 2			Summit	Rom	PG-13	120.0	290.8	35 %	5	532.5	65 %	6	823.3	6
The Hobbit	Sí	49 %	Warner Bros.	Fant	PG-13	175.0	288.7	31 %	6	632.2	69 %	5	920.9	4
Amazing Spider-Man	Sí	44 %	Sony	Act Adv.	PG-13	230.0	262.0	35 %	7	490.2	65 %	8	752.2	7
Brave	Sí	32 %	Buena Vista	Anim	PG	185.0	237.3	44 %	8	298.1	56 %	10	535.4	11
Ted			Universal	Comedy	R	50.0	218.8	43 %	9	289.4	57 %	11	508.2	12
Madagascar 3	Sí	45 %	Para. - DrmWrks	Anim	PG	145.0	216.4	29 %	10	525.7	71 %	7	742.1	8
Dr. Seuss-Lorax	Sí	50 %	Universal	Anim	PG	70.0	214.0	61 %	11	134.8	39 %	19	348.8	17
Wreck-It Ralph	Sí	38 %	Buena Vista	Anim	PG	165.0	181.4	51 %	12	173.4	49 %	17	354.8	16
Men in Black 3	Sí		Sony	Sci-F Com	PG-13	225.0	179.0	29 %	13	445.0	71 %	9	624.0	10
Lincoln			Buena Vista	Hist. Drama	PG-13	65.0	161.9	98 %	14	3.3	2 %	25	165.2	25
Ice Age: Cont. Drift		35 %	Fox	Anim	PG	95.0	161.2	18 %	15	714.0	82 %	3	875.3	5
Snow White & the Huntsman			Universal	Adv	PG-13	170.0	155.3	39 %	16	241.3	61 %	14	396.6	14
Hotel Transylvania	Sí	?	Sony	Anim	PG	85.0	146.6	46 %	17	173.8	54 %	16	320.4	18
Taken 2			Fox	Act	PG-13	45.0	139.5	38 %	18	232.0	62 %	15	371.6	15
Django Unchained			Weinstein	West	R	100.0	139.4	74 %	19	48.4	26 %	24	187.8	23
21 Jump Street			Sony	Act Com.	R	42.0	138.4	69 %	20	63.1	31 %	23	201.6	21
Les Miserables			Universal	Musc	PG-13	61.0	131.8	47 %	21	150.5	53 %	18	282.3	19
Prometheus	Sí	25 %	Fox	Sci-Fi Act	R	130.0	126.5	31 %	22	276.9	69 %	13	403.4	13
Safe House			Universal	Act Thrll	R	85.0	126.4	61 %	23	81.7	39 %	20	208.1	20
The Vow			Sony/Sc. Gems	Drama	PG-13	30.0	125.0	64 %	24	71.1	36 %	21	196.1	22
Argo			Warner Bros.	Drama Thrll	R	45.0	115.3	62 %	25	69.3	38 %	22	184.5	24
Total de los 25 principales						\$2891.0	\$5536.3			\$8184.1			\$13720.4	
Promedio de los 25 principales		41 %				\$115.6	\$221.5	47 %		\$327.4	53 %		\$548.8	

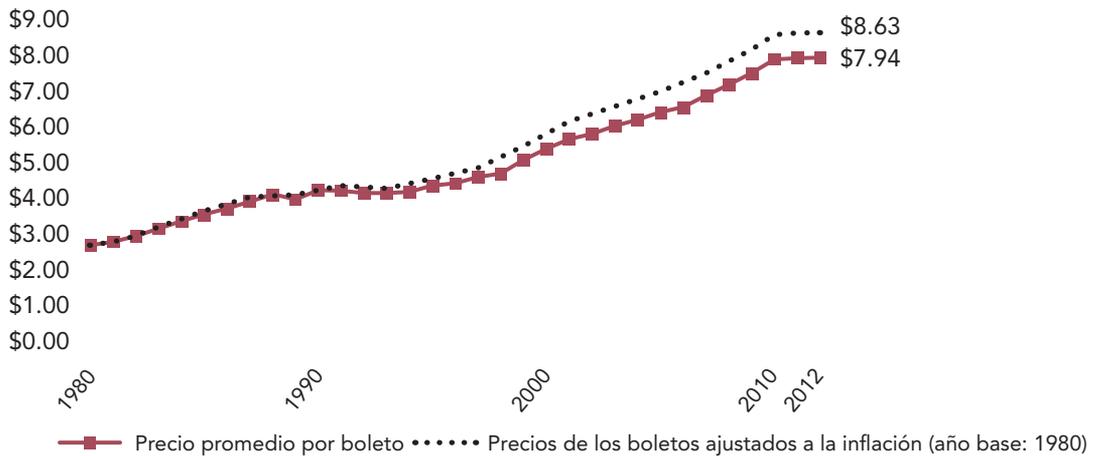
Notas: Datos de Boxoffice Mojo.com, MPAA, OTAN y estimaciones del autor. Los ingresos 3D están basados en el fin de semana de estreno. Géneros como sigue: Act = acción; Adv = aventura; Anim = animación; Com = comedia; Drama = drama
Fant = fantasía; Hist = histórico; Musc = musical; Rom = romance; Sci-F = Sci-Fi; Thrll = suspenso; West = oeste. Algunos presupuestos de producción estimados.

Figura 2 Ingresos de taquilla y venta de boletos nacional, 1980-2012



Fuente de datos: Boxoffice Mojo.com y estimaciones del autor. El volumen estimado de boletos 3D está basado en los ingresos 3D publicados con precios estimados por boleto como 30% Premium sobre 2D. La parte de los ingresos 3D y el volumen de boletos en 2012 es un estimado.

Figura 3 Precios de los boletos 1980-2012



de 219 millones de dólares (116 millones de dólares en taquilla nacional y 103 millones de dólares en taquilla internacional), lo cual puso fin a los planes de crear una serie. Ese mismo año, *Thor* de Paramount llegó a los 449 millones de dólares (181 millones de dólares en taquilla nacional y 268 millones de dólares en taquilla internacional), dando luz verde a la secuela.

Los estudios se centran en personas de entre 14 y 24 años de edad, consistentemente, la audiencia más grande para las películas. Con solo 15% de la población de E. U., este grupo adquiere 21% de todos los boletos. Más estrictamente, 10% de la población son aficionados “frecuentes” al cine que ven más de una película al mes y son responsables de la mitad de las ventas de todos los boletos.³ Los estudios se dirigen a esta audiencia con una clasificación PG y PG-13, incluyendo 19 de los 25 estrenos más importantes. Sin embargo, las tendencias demográficas nacionales son desfavorables. Mientras que la población de E. U. incrementará 42% para 2050, esta audiencia central se incrementará solamente 35% (19 millones) o 475 por pantalla existente (figura 6).

Los riesgos para los estudios son significativos, ya que los costos son considerables (véase la figura 1). Los estudios invirtieron 1.6 mil millones de dólares en las 10 películas

clasificadas entre las más taquilleras de 2012 (165 millones de dólares por película). Los costos han aumentado más rápido que la inflación. En 1980, el presupuesto de producción para las películas más taquilleras fue de 11 millones de dólares en promedio. En la década de 1990, las películas recurrieron a los efectos especiales, y los costos llegaron a los 102 millones de dólares (más de 827%). Hoy en día, solo los efectos especiales pueden alcanzar los 100 millones de dólares para una producción importante. Estas inversiones son considerables y aun así no garantizan el éxito: mientras que *Linterna verde*, el fracaso, se realizó con 200 millones de dólares, *Thor*, el éxito, tuvo un costo de 150 millones de dólares.

Antes, los exhibidores nacionales eran el único canal de distribución de las películas. Esto ha cambiado dramáticamente. Cada vez más, las películas deben cruzar las barreras culturales y del lenguaje y apelar al mercado global. Actualmente, más de 70% de los ingresos de los estudios de Estados Unidos son internacionales (véase la figura 7). Los estudios ven esto como la oportunidad más importante para el crecimiento. Mientras que los ingresos nacionales aumentan en las ventas sin variaciones de los boletos, tanto las ventas de boletos como el volumen en dólares aumentan de forma

Figura 4 Pantallas de cine en E. U., 2000-2011

Año	Pantallas analógicas			Pantallas digitales			D Digital 3D			
	Total de pantallas	Cambio a partir del año anterior	#	Cambio a partir del año anterior	Como % del total de pantallas	#	Cambio a partir del año anterior	Como % del total de pantallas	Como % de pantallas digitales	Inversión estimada 3D (millones)
2000	37 396		37 396		100.0 %					
2001	36 764	-1.7 %	36 764	-1.7 %	100.0 %					
2002	35 280	-4.0 %	35 280	-4.0 %	100.0 %					
2003	36 146	2.5 %	36 146	2.5 %	100.0 %					
2004	36 594	1.2 %	36 594	1.2 %	100.0 %					
2005	38 852	6.2 %	38 862	6.2 %	100.0 %	200		0.5 %		\$10
2006	38 415	-1.1 %	36 412	-6.3 %	94.8 %	2003	901.5 %	5.2 %		\$100
2007	38 974	1.5 %	34 342	-5.7 %	88.1 %	4632	131.3 %	11.9 %	2.5 %	\$256
2008	38 843	-0.3 %	33 319	-3.0 %	85.8 %	5515	19.1 %	14.2 %	3.7 %	\$311
2009	39 233	1.0 %	31 815	-4.5 %	81.1 %	7418	34.5 %	18.9 %	8.3 %	\$453
2010	39 547	0.8 %	23 773	-25.3 %	60.1 %	15 774	112.6 %	39.9 %	19.8 %	\$985
2011	39 641	0.2 %	14 020	-41.0 %	35.4 %	25 621	62.4 %	64.6 %	32.8 %	\$1 606

Notas: Con base en los estimados del autor y los reportes MPAA acerca del número de pantallas. Inversiones estimadas (acumulativas) con base en el costo estimado de las pantallas digitales (50 mil dólares por la instalación) y de 3D digital (75 mil dólares por la instalación). El número de pantallas digitales incluye las pantallas digitales 3D.

Figura 5 Los seis estudios/distribuidores más importantes en 2012

Estudio/distribuidor	2012				2000				% de cambio 2000-2012	
	Clasificación	Acción	Utilidad total	Núm. de películas	Clasificación	Acción	Ganancia total	Núm. de películas	Utilidad total	Núm. de películas
Sony/Columbia	1	16.6 %	\$1792	25	7	9.0%	\$682	29	163 %	-14 %
Warner Bros.	2	15.4 %	\$1665	36	3	11.9 %	\$905	22	84 %	64 %
Buena Vista	3	14.3 %	\$1551	18	1	15.5 %	\$1176	21	32 %	-14 %
Universal	4	12.2 %	\$1324	17	2	14.1 %	\$1069	13	24 %	31 %
20th Century Fox	5	9.5 %	\$1025	19	6	9.5 %	\$723	13	42 %	46 %
Paramount/Dream Works	6	8.5 %	\$914	21	4	10.4 %	\$791	12	16 %	75 %
Total de los seis principales			\$8273	136			\$4664	81	77 %	68 %
Total de la industria			\$10835	795			\$7661	478	41.4 %	66.3 %
Los seis principales como % de la industria			76.3 %	17.1 %			61.4 %	16.9 %	24.3 %	1.0 %

Fuente: Cálculos del autor con base en datos de boxofficemojo.com.

Figura 6 Tendencias demográficas de E. U.

Segmento	% de boletos de películas comprados (2011)	Núm. en 2010 (millones)	% de la población (2010)	Núm. en 2050 (millones)	% de la población (2050)	Núm. de incremento	% de cambio
Menos de cinco años		21.1	7 %	28.1	6 %	7.0	33 %
5 a 13 años	15 %	37.1	12 %	50.7	12 %	13.6	37 %
14 a 17 años	9 %	17.0	5 %	22.7	5 %	5.7	34 %
18 a 24 años	12 %	30.7	10 %	39.5	9 %	8.8	29 %
25 a 44 años	28 %	83.1	27 %	110.9	25 %	27.8	33 %
45 a 64 años	24 %	81.0	26 %	98.5	22 %	17.5	22 %
65 años y más	11 %	40.2	13 %	88.5	20 %	48.3	120 %
Total (miles)		310.2		439.0		128.8	42 %

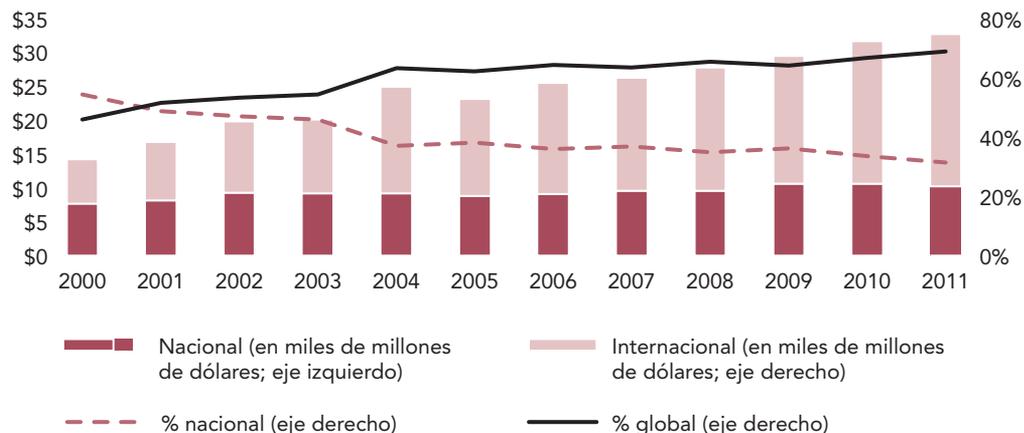
Fuente: datos del Censo de los E. U. (2008), tabla 2. Proyecciones de la población por grupos de edad y sexo seleccionados para Estados Unidos: 2010 a 2050 (NP2008-T2), MPAA Theatrical Statistics, y estimaciones del autor.

rápida en el nivel internacional. Desde 2000 hasta 2012, los ingresos nacionales crecieron en un promedio de apenas 3%, mientras que el crecimiento internacional llegó a un promedio de 13% anual. Los estudios también están cambiando su perspectiva sobre los precios de los boletos en mercados grandes de la población. En India, por ejemplo, los asistentes pagan un promedio de apenas 0.50 dólares.⁴ Sin embargo, los exhibidores indios vendieron 3.3 mil millones de boletos en 2008. En las tasas de crecimiento actuales, el aumento del volumen de la concurrencia en India solo iguala el total de admisiones anuales actuales en E. U.⁵

Esta tendencia de internacionalización del contenido no muestra ningún signo de disminución. Aunque el drama *Argo* y la comedia *Ted* tuvieron un costo de producción menor, representan un riesgo en los mercados internacionales. Las películas de franquicia, con personajes reconocidos, realizadas en 3D y

repletas de efectos especiales, presentan el contenido menos riesgoso internacionalmente. Aun así, estas películas tienen un riesgo propio debido a los grandes presupuestos. Solo los efectos especiales de una película importante pueden exceder de los 100 millones de dólares. *Los Vengadores*, *Batman: El caballero de la noche asciende* y *Skyfall* se encuentran en el top 10 del total mundial. Combinadas, constituyen una inversión de 670 millones de dólares en costos de producción.

Conforme los estudios modifican su enfoque al mercado internacional, dependen en menor medida de los exhibidores nacionales. Esto incrementa la amenaza de la eliminación de intermediarios a través de canales de distribución alternativos. Los estudios aumentan sus ingresos por medio del licenciamiento del producto, las ventas de DVD y la expansión internacional; al mismo tiempo, los exhibidores, es decir, las salas de cines, han experimentado la caída del negocio.

Figura 7 Ingresos de la taquilla nacional e internacional (mil millones de dólares)

Distribución

Los distribuidores son los intermediarios entre los estudios y los exhibidores. La distribución incluye todos los pasos posteriores a la terminación artística de la empresa, incluyendo el marketing, la logística y la administración. Los distribuidores negocian un porcentaje del total del estudio por los servicios de distribución o compran los derechos de las películas, beneficiando directamente a la taquilla. Los distribuidores seleccionan y venden las películas a los agentes de los exhibidores. Ellos administran las colecciones, las auditorías de los asistentes y otras tareas administrativas. Existen más de 300 distribuidores activos, pero, comúnmente, la mayoría de la distribución está a cargo de algunos de las principales divisiones de un estudio. Disney Pixar, por ejemplo, produjo *Brave* y su distribución estuvo a cargo de Buena Vista de Disney.

Hasta 2005, la distribución de todas las películas en los E. U. incluye el envío físico de carretes de microfilms de 35 mm, un proceso que ha cambiado poco desde la década de 1940. Cada cine recibe un envío de latas físicas que contienen una “película impresa” de una filmación. Estas impresiones tienen un costo de entre 20 mil y 30 mil dólares en costos iniciales y mil y 1500 por cada impresión. Los costos de impresión para el estreno de una de las películas más importantes en 3500 pantallas son de entre 3.50 y 5.25 millones de dólares. Este costo lo asumen los estudios y exhibidores, pero lo pagan los asistentes.

Al inicio de 2006, los distribuidores y los estudios alentaban a los exhibidores a cambiar a la tecnología de proyección digital. La tecnología trabaja mediante proyectores LCD de alta potencia que dirigen la película hacia una pantalla especializada. En lugar del microfilm, las películas se entregan en discos duros reutilizables, vía satélite o internet de alta velocidad. La amenaza de la piratería es una preocupación importante para la industria, por lo que todos los archivos están encriptados. Los ahorros en los costos de distribución digital sobre el microfilm son considerables: El costo de cada disco duro es de 150 dólares, solo el 10% del costo de un microfilm físico. Además, la proyección digital permite imágenes de la alta calidad consistentes, puesto que la película no sufre

desgaste físico, y permite exhibir las imágenes del “contenido alternativo», imágenes distintas a las películas que se obtienen fuera del sistema del estudio.

La transición a la proyección digital implica una inversión de capital considerable. Cada sistema de proyección digital puede servir como una pantalla individual y tiene un costo de entre 50 mil y 75 mil, incluyendo proyector, computadoras, hardware y pantallas especializadas. Para fomentar la transición, los distribuidores ofrecieron rebajas en forma de honorarios virtuales de impresión (VPS) por cada película digital recibida. Estas tarifas, por mucho 17% de los costos de renta, expirarán en 2013.

Exhibición

Los exhibidores ofrecen un lugar donde las audiencias pueden ver la película. El modelo básico del negocio de los exhibidores (que utilizan películas como concesiones de venta y comisiones para obtener ganancias) ha cambiado muy poco desde la época en que las películas iban de una localidad a otra y se proyectaban en iglesias o espacios públicos. Conforme la popularidad de las películas fue creciendo, se establecieron cines locales permanentes. Los estudios pronto reconocieron el beneficio potencial de la exhibición y la integraron verticalmente, permitiendo controlar a las audiencias y capturar las ganancias río abajo. Esta práctica terminó en 1948 con la sentencia de la Suprema Corte en Estados Unidos contra Paramount Pictures.

Los cines fueron despojados por los estudios, causando que ambos negociaran el acceso y las tarifas de la renta de las películas. Los cines y exhibidores de una sola pantalla la pasaron mal, puesto que los estudios establecieron índices de renta demasiado altos. Estos intentaron incrementar su poder de negociación y su economía al consolidar y multiplicar el poder de negociación de los cines individuales mediante el número de pantallas administradas.

Esto alcanzó su cenit en la década de 1980, con lanzamiento masivo del concepto multiplex. Al maximizar el poder de negociación con base en múltiples pantallas y minimizar los costos de mano de obra e instalaciones, los exhibidores

construyeron grandes complejos de entretenimiento, algunas veces con dos docenas de pantallas o más. La mayor parte de los cines con pantallas individuales locales originales que sobrevivieron estaban condenados, pues no podían competir en costos o experiencia de visualización y no podían acceder al capital necesario para construir instalaciones con pantallas múltiples. Hoy en día, las instalaciones comunes de exposición tienen entre 7 y 12 pantallas y es probable que estén operadas por Regal, AMC, Cinemark o Carmike. Estos cuatro operan en 1061 cines en E. U. (solo 19%), pero controlan 45% de las pantallas (véase la figura 8). Esta concentración del mercado provee a los expositores el poder de negociación necesario para acceder a las películas, los precios por películas, los precios por concesiones y un acceso más grande a los ingresos de los publicistas nacionales. Sin embargo, el poder real continúa entre los estudios debido al contenido diferenciado, la capacidad para provocar rivalidades entre los expositores y al incrementar el potencial de la eliminación de intermediarios.

El negocio de la exhibición

Los exhibidores tienen tres fuentes principales de ingresos: taquillas, concesiones y publicidad (véase la figura 9). Los administradores tienen poca autoridad; su capacidad para influir en los ingresos y gastos es limitada. Los márgenes de operación representan un pequeño 15%; el ingreso neto puede variar ampliamente con base en los beneficios fiscales de las pérdidas anteriores. En general, el negocio de los expositores se describe mejor como un liderazgo con pérdida en películas: las empresas ganan dinero al vender concesiones y mostrar anuncios a los clientes atraídos por las películas.

Ingresos de taquillas

Las ventas de entradas constituyen dos tercios de los ingresos del negocio de la exhibición. El retorno, sin embargo, es muy pequeño debido al poder de los estudios. Para los grandes exhibidores, el costo promedio de una película es de 53% de los ingresos de la taquilla. Para los circuitos más pequeños, los costos promedio son más altos. Las tarifas de alquiler están

basadas en el tamaño del circuito, así como en la hora y el asiento dedicado para una película. Los ingresos retenidos por el cine aumentan cada semana a partir de su estreno. El fin de semana del estreno, un exhibidor puede pagar al distribuidor entre 80 y 90% de la taquilla, reteniendo solamente entre 10 y 20%. En las siguientes semanas, la porción de quien exhibe aumenta. Los ingresos récord de la taquilla son el resultado de los incrementos en los precios de los boletos, pero la mayoría de ellos regresan a los estudios.

La complejidad de las reservaciones es cada vez mayor. Históricamente, la mayoría de los ingresos proviene del fin de semana de estreno; en la tecnología de la industria “múltiple” (el porcentaje que viene después del fin de semana de estreno) ha ido disminuyendo de manera constante, al bajar 25% desde 2002,⁶ y poniendo a los expositores en un riesgo más grande. Mientras que la exhibición solía ser una pregunta acerca de la película que se iba a mostrar, ahora también incluye decisiones que van desde el número de cines que la van a exhibir hasta versiones análogas contra digitales, y versiones 2D contra las 3D. Todos estos factores, más la naturaleza “hacer o deshacer” del fin de semana de estreno, complican las operaciones de los exhibidores.

Concesiones

Con frecuencia, los aficionados al cine lamentan los altos precios de las concesiones. Estas representan aproximadamente 30% de los ingresos. Los gastos directos de 15% solamente hacen que las concesiones sean más grandes y, en ocasiones, la única fuente de ingresos de los exhibidores. Estas ganancias están influidas por tres factores: concurrencia, fijación de precios y costos de los materiales. El más importante es la concurrencia: más asistentes = más ventas de concesiones. Las ventas por cliente se encuentran determinadas por los precios; una queja común entre los aficionados al cine son los altos precios de las concesiones. Los puntos de precio de 4.50 dólares y 8.00 dólares por el refresco y las palomitas de maíz grandes, respectivamente, no son accidentales, sino el resultado de los estudios de mercado y el cálculo de la maximización del beneficio. Los costos están influidos por el volumen de compra con cadenas más grandes capaces de negociar

Figura 8 Circuitos líderes en Estados Unidos en 2012

Circuito	Pantallas totales	Cines totales	Pantallas/Cines	Análogas (% de pantallas)	Digitales (% de pantallas)	Digitales 3D (% de pantallas)
AMC (AMC, Loews)	5128	346	14.5	55.1%	44.9%	31.3%
Carmike (Carmike)	2254	237	9.5	5.6%	94.4%	33.0%
Cinemark (Cinemark, Century)	3878	297	13.1	0.0%	100.0%	48.0%
Regal (Regal, United Artists, Edwards)	6614	527	12.6	28.6%	71.4%	42.1%
Total para los cuatro circuitos más grandes	17874	1061	12.4	27.1%	72.9%	39.1%
Los cuatro circuitos principales como % del total de la industria	45.1%	18.6%				
Total de la industria	39641	5697	6.9	35.4%	64.6%	32.8%

Notas: datos de los archivos SEC, MPA, OTAN y estimaciones del autor, con base en el número de pantallas que entraron en el año fiscal 2012.

Figura 9 Ingreso y gastos comunes por pantalla en un cine con ocho pantallas

INGRESOS		
Taquilla (\$285 650/\$7.94 = 35,975 entradas; 691/semana/pantallas)	\$285 650	65%
Concesiones (135 250/35 975 entradas = \$3.75/entradas)	\$135 250	31%
Publicidad (\$21 500/35 975 entradas = \$0.60/entradas)	\$21 500	5%
Ingresos totales (\$12.29/entradas)	\$442 400	100%
GASTOS		
Fijos		
Instalación	\$ 50 000	11%
Mano de obra	\$ 40 000	9%
Utilidades	\$ 50 000	11%
Otros gastos de ventas generales y administrativos	\$ 60 000	14%
Costos fijos totales	\$ 200 000	45%
Variables		
Renta de películas	\$ 155 000	54%
Suministro de concesiones	\$ 21 650	16%
Costos variables totales	\$ 176 650	40%
Gastos totales	\$ 376 650	85%
INGRESO OPERATIVO	\$ 65 750	15%

*Fuentes: www.mybanktracker.com; www.ingdirect.com; www.bankofinternet.com.

mejores precios para todo, desde palomitas de maíz y refrescos hasta tazas y servilletas.

Publicidad

Los márgenes bajos derivados de las ventas de boletos ocasionan que los exhibidores se enfoquen en otras fuentes de ingreso. El margen más alto, y por lo tanto el más atractivo, es la publicidad. Desde 2002, los ingresos publicitarios y el tiempo dedicado a ellos al principio de cada película, han aumentado radicalmente, incrementándose de 186 a 644 millones de dólares.⁷ Los exhibidores también generan ingreso por medio de publicidad antes del espectáculo y en los vestíbulos. Aunque esto constituye solamente 5% de los ingresos del exhibidor, es sumamente rentable (significa ingresos sin gastos monetarios directos) y va en aumento. Los ingresos publicitarios para

ellos representan un promedio de 16 245 dólares por pantalla;⁸ sin embargo, la audiencia expresa su aversión por la publicidad en el cine. El equilibrio de los ingresos por publicidad con la tolerancia de audiencia es una batalla en curso para los exhibidores (véase la figura 10).

El circuito de expositores más importante

Cuatro “circuitos” dominan el mercado nacional de la exhibición, los cuales operan de diversas formas en diferentes mercados geográficos.⁹ Regal, que opera al circuito del mismo nombre, Regal Theaters, así como los cines United Artists y Edwards, es el más grande, con 6614 pantallas en 527 cines nacionales. Regal se enfoca en mercados medianos, los cuales utilizan multiplex y megaplex que representan un promedio de 12 pantallas por ubicación, con un precio promedio por boleto de 8.90 dólares. AMC, que opera las cadenas AMC y Loews, es el segundo exhibidor nacional más grande, con 5 128 pantallas en 346 cines. Con un promedio de aproximadamente 15 pantallas por ubicación, AMC dirige la industria por medio de la operación en grandes cines múltiples. Lo hacen al concentrarse en áreas urbanas cerca de centros demográficamente grandes, como los de California, Florida y Texas. Al enfocarse en 3D, IMAX y otras experiencias Premium, el precio de los boletos de AMC es el más alto con un promedio de 9.04 dólares. Cinemark es el tercer expositor más grande, con 3878 pantallas en casi 300 ubicaciones nacionales bajo las marcas Cinemark y Century. Opera en mercados más pequeños, al ser el único cine en más de 80% de sus mercados. Su precio promedio por boleto de 6.72 dólares en 2012 era el más bajo de las principales cadenas. Carmike se concentra en mercados pequeños a medianos, al dirigirse a poblaciones de menos de 100 000 personas que tienen pocas opciones de entretenimiento. Ellos lo hacen con menos pantallas en cada ubicación; con 237 cines, solamente tienen 2254 pantallas, un promedio de 9.5 por ubicación. El precio del boleto de Carmike es solo de 6.85 dólares (véase la figura 11).

Mientras que los precios de los boletos varían considerablemente, las diferencias en los márgenes netos de ganancias se deben, en gran parte, a las diferencias en la utilización y en los costos de las instalaciones, la mano de obra y las utilidades.

Figura 10 Ingresos de los exhibidores a partir de la publicidad (millones de dólares)



Fuente: comunicados de prensa de la NATO 2005-2012.

Figura 11 Selección 2012 Carmike, Cinemark y Regal Financials

Nombramiento	Carmike	Cinemark **	Regal
Cine e información acerca de la concurrencia	2502	3916	6880
Pantallas (solo E. U.)	249	298	540
Cines (solo E. U.)	10	13	13
Pantallas por cine (solo E. U.)	50 357	163 639	216 400
Concurrencia total en E. U. (en miles)	\$ 6.85	\$ 6.72	\$ 8.90
Precio promedio del boleto	\$ 3.10	\$ 3.34	\$ 3.46
Concesiones promedio	20 127	41 787	31 453
Concurrencia promedio por pantalla	\$ 137 130	\$ 280 797	\$ 279 811
Ingreso promedio de la admisión por pantalla			
Declaración de ingresos (\$ millones)			
Ingresos	\$ 343.10	\$ 1099.60	\$ 1925.10
Admisiones	\$ 172.58	\$ 546.20	\$ 748.40
Concesiones*	\$ 23.62	\$ 50.10	\$ 150.70
Otros ingresos*	\$ 539.30	\$ 1695.90	\$ 2824.20
Ingresos totales	64%	65%	68%
Admisiones como % de ingresos	32%	32%	26%
Concesiones como % de ingresos	4%	3%	5%
Otros como % de ingresos			
Gastos	\$ 186.00	\$ 610.50	\$ 1000.50
Exhibición	\$ 23.20	\$ 71.10	\$ 101.10
Concesiones	\$ 211.70	\$ 548.20	\$ 1120.30
Construcción, salarios, utilidades y otros costos operativos	\$ 484.60	\$ 1229.80	\$ 2490.00
Costo total de la operación	\$ 54.70	\$ 466.10	\$ 334.20
Ingreso operativo	\$1.08	\$ 2.85	1.54
Operación por admisión	10%	27%	12%
Ingreso operativo como % de ingresos totales	54%	56%	\$52%
Costo de exhibición como % de ingresos de admisión	13%	13%	14%
Costos de concesiones como % de ingresos de concesiones	39%	32%	40%
Construcción, salarios, utilidades y otros costos operativos como % de ingresos totales	\$ 4.20	\$ 3.35	\$ 5.18
Construcción, salarios, utilidades y otros costos operativos por asistente	\$ 96.30	\$ 171.42	\$ 144.80
Ingreso neto***	18%	10%	5%
Margen neto de utilidades			
Balance (en millones de dólares)	\$ 712.70	\$ 3862.41	\$ 2209.50
Activos totales	\$ 434.70	\$ 1914.18	\$ 1995.20
Deuda total	0.61	0.50	0.90
Deuda: Razón de activos			

Notas: fuente de datos: archivos SEC y estimaciones del autor.

* Carmike reporta ingresos por concesiones y publicidad adicionales. Las cantidades son estimaciones.

** Datos de los gastos, ingresos, cines y pantallas para las operaciones de Carmike en E. U. Las cifras del ingreso neto, los activos y las deudas están consolidadas (nacionales e internacionales).

*** El ingreso neto puede incluir remanentes de beneficios fiscales sustanciales de las pérdidas.

A pesar de las considerables diferencias de tamaño, el costo real del contenido para estos circuitos varía poco entre los circuitos grandes y pequeños. Regal es el más bajo, con 52% de ingresos de admisión, seguido por AMC (53%), Carmike (54%) y Cinemark (56%). Mientras que los gastos de alquiler para estos circuitos son similares, son menores que para los circuitos pequeños.

La capacidad de los circuitos para utilizar de forma eficiente sus instalaciones varía considerablemente. El promedio de 41 787 asistentes de Cinemark por pantalla es casi el doble que el de 22 032 de Carmike. Las diferencias en la utilización, junto con el resultado de los gastos, resultan en una variabilidad superior en sus costos en una base por boleto. A 5.18 dólares, el costo de Regal por asistente es el más alto, seguido por el de Carmike (4.20 dólares) y Cinemark (3.35 dólares).

A pesar de la tendencia hacia la internacionalización de los estudios, hasta ahora los exhibidores han sido exclusivamente empresas nacionales. Cinemark ha tenido la presencia internacional más grande con 167 cines (1324 pantallas) en México y en otros siete países de América del Sur y Central. En 2012, AMC fue adquirido por el conglomerado Chino Dalian Wanda Group Corp. Por una cantidad reportada de 2.6 mil millones de dólares.¹⁰ Wanda, con intereses en propiedades, entretenimiento y turismo, posee y opera 730 pantallas en China, responsables por 15% de la taquilla china, con planes de expansión a 2 mil pantallas. El acuerdo convertirá a AMC en la compañía de exhibición más grande del mundo.

En general, mientras los circuitos más grandes se enfocan en diferentes ubicaciones geográficas, existe poca diferenciación en las ofertas de los exhibidores dentro de los mercados individuales. Los precios difieren ligeramente, se muestran las mismas películas al mismo tiempo y la selección de comida y servicios son casi idénticos. A menudo, la competitividad entre los cines en los diversos mercados se resume en la distancia desde hogar, el estacionamiento del sitio y la proximidad de los restaurantes.

Desafíos para los exhibidores

Los exhibidores se enfrentan a un número creciente de desafíos en su ambiente operativo.

Beneficios de las inversiones digitales

Los exhibidores han invertido considerablemente en tecnología de proyección digital. A principios de 2012, dos tercios de las 39 641 pantallas en E. U. se habían convertido en pantallas digitales y se esperaba que el resto se convirtiera para 2014. La inversión total es de 1.6 mil millones de dólares. Los beneficios de esta conversión se deben manifestar por sí mismos en forma de costos de exhibición más bajos e ingresos más altos. Hasta la fecha, estos no han llegado a manos de los exhibidores.

Por el lado del costo, la distribución digital reduce drásticamente los costos de distribución, en comparación con el microfilm físico. Se espera que la digital ahorre mil millones de dólares anualmente en costos de impresión y distribución. Aun así, todavía existe evidencia de que estos ahorros

les corresponden a los exhibidores. Las tarifas de renta de las películas, que incluyen los costos de distribución, han permanecido estables, a pesar de la transición de las pantallas digitales. Por el lado de los ingresos, los exhibidores han observado ingresos adicionales significativos a partir de recargos por una mejor experiencia de visualización, principalmente 3D. El contenido 3D requiere de la cooperación de los estudios y los exhibidores. Para los estudios, la tecnología 3D añade 15-20% al costo de producción. Para los exhibidores, esta tecnología requiere la conversión a proyección digital y los costos agregados del equipo 3D. Entre los sistemas nacionales de proyección digital, cerca de la mitad tienen capacidad 3D. El lanzamiento planeado para 2009 de *Avatar* se utilizó para fomentar las instalaciones digitales. La película sumó nacionalmente 750 millones de dólares, con 82% estimado de proyección 3D. La película fue un éxito en taquilla y entre la crítica, introduciendo a la concurrencia a la nueva era de películas y proyecciones 3D. El éxito de *Avatar* llevó a un incremento, y es posible que a un exceso, de películas 3D.

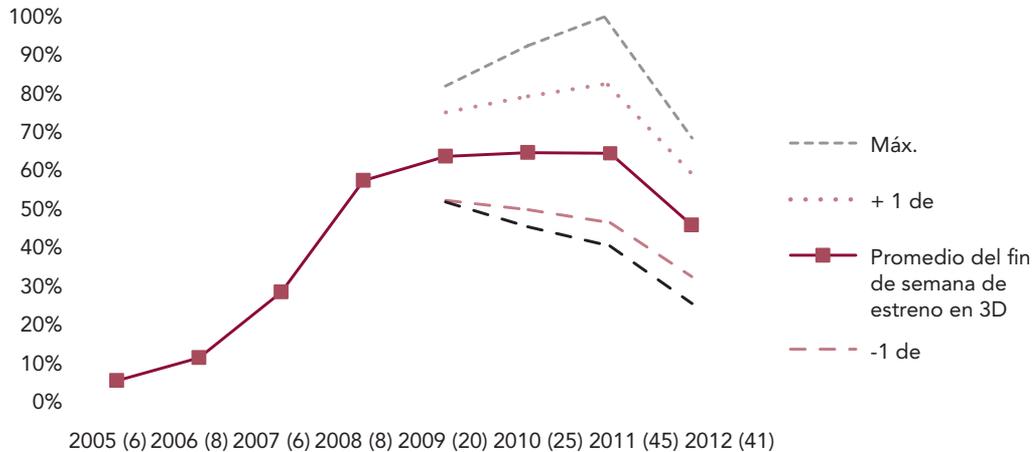
La parte de ingresos durante el fin de semana de estreno de las películas 3D representó 63% desde 2009 hasta 2011 (véase la figura 12). Actualmente la parte 3D de las películas más importantes muestra una tendencia preocupante. En 2011, solamente 45% del total de la taquilla de *Kung Fu Panda 2* provenía de las proyecciones 3D, y la película *Piratas del Caribe* de Disney solo llegó 47%.¹¹ En 2012 el promedio de todas las películas 3D cayó a 45%. Las proyecciones 3D pueden ser un aspecto de la experiencia del cine que las audiencias solo están dispuestas a pagar de modo ocasional. Algunos observadores de la industria advierten que la oportunidad para capitalizar los ingresos dirigidos por las proyecciones 3D en el futuro puede ser limitada. “Algunas películas 3D lo están haciendo bien, y otras fracasan terriblemente”, dice Bob Greenfield. “Las personas se están volviendo muy selectivas. Sería sorprendente si en 2013 y 2014 no vemos un programa más reducido enfocado en películas que lo merecen”.

La disminución de la concurrencia 3D es una preocupación importante para los exhibidores. Con una inversión promedio de 75 000 dólares, el periodo de retorno para las proyecciones 3D sería de más de 3 años. El alcance al que la conversión a proyección digital beneficiará a los exhibidores por medio de reducciones de costos y mejora de ingresos se determinará durante los siguientes años, puesto que los costos de renta y los índices de concurrencia para las proyecciones 3D están mejor establecidos.

La lucha contra la disminución del encanto de los cines

Tradicionalmente, el magnetismo de las salas de cine ha sido mucho más importante que lo que se muestra en la película. Los aficionados al cine describen el acto de ir al cine como una experiencia en donde el atractivo está basado en:¹²

- La pantalla gigante del cine
- La oportunidad de salir de casa
- No tener que esperar para ver en video cierta película

Figura 12 3D como porcentaje de los ingresos del fin de semana de estreno de una película

Nota: con base en las noticias y las estimaciones del autor. Los números en paréntesis representan el número de películas 3D en un año.

- La experiencia de ver las películas con un sistema de audio teatral
- El cine como opción para tener una cita

La capacidad de los cines para proporcionar lo anterior sobre lo que las audiencias pueden lograr en casa parece estar disminuyendo. De las razones por las que las personas van al cine, solamente las relacionadas con los aspectos del sitio — el cine es un lugar para salir de casa y para una cita— parecen inmunes a la sustitución. Pocos adolescentes quieren ver una película y comer palomitas de maíz con su cita en casa con sus padres.

La “experiencia” general que ofrecen actualmente los cines no es suficiente para muchos. La empresa de investigación del mercado Mintel reporta que las razones para no ir con más frecuencia al cine son, en gran parte, resultado de la disminución de la experiencia. Los factores específicos incluyen: el costo total, las opciones disponibles en casa, las interrupciones, como teléfonos celulares en el cine, los clientes groseros, el malestar general y los anuncios antes de la película.¹³ Un artículo reciente de *The Wall Street Journal* habla acerca de las interrupciones, las cuales van desde la intrusión de bandas sonoras en cines adyacentes hasta celulares.

“Las interrupciones coronaron la noche de un grupo de aficionados al cine, antes arruinada por quioscos de boletos fuera de funcionamiento y un desfile de anuncios previos a la película tan largos que, tras ver a los osos polares de Coca-Cola en la pantalla, un cliente declaró: ‘Esto es obsceno’”.¹⁴ Contar malas experiencias es un tema alegre entre los blogueros. Un comentario típico sería: “yo digo que ha empeorado. Odio tener que pagar nueve dólares por un boleto para ver una película que dura entre 90 y 100 minutos, la gente habla por el celular, los empleados de los cines parecen aburridos y cuando les haces una pregunta, la respuesta es grosera”.¹⁵

El tiempo dedicado a los anuncios previos a las películas puede ser sorprendente, aun para el personal propio de la industria. Toby Emmerich, la cabeza de la producción de New Line Cinema, se enfrentó a una opción no muy común: ir a

una noche de estreno en un cine o a un cuarto de proyección en la casa del actor Jim Carrey. Emmerich dijo a *LA Times*: “amo ver una película con una gran concurrencia, pero no tenía idea de la cantidad ofensiva de anuncios a la que tendría que sobrevivir, en verdad me volvió loco. Después de sentarme y ver aproximadamente 15 minutos de anuncios, giré hacia mi esposa y dije: ‘después de todo, debimos haber ido a la casa de Jim Carrey’”.¹⁶

Ver películas en casa

Para muchos, ver películas en casa es cada vez mejor opción que ir al cine debido a las rápidas mejoras y reducciones de costos de la tecnología de las películas caseras y la expansión de la disponibilidad del contenido oportuno y barato. Las únicas propuestas de valor que ofrecen los cines, pantallas más grandes, la larga espera para la entrega en DVD y las ventajas de sistemas de sonido, también se están desvaneciendo.

Tecnología para ver películas en casa

El televisor promedio de casa cada vez es más grande, incluye tecnología de alta definición y un sistema de audio barato pero impresionante. En comparación con las opciones de televisores antiguos, la tecnología para casa representa un sustituto importante para los aficionados al cine. Antes de 2009, las transmisiones de televisión se formateaban como 480 líneas verticales entrelazadas (480i) de resolución, el estándar en la década de 1950. Los cambios ordenados por la FCC resultaron en la conversión de todas las transmisiones por transmisiones digitales en febrero de 2009, estableciendo el inicio de las transmisiones digitales de alta definición (HD), las cuales proporcionan hasta 1080 líneas verticales de resolución (1080p).¹⁷ Esta transición comenzó un movimiento consumista para actualizar los televisores. La transición también redujo la diferencia entre la tecnología para casa y los sistemas de sonido y pantallas gigantes que ofrecen los cines.

El tamaño promedio de los aparatos de televisión se ha incrementado dramáticamente: desde 23 pulgadas en 1997 hasta 36.8 pulgadas en 2012. Conforme la tecnología LCD

se convirtió en el estándar para las pantallas de televisión y computadoras, los costos de fabricación disminuyeron. Los precios de las ventas al por mayor de televisiones disminuyeron 65% desde finales de la década de 1990 hasta 2007.¹⁸ Solo entre 2011 y 2012, el precio promedio al menudeo de un televisor de 32 pulgadas cayó de 546 a 435 dólares.¹⁹ Sin embargo, los consumidores gastan consistentemente más en cada aparato, al decidir comprar equipos más grandes y avanzados. En 2012, el televisor promedio se vendía en 1 220 dólares.²⁰ Características como 3D, internet, y aplicaciones para Netflix, Hulu y otros, se han vuelto comunes y añaden un pequeño valor a los precios por menudeo. Sharp, un fabricante líder de televisores, predice que para 2015 la pantalla *promedio* llegará a las 60 pulgadas.²¹ Es posible que la tecnología para casa esté alcanzando su apogeo. Mientras que el tamaño y la calidad de la imagen pueden continuar creciendo por medio de la tecnología, están limitados por las realidades prácticas. La distancia ideal para ver un televisor de 42 pulgadas es 2.0 metros. Una pantalla de 70 pulgadas debería verse desde una distancia de 3.5 metros. La adopción y los beneficios de equipos de más de 80 pulgadas requerirán una distancia que excede el tamaño de la mayoría de las salas en las que estarán instalados.

Las grandes pantallas de televisión, el bajo costo de reproductores DVD de alta definición y los componentes de audio y bocinas se venden comúnmente como paquetes de teatro en casa de costo bajo. Actualmente, el reproductor Blu-ray promedio tiene un precio por debajo de los 125 dólares, y los reproductores 3D se encuentran por debajo de los 250 dólares. Los sistemas de teatro en casa ofrecen una experiencia que compite con muchos cines, todo por menos de 1500 dólares. Mike Gabriel, director de marketing y comunicaciones de Sharp, establece: “hoy en día, la gente espera que su televisor tenga una experiencia de cine en casa. La tecnología que una vez estuvo relacionada con los ricos y famosos ahora está disponible en cualquier hogar del país.”²²

Disponibilidad de contenido y tiempo

El mejor hardware ofrece poco valor sin contenido. Los canales para rentar o comprar películas van en aumento. En palabras de Paul Dergarabedian, presidente de la división de taquilla de Hollywood.com, “estamos observando un cambio cultural que se presenta cuando las personas obtienen su entretenimiento en Netflix, el iPad, Hulu”. “Hay más competencia por los ojos de los consumidores.”²³

Desde la década de 1980, los estudios dependían de las ventas de VHS, y ahora de las ventas de DVD, para alimentar sus ganancias. Las de DVD llegaron a los 13.7 mil millones de dólares en 2006.²⁴ Este torrente de ingresos alimentaba las ganancias de los estudios, pero ha ido disminuyendo. En 2011, los ingresos de los estudios a partir de ventas digitales y físicas fueron de 9.5 mil millones de dólares.²⁵ Los DVD están ampliamente disponibles, pero en la actualidad las compras digitales los sobrepasan (por ejemplo, iTunes de Apple y Amazon). Para incrementar las ventas, los estudios han reducido consistentemente el periodo de tiempo entre la entrega en los cines y el DVD. Esta “ventana de entrega” disminuyó de 166 días en 2000 hasta 120 días en 2012. Los exhibidores

expresan su preocupación, pues estas reducciones canibalizan las ventas de los cines. Mientras tanto, los estudios cinematográficos continúan buscando formas para contener la disminución de la venta de DVD e incrementar el retorno de cada película. La reducción de las ventas resulta también en precios más bajos para el contenido. El precio promedio de los DVD es de 25 dólares, para los que las actualizaciones Blu-ray HD añaden 5 dólares, y copias 3D y digitales para tablets o PC, que añaden otros 3 dólares cada una. Cada venta provee a los estudios entre 12 y 15 dólares.²⁶

Tanto los estudios como los exhibidores se enfrentan a la presión de los servicios de *streaming* y de rentas. Una vez dominadas por las tiendas físicas, las rentas de películas se expandieron a canales físicos de DVD con suscripciones (por ejemplo, Netflix y Blockbuster) y a opciones inmediatas (como Redbox y Blockbuster), así como *streaming* por suscripción (por ejemplo, Netflix y Hulu). Esto ofrece precios realmente atractivos para los consumidores, pero ha sido identificado por los estudios como un factor que contribuye a la reducción de las ventas de DVD. Los estudios obtienen 1.25 dólares por cada DVD que venden a las empresas de renta.²⁷ Esto permite a Netflix ofrecer un servicio de suscripción para DVD físicos de 2 DVD al mismo tiempo por menos de 15 dólares al mes. Las rentas de RedBox basadas en quioscos son atractivas para los observadores ocasionales, pues tienen pequeño costo de 1.25 dólares por noche.

Los servicios de contenido *streaming* aumentaron de 992 millones de dólares en 2011 hasta 2 mil millones de dólares en 2012.²⁸ El *streaming* es la opción más rentable para los espectadores y proveedores. Las estimaciones colocan el costo promedio de *streaming* de Netflix a 0.51 dólares por película. Esto se compensa con pocas opciones de contenido. El iTunes de Apple provee tal vez la mayor selección, pero con rentas que van desde los 4 hasta los 6 dólares por película, enfatiza la selección y la calidad HD sobre el costo bajo de Netflix. El *streaming* canibaliza suficientemente las ventas de DVD, hasta el punto en que los estudios impusieron un retraso de 28 días desde la venta del DVD hasta la disponibilidad del *streaming*. Los exhibidores expresaron un gran apoyo cuando algunos estudios dijeron que deseaban establecer un periodo de espera de 56 días para incrementar las ventas de DVD.

Los estudios buscan incrementar su participación en el mercado de las rentas, lo cual los coloca cada vez más en competencia directa con los exhibidores. Para los estudios, cada video a pedido (VOD) actual representa una contribución de 3.50 dólares en ingresos, mucho menos que los ingresos por las ventas de DVD.²⁹ Los estudios continúan desarrollando VOD Premium (P-VOD) como una alternativa; la característica principal de este es la disminución del tiempo de entrega, incluyendo la entrega simultánea de las películas en los cines y mediante de P-VOD. Los exhibidores amenazaron con un boicot, debido a los planes de Universal para el lanzamiento de P-VOD de *Robo en las alturas* justo tres semanas después de su estreno en cines.

El plan fue desechado debido a las amenazas; sin embargo, a pesar de que los exhibidores ganaron la batalla, el ingreso

potencial de 59.99 dólares planeados para el VOD Premium continuó siendo atractivo para los estudios.

Las redes de cable Premium (por ejemplo, HBO, Starz, etc.) ofrecen también una formación programadas de películas, aunque en horarios programados y con suscripciones mensuales, pero a precios bajos por película. Todos los proveedores de televisión por cable y satélite más importantes ofrecen servicios VOD y dirigen diferentes canales enfocados en películas. En general, la disponibilidad de contenido y la experiencia visual y auditiva disponible en casa converge rápidamente con las ofertas disponibles en el cine. Como lo expresa un bloguero en el sitio de fans de películas Big Picture:

*Solía ir al cine todo el tiempo, el nombre de mi blog es “la gran película”. Entonces iba cada vez menos y luego todavía menos, y ahora casi no voy. Mi pantalla es mejor, el sistema de sonido es mejor, la imagen está enfocada, los pisos no están pegajosos y las películas empiezan a tiempo. Mi asiento está limpio y no hay ningún idiota hablando dos filas detrás de mí, y (esto es lo mejor) NO HAY CELULARES SONANDO. NUNCA.*³⁰

Iniciativas recientes de los exhibidores

Los exhibidores son muy conscientes de que existen cada vez más formas para ver películas; ellos tienen una larga tradición que consiste en adoptar innovaciones que incrementan la concurrencia o reducen los gastos. También fueron unos de los primeros que adoptaron comercialmente el aire acondicionado, algo que quizás atrajo lo mismo a los clientes que buscaban un refugio durante el verano como a los que buscaban entretenimiento. Los sistemas de proyección avanzados, las pantallas y los sistemas de sonido se han adoptado continuamente con el fin de mejorar la experiencia del cine. Otras innovaciones aumentan la calidad de experiencia y también disminuyen los gastos. Los asientos estilo estadio, ahora ubicuos, al principio eran vistos como una experiencia diferente; sin embargo, una reducción en el espacio cuadrado necesario por asiento es igualmente beneficiosa. Esto reduce el tamaño y el costo de las instalaciones. Los expositores continúan persiguiendo un número de iniciativas estratégicas dirigidas al incremento de concurrencia, al aumento del deseo del espectador por pagar un boleto y a la disminución de costos.

Innovaciones tecnológicas

La conversión a la proyección digital y la introducción de la tecnología 3D no son las únicas innovaciones de proyección que se persiguen. Algunos directores optan por aumentar la calidad de la imagen al doblar el estándar establecido del número de cuadros por segundo (fps) de las películas, de 24 a 48. En 2012, la película *El Hobbit*, de Peter Jackson, se mostró en un formato de 48 fps en un número limitado de pantallas que poseían la tecnología de proyección requerida. El incremento en la cantidad de cuadros proporciona un imagen especialmente precisa que no se difumina; aunque algunos no están de acuerdo, se dice que crea un sentido de participación de la acción en vivo.

Algunos circuitos ofrecen pantallas a gran escala como una característica.³¹ De manera habitual, el formato IMAX original se colocaba nada más en cines construidos especialmente con forma de domo en los museos de ciencias, este utilizaba microfilm que era de 10 veces el tamaño usado en los proyectores estándar de 35 mm. Ahora, IMAX opera en más de 600 pantallas. Estas pantallas IMAX digitales con base en circuitos son mucho más pequeñas que las originales, pero pueden ser mucho más grandes que las de los cines comunes. Ubicadas en los complejos Regal o AMC, a menudo, las pantallas están reservadas y operadas por IMAX. Usualmente, las películas de acción en 3D son fundamentales. Para capturar una parte más grande de este ingreso diferenciado, algunos circuitos han comenzado a crear pantallas gigantes propias.

Los sistemas de sonido también se actualizan; en la década de 1980, los cines impresionaron a los espectadores con sistemas de sonido 7.1, dos canales posteriores (izquierdo y derecho), dos canales intermedios, dos cerca de la pantalla, uno más bajo la pantalla, y un canal *subwoofer* para contrabajos. Dichos sistemas han estado disponibles desde hace mucho tiempo para los hogares. Para mantener el sonido del cine como un diferenciador, Dolby® Laboratories ha creado Atmos™,³² un sistema de sonido envolvente con hasta 64 canales individuales para bocinas en los cines, incluyendo múltiples bocinas en el techo que realmente introducen en el sonido a la audiencia. Gracias al número de bocinas integradas, esta puede ser una tecnología viable para algunos hogares. Para aquellos que buscan todavía más, existe una tecnología de asientos en movimiento.³³ Por ejemplo, mientras las pesadas huellas de dinosaurio se ven en la pantalla, se escuchan también mediante el sistema de sonido y se sienten por medio del asiento en movimiento que vibra como si las huellas lo sacudieran. Tanto las pantallas IMAX como los asientos en movimiento se ofrecen como actualización, en general, a precios Premium que iban todavía hasta hace poco de los 3 a los 7 dólares por boleto.

Contenido alternativo

La transición de los exhibidores a la proyección digital es una tecnología que permite contenido alternativo, el cual consiste en prácticamente cualquier contenido diferente a una película. Los ingresos de este tipo de contenidos sumaron 112 millones de dólares en 2010.³⁴ Algunas estimaciones prevén que esto llegará a mil millones de dólares por año: 10% de la taquilla actual.

Este contenido incluye conciertos, conciertos en vivo y teatro, eventos deportivos, estrenos y finales de series de televisión e incluso tours por galerías de arte, como *Leonardo Live* en 2012,³⁵ transmitido solo por una noche en 500 cines de Estados Unidos.³⁶ La Ópera Metropolitana es el contenido alternativo más acertado, pues actualmente se encuentra en su séptima temporada. Esta serie presenta 12 eventos en vivo durante los sábados por la tarde y se transmite en aproximadamente 700 cines nacionales. Una red de distribución para contenido alternativo ha emergido con compañías como National Cinemedia, que provee un solo punto de contacto

para una variedad de música, deportes, televisión y otros tipos de contenido alternativo.

Tener un intermediario de distribución a gran escala es esencial para los exhibidores, pues el costo de encontrar y obtener las licencias del contenido tiene un costo prohibitivo para todos, excepto los circuitos más grandes de ellos.

La mayoría de los exhibidores buscan incorporar contenido alternativo en formas que atraigan nuevos asistentes durante los periodos de baja demanda, en especial de lunes a jueves, cuando solo se vende 5% de los asientos del cine.³⁷ Bud Mayo, CEO de Digiplex Digital Cinema Destinations, describe este enfoque como: “lo que pasa con las presentaciones de contenido alternativo es que un solo evento sobrepasará a la película menos taquillera en ese cine, ese día. La relación ha alcanzado un promedio 10 veces más grande que la película menos taquillera durante todo un día.”³⁸ En términos de dólares marginales, el contenido alternativo puede ser un beneficio durante las noches lentas. Un espectáculo reciente de *West Side Story* de Broadway en un cine Digitech consiguió un precio promedio por boleto de 12.50 dólares y un total de 2425 dólares. En comparación, las pantallas que mostraron películas durante la misma noche solamente obtuvieron entre 56 y 73 dólares. El contenido alternativo también trajo aproximadamente 200 clientes potenciales adicionales para las concesiones.³⁹

Fijación dinámica de precios

Los cines se encuentran entre la minoría de tiendas de entretenimiento que no han incorporado diferenciales con base en contenido, horario y opciones de asientos. La mayor parte de los eventos tienen múltiples niveles de fijación de precios de acuerdo con asientos, noche y día, y días laborables contra fines de semana. Los cines, en parte gracias a los contratos de exposición existentes, por lo general tienen una flexibilidad limitada. Los descuentos por matiné, niños y personas mayores son los niveles de precios más destacados.

Ticketmaster, un líder en ventas de boletos, está desarrollando un sistema “dinámico de precios” que incluye la demanda a los modelos de fijación de precios.⁴⁰ Esto podría significar cambios radicales en los precios más bajos durante los periodos de gran demanda, una concurrencia escasa y un incremento en el precio de los mejores asientos los fines de semana durante las horas pico. Hasta ahora, ningún estudio o exhibidor reconoce haber investigado dicha tecnología.⁴¹

Iniciativas de concesiones

La expansión más allá de las concesiones estándar ofrece a los exhibidores oportunidades para capturar nuevos flujos de ingresos. Actualmente, existen tres formatos para concesiones.

Expansión en vestíbulos. Muchos cines han llevado las concesiones más allá de los dulces, palomitas de maíz y refrescos. Esta expansión de comedores causa que muchos de los vestíbulos de los cines se asemejen a las zonas de comida rápida de los centros comerciales. Los restauran-

tes dentro y fuera de los vestíbulos operados o autorizados por los exhibidores permiten cenar antes de entrar al cine. Tomando en cuenta los restaurantes, donde la principal fuente de ingresos es a menudo el bar, actualmente algunos cines colocan el vestíbulo alrededor de un bar, con modernos y lujosos servicios de licor y cerveza.

Cena dentro del cine. Muchos cines han adoptado el formato de cena dentro del cine, en el que el mesero toma las órdenes que se dan desde el asiento del cine. El Cinema Pub de Chunky, con tres localidades en Nueva Inglaterra, coloca los cines en antiguos puntos de venta al por menor infrautilizados. El formato combina hamburguesas, ensaladas y sándwiches con bebidas, incluyendo cerveza. El formato es un cine simple con mesas estilo banquete. Los asientos son únicos: asientos de carros antiguos sobre ruedas que permiten limpiarlos fácilmente. Alamo Drafthouse Cinemas toma un enfoque similar al utilizar una configuración de asientos de estadio. Una única mesa estilo bar al frente de cada fila de asientos funciona como mesa para las órdenes de los clientes. En comparación con los cines tradicionales, estos formatos obtienen ingresos significativos a partir de las ventas de comida y bebida.

Cena lujosa dentro del cine. Algunos circuitos se enfocan en la gama más alta del mercado de los cines, al centrarse en la experiencia del cine con comida lujosa y moderna. Además de los cines tradicionales, AMC desarrolló Dine-In Theaters, que incluyen dos tipos: los cines Fork & Screen, parecidos al Alamo Drafthouse Cinema, con asientos de estadio mejorados y servicio de cenas con base en un menú extendido, y los Cinema Suite, hechos para una experiencia más íntima. Los clientes, de más de 21 años solamente, compran boletos para asientos específicos en cines más pequeños con sillas reclinables, reposapiés y servicio de cena.

La cadena iPic ofrece tal vez la experiencia más lujosa disponible fuera de una sala de proyección privada; con asientos reclinables de piel, almohadas y mantas. Los vestíbulos se parecen a los de los hoteles más lujosos e incluyen salones de cocteles y restaurantes completos. Junto con un programa de membresías, los cines funcionan más como un club social que como cines tradicionales. Los boletos, entre 16 y 27 dólares por asiento, no se compran en ventanillas sino en servicios de conserjería.

Iniciativas de publicidad

Los expositores están ansiosos por incrementar los ingresos publicitarios, pero la mayoría lo hacen de formas que no disminuyen la experiencia del cine. Los ingresos generados de la publicidad provienen tanto de la pantalla como de fuera de ella. La publicidad fuera de la pantalla, como videos promocionales, eventos en los vestíbulos y promociones de concesiones patrocinadas, representan 9% de los ingresos. La mayoría, 91%, viene de anuncios en pantalla acerca de los próximos estrenos, compañías y productos que se transmiten antes de la película. Tanto los exhibidores como los anunciantes buscan

formas de hacer que los anuncios en pantalla sean más agradables para la audiencia. Muchos anuncios se producen en 3D, con una calidad que puede competir con la de las películas. Los cines también incluyen tecnologías innovadoras, como juegos de equipos en los que el movimiento o el sonido de la audiencia controlan las acciones en la pantalla. En octubre de 2008, las audiencias que asistían a la película *Ratatouille* de Disney en Reino Unido “manejaron” un Volvo XC70 en la pantalla por medio de un camino con obstáculos, al alzar los brazos mientras obtenían puntos por evadir los obstáculos. Los resultados fueron clasificados en tiempo real para audiencias en otros cines.⁴² ¿Qué equipo se requiere? Una cámara de video inalámbrica colocada sobre de la pantalla, una laptop con acceso a internet que contenga el juego vinculada al sitio web del desarrollador y tecnología especializada sensible al movimiento. Todo esto vinculado al proyector digital del cine.

Enfoques más interactivos están en camino: los fans de las carreras Fórmula 1 en Singapur jugaron el videojuego *Angry Birds*, al controlar las hondas y los cabos del juego que se utilizan para arrojar los pájaros a los rivales, cerdos con base en volumen de voz. Mientras más ruidosa fuera la audiencia, más lejos llegaban los pájaros.⁴³ Crear anuncios que sean agradables, en lugar de odiosos, puede brindar una oportunidad para incrementar este pequeño pero gran componente de los ingresos del exhibidor.

¿Luces brillantes y alfombras rojas o marquesinas con luz tenue?

¿Estas iniciativas son suficientes para hacer que la gente regrese a las salas de cine locales? ¿El futuro de la industria de la exhibición de películas es un regreso al *glamour* de la alfombra roja? ¿O las luces de la marquesina desaparecerán?

TRABAJOS CITADOS

1. Todas las ventas de boletos y datos acerca de la taquilla se tomaron a partir de: www.boxofficemojo.com.
2. Estadísticas teatrales MPAA 2011.
3. Estadísticas teatrales MPAA 2011.
4. A. Thakur, 29 de julio de 2009, India dominates world of films, *The Times* de India, obtenido de Factiva.
5. *Idem*.
6. B. Fritz y A. Kaufman, 30 de diciembre de 2011, Solid start, fast fade for movies, *LA Times*, en latimes.com/entertainment/news/movies/la-fi-ct-box-office-wrap-20111230,0,2205189.story.
7. Comunicados de prensa de la OTAN, Cinema Advertising, 2005-2012.
8. *Idem*.
9. Datos acerca de empresas, teatros y pantallas, ubicación, etc. a partir de sitios de internet y archivos SEC.
10. M. Kung y A. Back, 2012, Chinese conglomerate buys AMC movie chain in U. S., *Wall Street Journal*: 2.
11. J. Boorstin, 31 de mayo de 2011, Huge Upside and Ominous Underbelly From a Big Weekend Box Office, en <http://www.cnbc.com/id/43228469/>.
12. Informe Mintel, Movie Theaters - US - Febrero de 2008- Reasons to Go to Movies over Watching a DVD.
13. Informe Mintel, Movie Theaters - US - Febrero de 2008 - Reasons why Attendance Is not Higher.
14. K. Kelly, B. Orwall y P. Sanders, 24 de diciembre de 2005, The Multiplex Under Siege, *Wall Street Journal*: 1.
15. Comentario en el blog Cinema Treasures | Over the past ten years, the movie theater experience has, consultado el 12 de noviembre de 2008 en <http://cinematreasures.org/polls/22/>.
16. Incident reported in Patrick Goldstein, Now playing: A glut of ads, 12 de julio de 2005, *Los Angeles Times*, en edición impresa E-1, consultado el 5 de diciembre de 2008 en <http://articles.latimes.com/2005/jul/12/entertainment/et-goldstein12>.
17. S. DuBravac, 2007, Connecting tomorrow's consumer: Consumer technology trends to watch, presentation at Fleck Connection Conference, en <http://www.fleckresearch.com/fcc2007>.
18. *Idem*.
19. B. Tuttle, 2012, TV prices shrink — Yet average TV purchase costs more, *Time Magazine*.
20. *Idem*.
21. Average TV size up to 60-inch by 2015 says Sharp, *TechDigest*, consultado el 11 de diciembre de 2008 en http://www.techdigest.tv/2008/01/average_tv_size.html.
22. *Idem*.
23. R. Verrier, 30 de diciembre de 2011, U. S. theater owners get lump of coal at box office, *LA Times*, en latimes.com/entertainment/news/movies/la-fi-ct-theaters-20111230,0,7228622.story.
24. M. Kung, 10 de mayo de 2012, Movie Magic to Leave Home For?, *Wall Street Journal*: D1-D2.
25. M. Snider, 1 de septiembre de 2012, Blu-ray grows, but DVD slide nips home video sales, *USA Today*.
26. J. Jannarone, 6 de febrero de 2012, As Studios Fight Back, Will Coinstar Box Itself Into a Corner?, *Wall Street Journal*: C6.
27. *Idem*.
28. S. Zeitchik y J. Horn, 2013, Sundance darlings eye alternative distribution platforms, *LA Times*, en <http://touch.latimes.com/#section/641/article/p2p-74047654/>.
29. J. Jannarone, *op. cit*.
30. The Big Picture | Why is Movie Theatre Revenue Attendance Declining?, consultado el 12 de noviembre de 2008 en http://bigpicture.typepad.com/comments/2005/07/declining_movie.htm.
31. R. Dodes, 19 de abril de 2012. IMAX Strikes Back, *Wall Street Journal* obtenido de <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304299304577347940832511540.html?KEYWORD=IMAX+strikes+back>.
32. Dolby Laboratories. Dolby Atmos: Hear The Whole Picture, consultado el 1 de mayo de 2013 en <http://www.dolby.com/us/en/professional/technology/cinema/dolby-atmos.html>.
33. Kung, Movie Magic to Leave Home For?, Sony, 2011. Alternative Content for Theatres. Sony Digital Cinema 4K: 1.
34. M. Schubin, (Writer), 2012, Alternative content at a theater near you, YouTube: SchubinCafe.
35. R. Smith, 15 de febrero de 2012, Leonardo's London Blockbuster: The Movie, *NY Times*, obtenido de Factiva.
36. Cinedigm. 2012. Investor Presentation: Jefferies 2012 Global Technology, *Media & Telecom Conference*, Cinedigm, obtenido de <http://files.shareholder.com/downloads/AIXD/2302444840x0x567367/4a213e2c-11ae-4cdc-8dd1-970919ac80ac/CIDM%20IR%20deck%20050712%20Short.pdf>.
37. A. Ellingson, 15 de octubre de 2012, Who's stressed about digital cinema? Not Digiplex's Bud Mayo, *The Business Journal - LA*.
38. *Idem*.
39. D. Lazarus, 26 de abril de 2012, Movie tickets: Now how much would you pay?, *LA Times*.
40. *Idem*.
41. Audience Entertain, 2009, AE Case: Volvo XC70 Launch, obtenido de <http://www.youtube.com/watch?v=HYVuLGLnyAM>.
42. Reuters, 22 de septiembre de 2011, Angry Birds to Swoop on Formula One Track, *CNBC*, obtenido de <http://www.reuters.com/article/2011/09/22/us-angrybirds-idUSTRE78L1IY20110922>.

CASO 24

Phase Separation Solutions (PS2): la interrogante china



A principios de 2008, Paul Antle, presidente y director ejecutivo (CEO) de Phase Separation Solutions (PS2), recibió una llamada de la Agencia Estatal de Protección Ambiental de China, en donde esta expresaba su interés por la tecnología Thermal Phase Separation (TPS). PS2 era una empresa pequeña de soluciones ambientales, con sede en Saskatchewan, que había crecido bajo la dirección empresarial de Antle, para convertirse en un líder en el tratamiento de suelos, lodos y escombros impactado por diferentes contaminantes orgánicos, en América del Norte. La empresa se especializaba en la limpieza de flujos de dos tipos de residuos mediante su tecnología TPS. El primero fue la recuperación de suelos infectados con contaminantes orgánicos persistentes (COP), como pesticidas y bifenilos policlorados (PCB). El segundo era la recuperación de petróleo reutilizable a partir de sedimentos industriales generados por diversas industrias, como la del petróleo y la del gas.

A pesar de las preocupaciones iniciales de Antle acerca de que la llamada había sido una estafa, pronto visitó China para aprender más sobre el mercado y construir relaciones. Las investigaciones chinas eran genuinas. A mediados de 2010, casi un año y medio después de la primera visita de Antle, surgieron posibles oportunidades de cooperación con dos diferentes organizaciones chinas: una en la recuperación del suelo, y la otra en la recuperación de petróleo a partir de sedimentos de este. Las dos posibles oportunidades eran atractivas para PS2. La diversificación internacional geográfica transformaría a PS2 de un jugador doméstico a un jugador internacional

y, al hacerlo, podría mejorar significativamente su potencial de crecimiento.

El equipo de gestión de PS2 no era ajeno a los mercados internacionales. La tecnología TPS se había utilizado con éxito en 14 países durante los últimos 15 años. Sin embargo, las modalidades de la participación internacional no se encontraban sobre una base de capital propio, en forma de equipo de exportación, concesión de licencias y contratos de servicio. Aunque las oportunidades de cooperación en China traerían a PS2 un mayor nivel de internacionalización, la decisión no se debía tomar a la ligera. Era necesario responder una serie de preguntas: ¿PS2 podría entrar al mercado chino? ¿Cuál de las dos oportunidades debería perseguir? ¿Sería posible alcanzar ambas oportunidades? ¿PS2 poseía los recursos y capacidades requeridas para buscar una entrada con base en capital propio? ¿Qué niveles de propiedad debía asumir PS2 en cada opción? ¿De qué forma proporcionaría personal PS2 a la operación china en caso de que buscara las oportunidades en China?

Resumen de la compañía¹

En 2004, un grupo de empresarios canadienses que consideraban fundamental para la gestión segura de la responsabilidad ambiental a la aplicación adecuada de tecnologías de limpieza avanzada, como la tecnología TPS, fundó PS2. Al combinar su amplia experiencia en los campos de la administración de residuos peligrosos, del desarrollo de la tecnología

Este caso fue escrito gracias a la generosa ayuda financiera de Hill-Ivey Case-Writing Fund.

George Z. Peng y Paul W. Beamish escribieron este caso exclusivamente para proporcionar material para discusión en clase. Los autores no tienen la intención de ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los autores pueden haber disfrazado ciertos nombres y otra información de identificación a fin de proteger la confidencialidad.

La Escuela Richard Ivey de Business Foundation prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenamiento o transmisión sin autorización previa por escrito. La reproducción de este material no está cubierta bajo permiso por parte de ninguna organización de derechos de reproducción. Para solicitar copias o permiso de reproducción del material, contacte a Ivey Publishing, Escuela Richard Ivey de Business Foundation de la Universidad de Western Ontario, Londres, Ontario, Canadá, N6A 3K7, teléfono (519) 661-3208, fax (519) 661-3882, e-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Derechos de autor © 2012, Escuela Richard Ivey de Business Foundation. Permiso de reproducción por una vez otorgado por la Escuela Richard Ivey de la Business Foundation el 13 de julio de 2007.

Versión: 2012-03-30

de recuperación y de la ingeniería ambiental, creó PS2 para aprovechar las nuevas oportunidades en el mercado ambiental canadiense. Dentro del presupuesto de 2004, el gobierno de Canadá se había comprometido a realizar la limpieza ambiental durante los siguientes 10 años por 3.5 mil millones de dólares.²

En 2005, después de asegurar una inversión de 3 millones de dólares con Golden Opportunities Fund Inc³ en forma de bonos senior garantizados, la empresa construyó una planta fija de regeneración de suelo en Wolseley, Saskatchewan. Esta instalación era capaz de tratar una amplia variedad de suelos contaminados con COP, lodos industriales y desechos farmacéuticos. El lugar se seleccionó con el fin de que PS2 pudiera apuntar a los mercados, tanto del este y del oeste de Canadá y de Estados Unidos. La instalación, que tenía una capacidad de 20 mil toneladas por año, podía tratar una amplia variedad de contaminantes. Fue una de las únicas tres instalaciones fijas en Canadá que podía tratar suelos infectados con PCB y dioxinas/furanos. A finales de 2005, la planta entró en funcionamiento y empezó a generar ingresos; comenzó a operar por completo a principios de 2006.

PS2 obtuvo ingresos al asegurar “contratos” de servicio por el tratamiento de suelos contaminados o “planes de pago por servicios”, en donde pequeñas cantidades de suelo contaminado eran aceptadas por los clientes. Su base de clientes se compone de empresas de servicios ambientales, compañías de servicios públicos y la industria en general. El número y tamaño de los contratos obtenidos cada año por suelo contaminado variaban y dependían del financiamiento que los clientes habían presupuestado para proyectos de recuperación.

PS2 comenzó a cotizar en la bolsa en 2007 por medio de una fusión inversa con West Mountain Capital Corporation (WMT), una compañía de fondos comunes (para más información consulte la siguiente sección). La fusión inversa trajo a PS2 un nivel avanzado de crecimiento mediante la introducción de más fondos y experiencia en la gestión profesional.

A principios de 2008, PS2 se diversificó a la administración de desechos farmacéuticos mediante la adquisición de una empresa de Ontario. No obstante, más tarde en ese mismo año, PS2 decidió ceder los activos para concentrar sus recursos en las instalaciones de Wolseley, como respuesta al mercado de suelo contaminado que se había abierto de manera significativa desde la adquisición. El mercado del tratamiento del suelo en Canadá recibió un gran impulso a finales de 2008, cuando el gobierno federal introdujo nuevas regulaciones para poner fin al uso y almacenamiento a largo plazo tanto de PCB como de productos que contienen este. Las nuevas regulaciones requerían también el envío de los productos para su destrucción a finales de 2009 (ampliado más tarde a 2011). Este cambio de política se tradujo en una fuerte demanda de la tecnología TPS de PS2; posterior a este anuncio, PS2 aseguró contratos para 2009 y 2010, utilizando 80% de la capacidad en su planta de Wolseley.

Como consecuencia de la nueva normativa en 2008, PS2 registró ingresos récord de 5.88 millones de dólares y un beneficio neto de 2.51 millones de dólares en 2009 (véanse las figuras 1, 2 y 3 para los estados financieros de PS2). En 2010, se esperaba que PS2 cumpliera con los contratos que había asegurado en 2008 y 2009. Sin embargo, la capacidad de PS2 para conseguir nuevos contratos y buscar nuevos negocios para la

Figura 1 Ingresos de Phase Separation Solutions (en dólares canadienses)

	2007	2008	2009	2010E	2011E
Ingresos	255 633	-	5 884 361	4 900 000	7 233 333
Costos de ventas	257 473	103 323	2 009 746	1 760 000	2 893 333
Gastos brutos de beneficio	(1840)	(103 323)	3 874 615	3 140 000	4 340 000
General y administrativo	415 567	608 493	886 620	822 312	904 543
Compensación con base en acciones	19 488	91 555	71 244	98 000	144 667
EBITDA	(436 895)	(803 371)	2 916 751	2 219 688	3 290 790
Amortización	335 609	393 091	420 941	407 448	361 331
EBIT	(772 504)	(1 196 462)	2 495 810	1 812 240	2 929 459
Intereses y cargos bancarios	31 783	17 682	9745	8980	3417
Ganancias operativas	(804 287)	(1 214 144)	2 486 065	1 803 259	2 926 042
Ingresos por intereses	5661	21 386	-	-	-
Intereses de la deuda a largo plazo	(368 161)	(44 484)	(106 948)	-	-
EBT	(1 166 787)	(1 237 242)	2 379 117	1 803 259	2 926 042
Operaciones discontinuas, neto de impuestos sobre la renta	(345 983)	(193 516)	129 030	-	-
Impuestos	-	-	-	-	907 073
Ganancias netas del período	(1 512 770)	(1 430 758)	2 508 147	1 803 259	2 018 969

Fuente: Fundamental Research Corp., 23 de marzo de 2010, West Mountain Capital Corp. (TSXV: WMT) - Initiating Coverage – Thermal Treatment of Soil, Sludge and Other Waste Streams, en http://www.baystreet.ca/articles/research_reports/fundamental_research/WestMountainCapital040110.pdf.

Figura 2 Balance de Phase Separation Solutions (en dólares canadienses)

Activos	2007	2008	2009	2010E	2011E
Efectivo y equivalentes	1 253 446	783 993	3 255 003	5 072 250	7 432 087
Cuentas por cobrar	117 725	155 344	681 075	696 499	1 028 166
Impuesto sobre la renta por cobrar	-	177 861	-	-	-
Activos relacionados con operaciones descontinuas	-	141 988	-	-	-
Gastos y depósitos prepagados	2750	12 094	9144	8843	13 053
Activos circulantes	1 373 921	1 271 280	3 945 222	5 777 592	8 473 306
Efectivo restringido	145 301	167 383	217 394	217 394	217 394
Activos de capital	2 970 732	2 982 937	2 716 322	2 408 874	2 147 543
Otros activos	51 216	46 096	41 904	41 904	41 904
Activos totales	4 541 170	4 467 696	6 920 842	8 445 763	10 880 146
Pasivos y capital contable					
Préstamos del banco	-	107 000	-	-	-
Cuentas por pagar y pasivo acumulado	296 207	299 658	864 972	509 952	838 331
Ingresos diferidos	184 409	393 798	-	-	-
Obligaciones convertibles	-	-	474 203	-	-
Pasivos relacionados con operaciones descontinuas	-	184 903	38 732	38 732	38 732
Porción actual de obligaciones derivadas del arrendamiento de capital	5570	56 412	61 318	97 631	-
Pasivo corriente	486 186	1 041 771	1 439 225	646 315	877 063
Obligaciones por arrendamiento financiero	-	158 652	97 631	-	-
Obligaciones convertibles	-	464 274	-	-	-
Préstamos de los accionistas	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-
Obligaciones por retiro de activos	93 431	102 775	113 052	153 052	193 052
Capital contable					
Capital social	6 915 817	6 935 817	6 935 817	7 459 213	7 459 213
Excedente aportado	90 141	181 696	252 940	350 940	495 607
Componente del capital de las obligaciones convertibles	-	57 874	49 193	-	-
Déficit	(3 044 405)	(4 475 163)	(1 967 016)	(163 757)	1 855 212
Pasivo total y capital contable	4 541 170	4 467 696	6 920 842	8 445 763	10 880 146

Fuente: Fundamental Research Corp., 23 de marzo de 2010, West Mountain Capital Corp. (TSXV: WMT) - Initiating Coverage—Thermal Treatment of Soil, Sludge and Other Waste Streams, en http://www.baystreet.ca/articles/research_reports/fundamental_research/WestMountainCapital040110.pdf.

capacidad de tratamiento que no se utilizaba en el año 2010 y años futuros podrían verse afectados por la situación económica actual. Por ejemplo, si la economía era pobre, los clientes potenciales necesitarían suspender los proyectos correctivos, lo que podría dar lugar a retrasos en la obtención de ingresos.⁴ Además, los recientes cambios normativos en materia de PCB proporcionarían a PS2 solo un impulso a corto plazo puesto que el tratamiento de PCB era un mercado en retroceso.

A mediados de 2010, el equipo de administración estaba compuesto por Antle, Stephen Clarke, como vicepresidente

de desarrollo de negocios, y Paul Coombs, como director financiero (véase la figura 4 para la biografía de Antle). La compañía tenía 15 empleados.

Tecnología Thermal Phase Separation (TPS)⁵

La tecnología TPS es un proceso de desorción térmica de calentamiento indirecto que adopta un sistema de circuito cerrado, utilizando principios de ingeniería alternativos a la incineración.

Figura 3 Declaraciones de flujo de efectivo de Phase Separation Solutions (en dólares canadienses)

	2008	2009	2010E	2011E
Actividades de operación				
Utilidades netas durante el período	(1 430 758)	2 508 147	1 803 259	2 018 969
Operaciones descontinuas, total de impuestos sobre la renta	193 516	(129 030)	-	-
Artículos no relacionados con efectivo				
Obligaciones por retiro de activos	18 992	48 868	40 000	40 000
Amortización	390 017	410 664	407 448	361 331
Ganancia por liquidación de obligaciones	-	(5621)	-	-
Compensación con base en acciones	91 555	71 244	98 000	144 667
	(736 678)	2 904 272	2 348 708	2 564 967
Cambios en el capital de trabajo operativo no erogable	168 894	(173 404)	(370 143)	(7499)
Efectivo generado por (utilizado en) actividades operativas - Operaciones descontinuas	(630 629)	24 847	-	-
Efectivo generado por (utilizado en) operaciones	(1 198 413)	2 755 715	1 978 565	2 557 468
Actividades de financiamiento				
Efectivo obtenido en adquisiciones inversas	-	-	-	-
Pago de deudas a largo plazo	-	-	-	-
Ingresos por préstamos bancarios	107 000	-	-	-
Reembolso de préstamos bancarios	-	(107 000)	-	-
Pago de obligaciones de arrendamiento de capital	(48 483)	(56 115)	-	-
Ganancias (amortización) de obligaciones, neto	500 000	(31 722)	-	-
Producto de la emisión de la participación y el ejercicio de opciones sobre acciones	20 000	-	-	-
Efectivo generado por (utilizado en) actividades de financiamiento	578 517	(194 837)	-	-
Actividades de inversión				
Aumento de efectivo restringido	(22 082)	(50 011)	-	-
Adquisición de bienes de capital	(322 076)	(139 857)	(61 318)	(97 631)
Gastos de capital	-	-	(100 000)	(100 000)
Efectivo generado por actividades de inversión - operaciones descontinuas	494 601	100 000	-	-
Efectivo generado por (utilizado en) actividades de inversión	150 443	(89 868)	(161 318)	(197 631)
Incremento (disminución) de efectivo	(469 453)	2 471 010	1 817 247	2 359 837
Efectivo al inicio del período	1 253 446	783 993	3 255 003	5 072 250
Efectivo al final del período	783 993	3 255 003	5 072 250	7 432 087

Fuente: Fundamental Research Corp., 23 de marzo de 2010, West Mountain Capital Corp. (TSXV: WMT) – Initiating Coverage—Thermal Treatment of Soil, Sludge and Other Waste Streams, en http://www.baystreet.ca/articles/research_reports/fundamental_research/WestMountainCapital040110.pdf. Streams, en http://www.baystreet.ca/articles/research_reports/fundamental_research/WestMountainCapital040110.pdf.

El mecanismo de la tecnología es similar a una secadora de ropa de uso doméstico, que se calienta indirectamente para vaporizar el agua de la ropa. En una unidad TPS, el suelo contaminado se calienta de esa manera para hervir los contaminantes peligrosos, los cuales son capturados posteriormente en forma de vapor, el cual se vuelve a condensar en un líquido para que los contaminantes no se escapen al medio ambiente. La tecnología TPS era la única capaz de extraer hasta 90% del petróleo (en volumen) de los sedimentos industriales. También era capaz de separar

los hidrocarburos con puntos de ebullición de hasta 550 °C. La tecnología fue probada internacionalmente y reconocida por tener desempeño, falta de emisiones atmosféricas nocivas, movilidad y fiabilidad de clase mundial. La tecnología ha sido utilizada para tratar cientos de miles de toneladas de material contaminado en todo el mundo, muchos proyectos de alto perfil, como el de restauración del lugar para los Juegos Olímpicos del 2000, en Sidney, Australia. La tecnología se ha utilizado o autorizado en más de 10 países.

Figura 4 Paul Antle, el emprendedor serie: una biografía

Paul G. Antle, B. Sc., M. Eng., CCEP, fue el presidente y director general de Phase Separation Solutions, Inc. Líder reconocido en la industria del medio ambiente y gestión de residuos de Canadá, que tenía más de 25 años de experiencia y había creado, operado, crecido y vendido numerosas empresas.

Antle nació en St. John's de Terranova y Labrador. Se graduó de la Universidad Memorial en 1985 con un grado de licenciatura en Química. Con ganas de dedicarse a la investigación o enseñanza, pasó a la Universidad de New Brunswick (UNB) para obtener un título de maestría en Ingeniería química, con el objetivo de poner en práctica sus antecedentes en química. Antle se graduó de la UNB, con un grado de maestría a los 22 años de edad, en 1987. Con su currículum en mano y un afán por el trabajo, viajó a Toronto, Ontario. Sin embargo, no pudo conseguir el trabajo que quería. Antle regresó a Terranova, con las manos vacías, pero no desalentado.

Dos meses más tarde, Antle fue contratado para poner en marcha una división de gestión de residuos para una empresa de construcción local que había encontrado PCB en su sitio de construcción. Después de haber trabajado para la compañía durante nueve meses y haber logrado todos sus objetivos, Antle decidió que era el momento para un nuevo desafío. Armado con un préstamo bancario y la ayuda de algunos amigos, comenzó a buscar clientes propios el 14 de julio de 1988, cuando fundó SCC Environmental Group (SCC) en Terranova y Labrador.

Desde sus escasos comienzos, SCC creció durante la primera mitad de la década de 1990, hasta ser reconocido por su avanzada descontaminación del lugar y la gestión integrada de los residuos peligrosos. La empresa contaba con 150 empleados de Terranova y trabajó en cuatro continentes. En 1994, SCC lanzó la tecnología TPS. La reputación de SCC creció hasta tal punto que Stratos Global Corp., una compañía de comunicaciones por satélite, compró SCC en septiembre de 1996 por 3.2 millones de dólares.

Stratos Global invirtió en la tecnología TPS y financió la promoción de la misma dentro del sector del petróleo y gas internacional. SCC comenzó pronto a negociar contratos internacionales. No obstante, durante 1997 a 1998, Stratos Global reorientó su negocio y decidió desprenderse de cualquier interés que no estaba relacionado con las telecomunicaciones. Antle decidió comprar la compañía, y la transacción se completó el 13 de julio de 1998. Después se la vendió a MI Drilling Fluids de Houston, Texas, el 14 de diciembre de 1999, por 10 millones de dólares. MI Drilling Fluids utiliza la tecnología TPS para el tratamiento de lodo de perforación y cortes, generado por la industria del petróleo y el gas. Antle desempeñó el cargo presidente y director ejecutivo de SCC desde 1988 hasta 1999, vicepresidente de Stratos Global Corporation desde 1996 hasta 1998, y vicepresidente de operaciones térmicas en MI Drilling Fluids desde 1999 hasta 2001.

En 1995, Antle fundó Island Waste Management Inc., que se vendió por 5.6 millones de dólares en agosto de 2006. Él se unió al equipo de administración/propiedad de PS2 en 2005 para supervisar en esta el crecimiento en una empresa pública y la diversificación en la gestión de los desechos farmacéuticos. Antle tiene una participación mayoritaria en PS2 y desempeña el cargo de presidente y CEO.

Antle fue admitido en la Academia de Emprendedores en septiembre de 1995, y uno de los finalistas para el premio anual el Atlantic Canada's Entrepreneur en 1995; recibió el premio World Young Business Achiever en 1997; fue reconocido por su contribución a la industria ambiental de Terranova y Labrador en 2002; en agosto de 2002 fue parte de la delegación oficial de Canadá para la Cumbre Mundial de las Naciones Unidas acerca del desarrollo sustentable celebrada en Johannesburgo, Sudáfrica, y en mayo de 2003 fue nombrado uno de los Top 40 de Canadá Under 40TM; además, en noviembre de 2003 fue nombrado exalumno del año por la preparatoria Gonzaga.

La tecnología TPS se desarrolló originalmente como una tecnología correctiva *in situ* y móvil. Sin embargo, en caso necesario debido a las consideraciones del costo y gracias a su diseño modular, se puede implementar fácilmente en una instalación fija (por ejemplo, para aprovechar las economías de escala o para evitar los costos de transportación prohibitivos). En comparación con los medios tradicionales de tratamiento de suelos contaminados y lodos industriales, como incineración o depósito en vertederos, la tecnología TPS tiene una serie de ventajas. En primer lugar, el proceso TPS produce un suelo seguro, y disminuye 85% del volumen que podría regresar al medio ambiente. Este proceso es una mejor alternativa que enterrar en vertederos el suelo contaminado, lo cual es solamente una solución temporal ya que no se destruye o elimina los contaminantes. En segundo lugar, el proceso TPS no solo permite recuperar el petróleo y otros hidrocarburos para su reutilización o reventa, sino que también genera su propia fuente de combustible para encender el sistema. En tercer lugar, en comparación con la incineración y el depósito en vertederos, la tecnología TPS no produce emisiones atmosféricas nocivas ni contaminantes del agua o la tierra. En cuarto lugar, en comparación con la incineración, el proceso TPS produce significativamente menos emisiones de gases de efecto invernadero.

Aunque la tecnología TPS tenía importantes ventajas sobre las tecnologías tradicionales, la tecnología TPS podía

competir solo en las aplicaciones y las regiones en las que era un precio competitivo en comparación con la tecnología tradicional, o cuando las regulaciones del gobierno requieren el tratamiento adecuado de los residuos.

El equipo administrativo de PS2 lanzó la tecnología Thermal Phase Separation en 1994, a partir de la empresa que había fundado. La tecnología y la empresa se vendieron a Stratos Global Corp. en 1996 y se compró nuevamente en 1998, solo para revenderla a MI Drilling Fluids de Houston, Texas, en 1999. Desde la adquisición, MI Drilling había utilizado la tecnología TPS exclusivamente para el tratamiento de lodos de perforación y cortes generados por la industria de petróleo y el gas.

En 2002, los fundadores de PS2 cedieron la licencia a MI Drilling Fluids, recibiendo por ello los derechos exclusivos para utilizar la tecnología en Canadá y Estados Unidos para el tratamiento de descontaminación de todo tipo de corrientes de desechos peligrosos hasta el año 2012. A cambio, PS2 recibió una comisión por licencia inicial de 61 460 dólares y acordó comenzar a pagar una regalía de 10 dólares estadounidenses por tonelada de material procesado, después de las primeras 15 mil toneladas. PS2 también acordó pagar 0.10 millones de dólares estadounidenses por cada unidad TPS instalada después de la primera unidad. Aunque la compañía tenía que llegar aún a sus primeras 15 mil toneladas de

producción, PS2 había empezado a pagar las regalías en octubre de 2008, después de renegociar la licencia para extender la fecha de vencimiento hasta el año 2019. En 2009, MI Drilling Fluids concedió a PS2 los derechos exclusivos para utilizar la tecnología en China.

Se estableció que todas las patentes relacionadas con la tecnología TPS expirarían en 2019, después de lo cual la empresa no tendría que renovar su licencia. Esta fecha límite de las patentes implicaba que la competencia aumentaría después de 2019, cuando los competidores potenciales podrían adoptar con mayor facilidad la tecnología TPS.

El mercado para los persistentes contaminantes orgánicos y lodos industriales en Canadá⁶

El mercado del PCB

Debido a su resistencia al fuego y la estabilidad química, el PCB se ha utilizado principalmente como aislantes líquidos y refrigerante en equipos eléctricos, así como maquinaria, a inicios de 1900.⁷ Sin embargo, la producción de PCB se prohibió en Estados Unidos desde la década de 1970 debido a sus efectos dañinos en seres humanos y el medio ambiente. A pesar de la prohibición de la producción, los PCB persisten en el medio ambiente debido a su resistencia a la degradación. De acuerdo con la Convención de las Naciones Unidas 2001 de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes (COP), el PCB se considera uno de los 12 contaminantes orgánicos más persistentes.

A pesar de que la tecnología TPS se puede utilizar para el tratamiento de sedimentos de petróleo y una variedad de contaminantes orgánicos perseverantes, el principal enfoque de PS2 era el mercado de tratamiento de suelos contaminados con PCB en Canadá. Se cree que el mercado de PCB tiene altas barreras de entrada debido a los elevados costos de la puesta en marcha, la dificultad de abastecimiento y de asegurar lugares amigables para las instalaciones y un mínimo de dos a tres años de evaluación ambiental y regulatoria.⁸ Además, este mercado era un nicho que requería conocimientos especiales que solo podían desarrollarse por medio de muchos años de inmersión en la industria. La recuperación de PCB de los suelos en América del Norte era un mercado en retroceso debido a que la producción de PCB estaba prohibida desde 1970. Las instalaciones de Wolseley de PS2 eran unas de las únicas tres plantas de Canadá que tenían la certificación ambiental para participar en el mercado del PCB.

Aunque PS2 tenía también los derechos exclusivos para utilizar la tecnología en Estados Unidos, el transporte de suelo contaminado con PCB de los Estados Unidos a Canadá estaba prohibido. Sin embargo, se podía transportar los demás tipos de suelos contaminados a Canadá para su tratamiento. Puesto que el mercado de E. U. para el suelo contaminado era altamente competitivo, PS2 no tiene ningún plan inmediato para establecer una instalación fija allí.

No obstante, se podría considerar una entrada por medio de licencias que garanticen el uso de la tecnología TPS para las empresas estadounidenses.

El tamaño del mercado. En 2008, la cantidad conocida de suelos contaminados con PCB en Canadá era solo de aproximadamente 200 mil toneladas. A pesar de que muchos creían que varios sitios adicionales contenían cantidades potencialmente desconocidas de suelos contaminados con PCB, las perspectivas futuras de la industria no eran buenas. Además de los futuros ingresos sostenibles limitados, los ingresos del pasado para la industria en Canadá habían sido altamente volátiles.

Competidores y estrategias. El mercado canadiense de PCB era un oligopolio, con PS2 y Bennett Environmental (BEV) como los principales competidores. BEV proporciona soluciones para los problemas de contaminación del suelo a lo largo de Canadá y Estados Unidos, por medio de una tecnología llamada oxidación térmica, fundamentalmente una tecnología de incineración.⁹ BEV tenía un mercado de capitalización de 81 millones de dólares estadounidenses. En comparación con PS2, BEV era el actor principal con una capacidad de 80 mil toneladas, cuatro veces la capacidad de 20 mil toneladas de PS2. Puesto que tanto PS2 y BEV tenían estructuras de costos similares, competían con base en la ubicación de sus instalaciones, relativa al lugar del proyecto, pues los costos de transporte desempeñan un papel significativo en la economía de este tipo de proyectos. Mientras que las instalaciones de PS2 se encuentran en Saskatchewan, las de BEV se encuentran en Quebec. Por lo tanto, al mismo tiempo que BEV tenía una ventaja en esta ciudad y en la mayor parte de Ontario, PS2 tenía una clara ventaja en el oeste de Canadá. La mayoría de los suelos contaminados con PCB se encuentra en Ontario y Quebec, y Columbia Británica se encuentra en un lejano tercer lugar.

Aunque BEV había obtenido recientemente un contrato para eliminación y tratamiento de aproximadamente 10 500 toneladas de suelo contaminado con PCB al sur de Ontario (lo cual se estima en un valor de entre 7 millones y 9 millones de dólares), la cantidad restante de suelo contaminado con PCB disponibles para la eliminación y tratamiento fue en declive.¹⁰

Debido al limitado potencial de crecimiento del mercado de tratamiento de PCB (es decir, las cantidades “conocidas” de suelos contaminados con PCB en Canadá era solo de aproximadamente 200 mil toneladas, o aproximadamente dos años de producción en PS2 y capacidad combinada de BEV), BEV había estado buscando oportunidades para la diversificación geográfica y del producto para reducir la volatilidad de los ingresos y mejorar la eficiencia por medio de operaciones continuas. Se había diversificado en el tratamiento de residuos de construcción contaminados.

Mercado del lodo industrial en Canadá

Los lodos industriales se refieren a residuos semisólidos que se generan como resultado de un proceso de producción industrial. Aunque los lodos industriales pueden ser de diferentes tipos, el objetivo de PS2 eran los lodos con base en hidrocarburos con más de 50%. De modo convencional, estos lodos terminan tanto en lagunas como en depósitos artificiales o se incineran. Los vertederos y la incineración son mucho menos caros que la tecnología TPS de PS2; sin embargo, estos métodos crean pasivos ambientales debido a sus potenciales impactos sobre el subsuelo, las aguas subterráneas y el aire.

Como resultado de la creciente conciencia ambiental de la población en general, el método de eliminación convencional que consiste en utilizar vertederos estaba sitiado. Por ejemplo, en septiembre de 2008, el gobierno de Ontario había iniciado cambios normativos en sus Restricciones para la Eliminación de Residuos (LDR), que requerían un tratamiento adecuado antes de la liberación de lodos industriales. Bajo las nuevas regulaciones, se prohibió la eliminación de residuos peligrosos no tratados y se exigió que los residuos tratados cumplieran con las normas específicas de tratamiento antes de ser eliminados. Estos requisitos de tratamiento se especifican ya sea como niveles numéricos con base en la concentración o como métodos de tratamiento específicos.

Dichos cambios regulatorios crearon demanda de tecnologías que pudieran cumplir la normativa ambiental, como la tecnología TPS de PS2. Un objetivo potencial identificado por PS2 dentro del sector industrial de lodos fueron los sedimentos de pintura. De acuerdo con datos de la Administración de Ontario,¹¹ el objetivo de recolección de Ontario para la pintura y recubrimientos contenidos y contenedores fue de 10 573 toneladas por año, o 47% de los disponibles para recolección. Con base en la estimación de la administración de PS2 de que el mercado de residuos de pintura representaba entre 7 y 10% del mercado de lodos industriales, el mercado de lodos industriales de 2009 en Ontario era de, a lo sumo, alrededor de 150 mil toneladas. Suponiendo que el PIB de Ontario era de 40% del PIB de Canadá, y que la generación de residuos de pintura sería proporcional al PIB, el total de sedimentos industriales en 2009 era de 375 mil toneladas en Canadá.

A pesar de que el tamaño potencial de este mercado parecía un tamaño decente para las pequeñas empresas, como PS2, el mercado estaba todavía en una fase incipiente. La prohibición contra el *dumping* de lodos en vertederos podía solamente crear más oportunidades para otros métodos de eliminación convencionales, como la incineración. El potencial del mercado real para empresas, como PS2, dependería en gran medida de sus ventajas comparativas de costos respecto de otros métodos de eliminación convencionales y, en el futuro de la evolución normativa, que era un proceso lento. El potencial de este mercado para PS2 también estaba limitado, debido a la distancia entre Ontario y las instalaciones de PS2 en Saskatchewan. La empresa tenía aún que abrirse paso en el mercado de los lodos industriales en Canadá.

Movimientos estratégicos de PS2

La visión de PS2 era convertirse en una compañía de servicios medioambientales completamente integrados.¹² Por tanto, la empresa estaba siempre buscando oportunidades para expandirse tanto orgánicamente como por medio de adquisiciones con el objetivo de transformarse en una sociedad más integrada y más diversificada de administración de residuos. En el frente interno, PS2 se había enfrentado a los siguientes movimientos estratégicos.

Diversificación a la administración de residuos farmacéuticos¹³

Debido al crecimiento potencial limitado de la recuperación de suelos y petróleos en sedimentos industriales, PS2 estaba buscando oportunidades de crecimiento. Se aventuró en el mercado del tratamiento de desechos farmacéuticos al adquirir una empresa de procesamiento de estos desechos, Pharma Processing, el 17 de marzo de 2008. Esta compañía era una reconocida proveedora de servicios de administración de residuos farmacéuticos, que procesaba desechos farmacéuticos peligrosos y no peligrosos en su planta de Brampton, Ontario. Pharma Processing ha estado en operación desde 1994. La adquisición se completó el 23 de julio de 2008. La justificación detrás de la compra incluía la diversificación geográfica, la diversificación de productos y economías de alcance.¹⁴

El flujo de residuos farmacéuticos era 49.6% de envases plásticos combinados con productos farmacéuticos. Debido a esta combinación, el plástico en esta corriente de residuos no se puede reciclar fácilmente; por tanto, los residuos farmacéuticos suelen incinerarse. Por medio del uso de una versión modificada de su tecnología TPS, PS2 patentó un proceso para despolimerizar el plástico y desactivar los ingredientes farmacéuticos. Mediante este proceso, PS2 fue capaz de generar hasta 44 litros de petróleo combustible del número 2 y hasta 20 metros cúbicos de gas natural "sintético" a partir de 1 metro cúbico de desechos farmacéuticos, mientras se producen solamente 60 kilogramos (kg) de dióxido de carbono por tonelada métrica (CO₂/mT). En comparación, la incineración no solo cuesta más, sino que también produce más de 300 kg de residuos de CO₂/mT sin ofrecer ningún valor de recuperación.

A pesar de que PS2 logró el desarrollo y comercialización de su unidad de negocios de desechos farmacéuticos, en octubre de 2008 la empresa decidió dejar el negocio de capacidad libre en las instalaciones de Wolseley por el mercado del suelo, el cual había aumentado desde la adquisición. La decisión fue tomada como resultado del lento crecimiento de las tasas proyectadas y los altos costos de transporte por unidad de residuos farmacéuticos, los cuales por lo habitual tienen una densidad mucho más baja que el suelo contaminado. El 12 de diciembre de 2008, la unidad fue adquirida por una empresa no revelada. La unidad de desechos farmacéuticos se vendió con un margen de ganancia, y la patente resultante de este negocio se mantuvo en propiedad de PS2. De este modo, la

puerta quedó abierta para que PS2 entrara al negocio en el futuro.

Cotizar en la Bolsa mediante la adquisición inversa de West Mountain Capital Corp.

Puesto que PS2 era una pequeña empresa en crecimiento, necesitaba recaudar dinero para financiar las diversas estrategias de crecimiento necesarias para hacer realidad su visión. En ausencia de un financiamiento más grande de capital de riesgo, cotizar en la bolsa era una estrategia necesaria. Sin embargo, una oferta pública inicial (OPI) como su nombre lo dice, puede no ser adecuada por muchas razones. En primer lugar, el mercado OPI no es lo suficientemente fuerte durante una época de recesión. En segundo, la empresa se encontraba en una fase demasiado temprana como obtener una OPI regular ampliamente distribuida. En tercero, y lo más importante, una oferta tradicional de estas no permitiría que los fundadores de la compañía conservaran los niveles de propiedad más altos, mientras que en la etapa actual de desarrollo de la empresa, la experiencia técnica del fuerte equipo fundador-director era crítica.

PS2 recurrió a TSX Venture Exchange (TSXV), el mercado de capital de riesgo público en Canadá que proporcionaba a las compañías en crecimiento acceso al capital y ofrecía a los inversionistas un mercado de riesgo. El TSXV ofreció un camino de cotización único, el programa Capital Pool Company® (CPC)¹⁵, que ofrecía una alternativa: una introducción en dos partes a los mercados de capitales que cumpliría con los requerimientos de PS2. El programa CPC identificaba a empresarios cuyas empresas en etapa de desarrollo y crecimiento requerían capital y experiencia en administración de empresas públicas y las presentaba a inversionistas con experiencia en el mercado financiero. A diferencia de una OPI tradicional, el programa CPC permitía a directores y oficiales experimentados formar un CPC sin activos diferentes al efectivo y sin operaciones comerciales significativas. Entonces podrían cotizar el CPC en TSXV y formar una reserva de capital. Después, el CPC utilizaba estos fondos para buscar una oportunidad de inversión en un negocio en crecimiento. Una vez que el CPC había terminado su “transacción de calificación” y adquiriría una empresa operadora que reunía los requisitos de catalogación del TSXV, sus acciones continuaban negociándose como una cotización regular en el TSXV. De modo alternativo, una empresa operadora existente puede revertir la adquisición del CPC. El uso de este no solo proporciona un proceso de cotización más seguro, flexible y que permite un mayor control de la empresa operadora, sino que también elimina el riesgo que representa el proceso de cotización para la empresa.

PS2 adquirió de forma inversa West Mountain Capital (TSXV: WMT), un CPC incorporado en 2005 y con sede en Calgary, Canadá.¹⁶ Como CPC no contaba con operaciones comerciales e intentaba identificar y evaluar empresas de tecnologías nuevas con el fin de completar una “transacción de calificación” para integrarse a una empresa ya existente

satisfactoria para su evaluación. En diciembre de 2007, con base en la fuerza de la tecnología de PS2 y la reconocida experiencia de su equipo ejecutivo, WMT decidió que PS2 la tomara como adquisición inversa. Al hacerlo, PS2 salió a Bolsa en el TSXV y, en abril de 2010, había alcanzado una capitalización de mercado de 12.67 millones de dólares. En la estructura corporativa recientemente integrada, PS2 se convirtió en la única subsidiaria con propiedad total de WMT, la empresa matriz. La nueva visión y el objetivo de West Mountain Capital fue evaluar y buscar adquisición complementaria en el sector de los servicios ambientales, con miras hacia la construcción de una empresa de servicios para el medio ambiente totalmente integrada enfocada en la parte oeste de Canadá.¹⁷

Otros movimientos potenciales futuros

De forma coherente con su visión de construir una empresa de servicios ambientales completamente integrada y diversificada, WMT también tenía planes de diversificación geográfica. Sus instalaciones de Wolseley tenían una capacidad anual de tratamiento de 20 mil toneladas (que podían ampliarse a 60 mil toneladas, sujeto a la aprobación regulatoria, con un gasto capital relativamente bajo de 2 millones de dólares). Sin embargo, puesto que las instalaciones de Wolseley son fijas y todo el material contaminado debía ser transportado, los costos de transporte desempeñan un papel muy importante en la viabilidad del modelo de negocio de la compañía. La empresa puede establecer una segunda planta en Ontario (el mercado más grande en Canadá), siempre y cuando la demanda exceda la capacidad de la planta actual de 20 mil toneladas.

El mercado chino

China ha experimentado un rápido desarrollo económico, desde su apertura al mundo exterior, tres décadas antes. El PIB real per cápita aumentó de 220 en 1980 a 2883 dólares en 2010,¹⁸ o a una tasa de crecimiento anual de alrededor de 9% desde 1980 hasta 2010. Sin embargo, este logro económico se alcanzó a costa del medio ambiente. Los residentes de las grandes ciudades rara vez ven un cielo despejado debido al ubicuo esmog resultante de la contaminación industrial, la generación de energía a base de carbón y los escapes del transporte automotor.

La contaminación ambiental se ha convertido en un gran problema en China debido a sus muchas consecuencias negativas. El esmog ha afectado las tasas de asistencia de los trabajadores así como la productividad en muchas ciudades. Otros tipos de contaminación también representan una gran carga para el sistema médico del país. Se estima que aproximadamente 410 mil chinos mueren cada año como resultado de la contaminación.¹⁹ La contaminación ambiental se había convertido también en un problema social; por ejemplo, en los últimos años, el número de protestas masivas causadas por problemas ambientales habían crecido a una tasa anual de 29%.

La presión social aumentó después de los Juegos Olímpicos de Beijing en 2008. Al prepararse para los juegos, el gobierno chino efectuó una serie de medidas para reducir la contaminación en las ciudades participantes, incluyendo la restricción del uso del vehículo, lo cual redujo la combustión de carbón, y el cierre de algunas fábricas que emitían contaminación. Como resultado de estas medidas, los habitantes de la ciudad pudieron observar un cielo despejado por primera vez en décadas. Los Juegos Olímpicos de Beijing 2008 no solo proporcionaron a China la oportunidad de mostrar su belleza, su historia y su poder, sino que también presentaron al pueblo chino una nueva perspectiva acerca de la relación entre desarrollo económico y protección del medio ambiente. De acuerdo con un consenso emergente en China, la protección ambiental necesaria debe convertirse en una prioridad en la agenda del país. Actualmente, el gobierno chino considera la protección del medio ambiente como una “política básica del estado”.

Desde 2008, el gobierno chino ha intensificado su participación y compromiso en la protección del medio ambiente. En 2009, el gasto en medio ambiente de la Agencia Estatal de Protección Ambiental China fue de 162.5 mil millones de dólares, 75 mil millones de dólares más que el de Estados Unidos en 2005.²⁰ El gobierno también ha acelerado la implementación de la Convención de Estocolmo sobre los COP (Contaminantes Orgánicos Persistentes), un tratado ambiental internacional que tenía como objetivo eliminar o restringir la producción y uso de COP debido al daño que causan en la salud humana y el medio ambiente.

Mercado COP en China

Tamaño del mercado PCB. La producción de PCB se prohibió en China a partir de la década de 1980. Antes de la prohibición se habían producido cerca de 10 mil toneladas de PCB, algunos de los cuales se liberaron en el medio ambiente. Se estima que la cantidad total de residuos PCB de alta densidad (> 500 partes por millón [ppm]) en China era de 50 mil toneladas y que el número total de residuos de baja densidad (50-500 ppm) era de 500 mil toneladas.²¹ Esta cantidad es tres veces el tamaño del mercado canadiense de PCB. Suponiendo un costo de tratamiento de 3 mil yuanes,²² el mercado chino de PCB era de 1.65 mil millones de yuanes, aproximadamente 255 millones de dólares.

El suelo contaminado con PCB se extendió a numerosos lugares, los cuales eran difíciles de identificar. Tan solo Zhejiang y Liaoning tenían 83 sitios contaminados con PCB sellados. Con base en la distribución del uso de PCB en China, el número de sitios contaminados con PCB podía llegar a 800.²³

Tamaño general del mercado COP. Además de las 550 mil toneladas de suelos contaminados con PCB (uno de los diferentes contaminantes orgánicos persistentes), existe 1 millón de toneladas adicionales de tierra contaminada con

otros POP.²⁴ Suponiendo un costo de tratamiento similar al de los PCB, de 3 mil yuanes,²⁵ el tamaño del mercado de los COP se estima en 3 mil millones de yuanes, aproximadamente 470 millones de dólares. Expertos estiman que China podría tener entre 300 mil y 600 mil sitios contaminados con COP.²⁶

Dado que la tecnología de PS2 podría aplicarse independientemente de los tipos de COP a tratar, competiría en un mercado de 725 millones de dólares; probablemente este número haya sido conservador y es posible que aumente conforme el gobierno chino mejore sus medidas de protección del medio ambiente. Por otra parte, es probable que la rápida industrialización y urbanización actual del país continúe generando desechos COP.

Situación actual del mercado. El gobierno chino se comprometió firmemente con la Convención de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes, y también mostró una fuerte determinación para abordar el tema de la contaminación COP; en 2010, anunció que invertirá 3 mil millones de dólares estadounidenses en la investigación de suelos y recuperación de suelos más que en los próximos cinco años, comenzando en 2011.

En comparación con los países desarrollados, la administración de suelos contaminados con COP en China todavía se encuentra en una etapa temprana. Este país está rezagado aún respecto de la investigación de las capacidades, políticas, procedimientos y técnicas para la administración y eliminación de forma segura de la gran cantidad de contaminación de COP. Por lo tanto, en 2006 el gobierno chino comenzó el Proyecto de administración y demostración de eliminación de PCB, financiado conjuntamente con el Fondo Fiduciario de Instalaciones Ambientales Globales (por medio del Banco Mundial). El proyecto se iba a implementar en Jiangsu y Liaoning, con el objetivo específico de ayudar a China a establecer y fortalecer sus políticas, reglamentos y normas sobre la administración y eliminación de PCB. Asimismo, tenía el objetivo de establecer y mejorar la capacidad de China sobre el control, tratamiento y eliminación de residuos de PCB.²⁷ Después, la experiencia exitosa de administración y eliminación de PCB de este proyecto se expandiría por todo el país.²⁸ Lanzado en 2006, el proyecto progresaba correctamente; en 2009 se efectuó una prueba exitosa en las instalaciones de incineración a alta temperatura de PCB en Shenyang, en la provincia de Liaoning.

En el marco del mismo proyecto de demostración, se contrató una Unidad de Desorción Térmica indirecta (TDU) para eliminar el suelo contaminado con PCB y hacer la limpieza, tratamiento y disposición de los lugares de almacenamiento de equipo PCB en las dos provincias de demostración. Después de seguir los procedimientos de licitación competitivos internacionales del Banco Mundial, los consorcios Beaudin Consulting (E. U.), BRISEA Group, Inc. (E. U.) y Beijing Construction Engineering Group ganaron la licitación a principios de 2009 a un precio de 3 732 453 millones de dólares. La TDU ocuparía

una superficie de aproximadamente 5 mil metros cuadrados y tendría una capacidad diaria de tratamiento de 70 toneladas de suelo contaminado con PCB de hasta 20 mil ppm. La tierra contaminada se transportaría a la instalación TDU para su tratamiento. Después de este, el nivel de PCB en suelo tratado sería de menos de 1 ppm. La unidad TDU se entregó a la provincia de Jiangsu en China después de su fabricación en Estados Unidos, sin embargo, no existe información disponible acerca de si la unidad TDU trabajaba de acuerdo con las especificaciones y expectativas.

Ventaja de PS2. A pesar de que la TDU para el proyecto de demostración PCB provenía de otro contratista, PS2 y su tecnología TPS podían proporcionar al mercado chino una alternativa competitiva por varias razones. En primer lugar, la TPS se desarrolló originalmente como una tecnología de recuperación móvil *in situ*. Este atributo resultaría atractivo para el mercado chino, pues tenía muchos sitios pequeños contaminados. El modelo de TPS de PS2 tenía una capacidad de manejo de 50 kg por hora, mientras que el modelo más pequeño de Beaudin Consulting, utilizado en el proyecto de demostración, se encontraba en el intervalo de entre 2 y 3 toneladas por hora.²⁹ Aunque se afirmó que la TDU también se podía instalar y desmontar fácilmente,³⁰ la tecnología TPS tiene mayor movilidad. En segundo lugar, PS2 ha considerado seriamente el mercado chino, como lo demostró su participación en la construcción de relaciones y estudios de mercado durante el último año y medio. Muchas otras empresas ambientales todavía tienen en mente la creación de una forma de ingresos mediante la exportación de equipos y contratos de servicio.

Es muy probable que la tecnología TPS se adapte a un mercado como el de China, pues existen cientos de miles de sitios contaminados dispersos por todo el país. Durante el proyecto de demostración era necesario transportar el suelo contaminado a la TDU para su tratamiento, y después los COP desorbidos se enviaban a la instalación de incineración de alta temperatura. Este enfoque podría no ser sostenible en el largo plazo por varias razones; en primer lugar, los suelos contaminados con COP no se transportan fácilmente debido a su volumen. En segundo lugar, como respuesta a la presión pública, se espera que aparezcan nuevas leyes y reglamentos que prohíban la importación de una provincia a otra de residuos que contienen contaminantes orgánicos persistentes.

El mercado de sedimentos de petróleo en China

Entre 3 y 5% del petróleo crudo se convierte en sedimentos, los cuales, a menos que reciban tratamiento, no son reutilizables.³¹ Cuando los sedimentos se transportan en tanques de almacenamiento de petróleo, se depositan en el fondo del recipiente, donde no se pueden drenar, pero se deben eliminar y remolcar a un costo considerable. Los sedimentos de petróleo se causan por la solidificación o gelificación del petróleo, a menudo como resultado de un exceso de agua en

el petróleo en un tanque de almacenamiento.³² Pueden causar grandes problemas en los tanques de almacenamiento de petróleo si estos no se limpian con regularidad. Los fondos típicos de los tanques de petróleo contienen más de 50% en peso de sedimentos, 30 a 45% de agua, y entre 5 y 20% de sólidos.³³

Con base en su proceso de producción, la industria petroquímica china genera aproximadamente 5.67 millones de toneladas de sedimentos de petróleo al año.³⁴ El índice de la dependencia de importación de petróleo en China superó 55% a principios de 2010 y cree que llegará a 60% en 2015. Por tanto, es probable que se generen más sedimentos a partir de las importaciones de petróleo. China importó 4.08 millones de barriles de petróleo por día (bpd), o 1490 millones de barriles en una base anual en 2009.³⁵ A partir de un BPD de toneladas por año, la razón de conversión de 49.836 de petróleo por año, China importó 203.2 millones de toneladas de petróleo en 2009. Suponiendo una relación conservadora de 3% de sedimentos de petróleo, el país necesitaría tratar 6.1 millones de toneladas, o más, de sedimentos de petróleo como resultado de las importaciones anuales. Gran parte de la enorme cantidad de estos sedimentos tendría que ser tratada en instalaciones cercanas a las terminales de petróleo de la costa o a las bases de reservas de petróleo en China.

Tradicionalmente, los sedimentos de petróleo en China se arrojaban, enterraban o incineraban directamente al medio ambiente (por ejemplo, pozos de tierra sin revestimiento). Esta situación no podía continuar puesto que las nuevas regulaciones en algunas provincias forzaban el tratamiento adecuado como respuesta a la conciencia ambiental de la población en general. En consecuencia, surgió una industria de tratamiento de sedimentos de petróleo; sin embargo, la industria se encontraba aún en las primeras etapas y el mercado estaba muy fragmentado. Esta fragmentación se debía en parte a la propagación de la generación de sedimentos de petróleo en muchos campos petroleros e instalaciones portuarias.

El mercado de los residuos farmacéuticos

En 2006, China produjo 570 mil toneladas de desechos farmacéuticos, la mayoría de los cuales fueron incinerados, generando hasta 1176.3 gramos de equivalentes tóxicos (g EQT) de dioxinas, 11% de las emisiones totales de dioxinas en China.³⁷ La cantidad de desechos farmacéuticos continuaría incrementándose debido al envejecimiento de la población china que llevará a un gasto mayor en salud. El gobierno chino decidió ofrecer atención médica básica a los agricultores en las zonas rurales. Aunque el mercado de los desechos farmacéuticos no es una prioridad para PS2, en comparación con las otras dos corrientes de desechos de suelo contaminado por COP y sedimentos de petróleo, todavía lo considera como un mercado que se puede diversificar en el futuro, en especial cuando toma en cuenta el tamaño total del mercado de los desechos farmacéuticos y su experiencia previa en la gestión de los residuos farmacéuticos en Canadá.

Opciones en China para PS2

Opción 1: recuperación de suelos contaminados con COP

La primera opción requiere la cooperación del Instituto de Ciencias Ambientales de Nanjing (NIES), de la Agencia Estatal de Protección Ambiental y del Ministerio de Protección del Medio Ambiente de la República Popular China. Ubicado en Nanjing, la capital de la provincia de Jiangsu, el NIES era un proveedor técnico clave para las políticas, legislación, planes de acción y directrices técnicas acerca de la conservación de la biodiversidad en China; sus áreas de investigación incluyen la protección del medio ambiente rural, la conservación de la naturaleza y la protección de la biodiversidad. El NIES tenía más de 200 miembros del personal científico y técnico, que efectuó la investigación sobre la ecología rural, la conservación de la naturaleza, la prevención de la contaminación del municipio y de las empresas del pueblo y los productos químicos de la agricultura. El NIES creó programas de investigación nacionales clave y proyectos de investigación científica en el entorno rural. También proporcionó la base técnica y el apoyo científico para la gestión de los entornos y la naturaleza rural y para la conservación ecológica, mientras ayudó a la formulación y ejercitación de planes de acción relevantes.

En la opción del NIES, se establecería una joint venture (JV) entre PS2 y NIES durante un periodo mutuamente beneficioso. Además, el NIES actuaría como un agente para la tecnología TPS de PS2 en China. La participación conjunta consistiría en construir una unidad TPS móvil en China y utilizarla en un proyecto de demostración para el tratamiento de entre 2 mil y 3 mil toneladas de suelo contaminado con COP (la unidad de TPS tenía una capacidad de tratamiento de aproximadamente 30 mil toneladas de suelo por año). Esta tarea no podría causar ninguna preocupación a PS2 porque su tecnología TPS era originalmente móvil, en lugar de tecnología de recuperación fija. PS2 tenía también una amplia experiencia en la aplicación de tecnología móvil en numerosos sitios contaminados en todo el mundo.

Tras el éxito del proyecto de demostración, la JV utilizaría su tecnología TPS para diseñar, planear, lanzar, litigar, operar y participar en diversos proyectos de recuperación a lo largo de China. Para utilizar su tecnología de esta manera, la JV tendría que diseñar, construir, fabricar y comercializar unidades TPS para su uso en diversas partes de China. También se propuso una JV para proporcionar soluciones y servicios de consultoría para cuestiones de recuperación ambiental.

La JV necesitaría una inversión de aproximadamente tres millones de dólares. Esta opción ofrecía varias ventajas atractivas: en primer lugar, el NIES era una agencia gubernamental, lo que reduce significativamente el riesgo del proyecto; en segundo lugar, el NIES tenía mucha experiencia y conocimientos acerca de la recuperación; en tercer lugar, el NIES había identificado e inventariado más de 300 sitios en tan solo tres provincias, los cuales variaban en tamaño, desde 3 mil toneladas hasta 2 millones de toneladas de suelo contaminado; en

cuarto lugar, era un proyecto de demostración, que no solo tenía un nivel de riesgo más bajo, sino que también actuaba como una campaña de publicidad gratuita para la tecnología de PS2. Participar en un proyecto de demostración también implicaba que PS2 fuera un participante temprano en el mercado ambiental emergente en China, y lo más probable es que disfrutara de ciertas ventajas de primera entrante.

Opción 2: la recuperación de sedimentos de petróleo

La segunda opción consistía en cooperar con Zhoushan Nahai Solid Waste Central Disposal Co. Ltd. (Nahai), en la provincia de Zhejiang. Fundada en septiembre de 2009, Nahai era la empresa privada más grande, y la única, de administración de residuos en el área de Zhoushan de Zhejiang. Abarcaba una superficie de 33 700 metros cuadrados, y la inversión era de 62.35 millones de yuanes (aproximadamente 9.8 millones de dólares canadienses).³⁸ A pesar de la corta historia de Nahai, se había convertido en un líder en la administración de desechos peligrosos y sedimentos de petróleo en el área de Zhoushan. La empresa contaba con una excelente infraestructura, incluyendo instalaciones de almacenamiento de petróleo (con capacidad para 2.5 millones de toneladas), instalaciones de valorización de petróleos utilizados (con capacidad para un millón de toneladas al año), proceso de tratamiento de agua de sentina (con capacidad para 20 millones toneladas por día) e instalaciones para procesos de destrucción de residuos sólidos (con capacidad para 20 toneladas por día). Nahai era la única empresa de administración de residuos en Zhoushan autorizada para procesar estos.

Zhoushan incluye un grupo de islas ubicado en la apertura del río Yangtze, al sur de Shanghai. Estaba en el centro de las cuatro pesquerías más grandes del mundo y había sido clasificado como el noveno puerto más grande entre los de la costa de China, y la base más grande de tránsito de petróleo comercial en ese mismo lugar. Muchas de las instalaciones de almacenamiento de petróleo se encuentran en esta región debido a su acceso a las vías tradicionales de envío; por ejemplo, Zhoushan fue el hogar de la terminal petrolera Aoshan, la base de transbordo de petróleo más grande de China, y de la Zhoushan National Oil Reserve Base Co., Ltd. (una de las 12 bases de reservas estratégicas de petróleo estatales de China).

La cooperación con Nahai sería en forma de una JV. Se propuso esta para establecer una instalación fija en Zhoushan, que sería capaz de procesar 10 mil toneladas de sedimentos de petróleo por año y que esta cantidad se podría ampliar hasta 100 mil toneladas por ese mismo periodo. La instalación procesaría y recuperaría los sedimentos de petróleo generados durante las operaciones de almacenamiento y las actividades de limpieza de petroleros en la región. El equipo directivo de PS2 era adecuado para esta tarea debido a su experiencia global. La misión conjunta definiría y desarrollaría también otras tecnologías para complementar el proceso de tratamiento de sedimentos de petróleo, proporcionar soluciones y servicios de consultoría relacionados con las cuestiones de recuperación de

petróleo y explorar oportunidades para aplicar la tecnología de tratamiento de sedimentos de petróleo a otras partes de China.

La JV necesitaría una inversión de aproximadamente tres millones de dólares; esta opción era atractiva por varios motivos: en primer lugar, el propietario de Nahai era un empresario consumado, al igual que Paul Antle; los dos empresarios se habían identificado entre sí desde el principio, y por medio de sus interacciones habían desarrollado una confianza sólida; en segundo lugar, Nahai tenía activos tangibles y había obtenido una amplia gama de autorizaciones; en tercer lugar, Nahai se encontraba en una región que genera aproximadamente 180 mil toneladas de residuos de sedimentos de petróleo por año.³⁹ Este monto era aproximadamente 3% de la cantidad total de sedimentos de petróleo que generó China a partir de sus exportaciones de petróleo en 2009 (6.1 millones de toneladas, como se muestra anteriormente).

La decisión

El mercado del medio ambiente en China presentó a PS2 tanto desafíos como oportunidades. Para una pequeña empresa

empresarial como esta, las oportunidades de cooperación con NIES y Nahai en un mercado tan grande, no solo afectarían las medidas de la empresa sino que también agotarían sus recursos corporativos y estructura organizacional. La entrada a China marcaría también una etapa importante durante su trayectoria de internacionalización. Aunque el liderazgo empresarial en PS2 había tenido éxito en el pasado y estaba ansioso por alcanzar metas aún más altas, esta situación era diferente a sus últimos proyectos en el mercado internacional, los cuales estaban basados en la exportación de equipos y contratos de servicio.

Después de una cuidadosa deliberación, PS2 había llegado a un punto en el que debía tomar una serie de decisiones; cualquier retraso podría abrir oportunidades para los competidores. ¿PS2 podría entrar al mercado chino? ¿PS2 debería elegir la opción de NIES o la de Nahai? ¿Qué niveles de propiedad asumiría PS2 en cada opción? ¿Qué personal aportaría PS2 a la operación china? Para resolver estas preguntas, Antle necesitaba utilizar un análisis profundo de la situación del mercado y los recursos y capacidades organizacionales y técnicas de PS2.

NOTAS

- Resumido a partir de: Phase Separation Solutions Inc., en <http://www.phaseseparation.com/index.html>; Fundamental Research Corp., 23 de marzo de 2010, West Mountain Capital Corp. Thermal Treatment of Soil, Sludge and Other Waste Streams, en http://www.baystreet.ca/articles/research_reports/fundamental_research/WestMountainCapital040110.pdf; Investment Fund Sees Gold in Clean Dirt, 19 de diciembre de 2005, *Daily Commercial News* y Construction Record, en <http://dconline.com/article/20051219300>. Todos los vínculos de este caso se consultaron en febrero y marzo de 2012.
- Todas las cantidades monetarias se muestran en dólares canadienses a menos que se especifique lo contrario.
- Golden Opportunities es una corporación de fondo de inversión financiada por trabajadores (LSIF, por sus siglas en inglés) de acuerdo con la Ley de Corporaciones de Capital de Riesgo Financiadas por Trabajadores. Una LSIF o simplemente capital de riesgo al por menor (RVC, por sus siglas en inglés) es un fondo administrado por profesionales en donde se invierte en compañías canadienses pequeñas o medianas. El gobierno de Canadá y algunos mandatarios provinciales ofrecen créditos fiscales para que los inversionistas de las corporaciones de capital de riesgo financiadas por trabajadores (LSVCC, por sus siglas en inglés) promuevan el crecimiento de dichas compañías. Golden Opportunities es el fondo provincial RCV más grande en Saskatchewan.
- Management's Discussion and Analysis of Financial Position and Results of Operations for West Mountain Capital Corp. For the Three Months and Year Ended, December 31, 2009, en <http://ca.hotstocked.com/>
- Resumido a partir de Phase Separation Solutions Inc., Patented Thermal Phase Separation (TPS) Technology, en <http://www.phaseseparation.com/links/tech.html>; Fundamental Research Corp., 23 de marzo de 2010, West Mountain Capital Corp. (TSXV: WMT) – Initiating Coverage – Thermal Treatment of Soil, Sludge and Other Waste Streams, en <http://www.baystreet.ca/WestMountainCapitalCorp>, comunicado de prensa del 10 de agosto de 2009, Phase Separation Solutions Expands License to Cover China, en <http://www.phaseseparation.com/>
- Con base en Fundamental Research Corp., 23 de marzo de 2010, West Mountain Capital Corp. (TSXV: WMT) – Initiating Coverage – Thermal Treatment of Soil, Sludge and Other Waste Streams, en http://www.baystreet.ca/articles/research_reports/fundamental_research/WestMountainCapital040110.pdf y otras fuentes, de acuerdo con lo especificado.
- The History of PCBs, en http://www.foxriverwatch.com/monsanto2a_pcb_pcb.html.
- Phase Separation Solutions Inc., Elevating the Thinking in Waste Management, en <http://www.phaseseparation.com>
- Bennett Environmental Inc., en www.bennettenv.com.
- Fundamental Research Corp., 11 de agosto de 2010, West Mountain Capital Corp. (TSXV: WMT) – Two Joint Ventures to Be Established in the Chinese Waste Management Market, en <http://www.phaseseparation.com/>
- Stewardship Ontario, 20 de julio de 2009, Final Consolidated Municipal Hazardous or Special Waste Program Plan, Volumen 1, <https://ozone.scholarsportal.info/>
- Jordan Luy, TSX Venture 50 Spotlight: West Mountain Capital Corp., en <http://www.tmxmoney.com/>
- Resumido a partir de: Westcap Mgt. Ltd., comunicado de prensa del 17 de marzo de 2008, Golden Opportunities Fund's Investee Company—Phase Separation Solutions Inc. Enters into Agreement to Acquire Pharma Processing, en http://www.westcapmgt.ca/news/news_details.php?news_id=33; comunicado de prensa, 23 de julio de 2008, West Mountain Completes Pharma Processing Acquisition, en http://www.stockwatch.com/swnet/newsit/newsit_newsit.aspx?bid=Z-C:WMT-1514767&symbol=WMT&news_region=C; <http://www.neia.org/PhaseSeparationSolutionsInc.ElevatingtheThinkinginWasteManagement>, *op. cit.*; West Mountain Capital Corp., Consolidated Financial Statements, June 30, 2010 and 2009, en

- http://ca.hotstocked.com/docs/show/west_mountain_capital_corp/financial_statements/q22010fs.pdf.
14. Westcap Mgt. Ltd., *op. cit.*
 15. Consulte [TSX Inc., Capital Pool Company Program, <http://www.tmx.com/en/pdf/CPCBrochure.pdf>] para una descripción del programa Capital Pool Company®, una introducción en dos pasos para el mercado de capital canadiense en TSX Venture Exchange.
 16. Company Overview of West Mountain Capital Corp., Prior to Reverse Merger with Phase Separation Solutions, Inc., *Bloomberg Businessweek*, en <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=26000232>.
 17. West Mountain Capital, Portfolio, en <http://www.westmountaincapital.com/>
 18. Real Historical Gross Domestic Product (GDP) Per Capita and Growth Rates of GDP Per Capita for Baseline Countries/Regions (in 2005 Dollars) 1969–2011, en www.ers.usda.gov/
 19. The Common Language Project, China Fact Sheet, en http://clpmag.org/article.php?article=China-Fact-Sheet_4.
 20. West Mountain Capital Corp., *op. cit.*
 21. The People's Republic of China, abril de 2007, National Implementation Plan for the Stockholm Convention on Persistent Organic Pollutants, en <http://www.pops.int/>
 22. <http://www.infzm.com/content/64914>; <http://nf.nfdaily.cn/>
 23. Las estimaciones del autor están basadas en el documento del proyecto para Building the Capacity of the People's Republic of China to Implement the Stockholm Convention on POPs and Develop a National Implementation Plan, 2004, en <http://www.thegef.org/>
 24. <http://www.cenews.com.cn/> Este número puede ser extremadamente conservador.
 25. Este número puede ser conservador. Consulte Ralph S. Baker *et al.*, In-pile Thermal Desorption of Soil and Sediment, 2006, en <http://www.terratherm.com/>
 26. Soil Pollution Poisons More than Farmland, 10 de marzo de 2011, *China Daily*, <http://www.china.org.cn/>
 27. Project Progress, septiembre/octubre de 2009, POPs Action in Canada: 2–3, en <http://en.mepfeco.org.cn/Resources/Periodicals/PAIC/201009/P020100908629022960445.pdf>.
 28. Project Document on a Proposed Grant from the Global Environment Facility Trust Fund in the Amount of USD 18.34 Million to the People's Republic of China for a PCB Management and Disposal Demonstration Project, 25 de abril de 2005, en <http://www.thegef.org/>
 29. <http://www.ygnfilcore.com/Beaudin> Consulting webpage, <http://www.beaudins.com/>.
 30. Hangzhou DADI Environmental Protection Engineering Co., Ltd., Thermal Desorption System, en <http://www.dadiep.com/>
 31. Oil-sludge-processing Industry Overview, 19 de octubre de 2010, Russian-American Business, http://russianamericanbusiness.org/web_CURRENT/articles/654/1/Oil-sludge-processing-industry-overview.
 32. LianDi Clean Technology Inc., comunicado de prensa, 13 de septiembre de 2010, LianDi Clean Technology Inc. Announces Landmark Strategic Alliance with Leading Japanese Oil Sludge Company, en <http://www.china-liandi.com/>
 33. Dee Ann Sanders, Pollution Prevention and Reuse Alternatives for Crude Oil Tank-Bottom Sludges, en http://www.pec.utulsa.edu/Conf2001/sanders_123.pdf.
 34. Los cálculos del autor están basados en la producción de petróleo crudo de China en 2009 de 3.79 millones de barriles al día y las suposiciones realizadas más adelante en el párrafo.
 35. Reuters Africa, 10 de enero de 2011, UPDATE 2–China 2010 Crude Oil Imports up 17.5 pct to Record High, en <http://af.reuters.com/article/energyOilNews/idAFTOE70607320110110>.
 36. How Many Barrels of Crude Oil in One MT?, en http://www.onlineconversion.com/forum/forum_1058197476.htm.
 37. Ministerio de Protección Ambiental de la República de China de las Personas, Oficina de Cooperación Económica Extranjera, Acción POP en China, Julio de 2009 en <http://en.mepfeco.org.cn/Resources/Publications/201009/P020100908621278591698.pdf>.
 38. Environmental Impact Assessment, en <http://app.zjepb.gov.cn/Upload/xzksb/201081290007.doc>.
 39. Fundamental Research Corp., 11 de agosto de 2010, *op. cit.*

Stephani Angelina, Rob Hammel, Julian Kahn, Jeff Morris, Humayun Naqvi

Universidad de Texas A&M

Research in Motion lanzó el gadget más reconocible del mundo de los negocios, el BlackBerry; sin embargo, hoy en día se enfrenta a una creciente montaña de problemas entre tropiezos operacionales y un precio por acción en declive.

Wall Street Journal

Research in Motion Ltd. (RIM)ⁱ es el fabricante del dispositivo inalámbrico BlackBerry y los servicios de correo electrónico que lo acompañan. La compañía, con sede en Canadá y oficinas en Waterloo, Ontario, diseña, fabrica y comercializa soluciones inalámbricas para el mercado de la telefonía móvil y las telecomunicaciones en todo el mundo. Su portafolio incluye dispositivos BlackBerry inalámbricos, herramientas de desarrollo de software, otro software y desarrollo de ofertas de hardware.¹ Mike Lazaridis y Douglas Fregin, dos estudiantes de ingeniería con una inclinación por la transmisión de datos y soluciones inalámbricas, cofundaron la empresa.^{2,3} Desde la expansión de los localizadores en el mercado de las telecomunicaciones inalámbricas, RIM ha sido popular entre el gobierno y los compradores corporativos por su capacidad de encriptación de datos. A pesar de esta popularidad, RIM ha fallado principalmente en sus esfuerzos por entrar con fuerza a la corriente principal del mercado del consumidor.^{4,5} Por otra parte, con el tiempo, los lucrativos contratos del sector público y privado que eran el pan de cada día de RIM durante mucho tiempo se convirtieron en los objetivos de las competidoras más importantes, especialmente Apple. Desde los humildes comienzos de RIM hasta su papel como un jugador dominante en los dispositivos portátiles, era inimaginable tanto para los analistas como para los accionistas que lo que antes era una corporación multimillonaria con lazos multinacionales sucumbiera rápida y completamente a las presiones de un mercado cada vez más complejo. Las tasas a las que los ciclos económicos se han incrementado

dentro de la industria de las telecomunicaciones han llevado a RIM a realizar múltiples adquisiciones de desarrolladores y fabricantes, las cuales estaban destinadas a diversificar la oferta de RIM y a mejorar la experiencia de sus usuarios. Sin embargo, las trampas de la competitividad a escala mundial han dado lugar a la pérdida de oportunidades y errores casi insuperables. Desde las disputas de patentes y amenazas de restricciones de distribución internacional hasta el uso de las interrupciones de servicio graves, el mercado competitivo ha tenido un costo devastador para RIM. La empresa que reclamó el lanzamiento del dispositivo inalámbrico electrónico más reconocible del mundo, el “Crackberry”, como se le conocía cariñosamente, se enfrenta a la presión cada vez más grande de sus competidores, como iPhone y Google Android.⁶ ¿Cómo puede RIM, una empresa con una línea de productos en crisis, pero con alto reconocimiento de marca global, recuperar el tiempo y la cuota de mercado perdidos? ¿Puede volver a ser un jugador dominante en la industria de las telecomunicaciones o se convertirá en la historia de las acciones estratégicas fallidas de una empresa tomadas en un mercado altamente competitivo?

Historia

La empresa de consultoría fundada por Mike Lazaridis y Douglas Fregin financió el crecimiento temprano de RIM; no obstante, no fue sino hasta 1992 cuando el graduado de la Escuela de Negocios de Harvard, Jim Balsillie, se unió a RIM, que la empresa en efecto ganó tracción.⁷ En 1995, el Inter@ctive Pager, un revolucionario localizador de dos vías, se terminó y lanzó al mercado, desencadenando una avalancha de inversiones. Después de comenzar a cotizar en la bolsa en enero de 1998, RIM pudo introducir el primer BlackBerry, en esencia una computadora de mano con capacidad inalámbrica. Posteriormente firmó acuerdos contractuales con BellSouth e IBM, entre otros, para proporcionar por medio de un dispositivo portátil servicios inalámbricos

i. Desde la redacción de este caso de estudio, RIM cambió su nombre por el de BlackBerry y ahora cotiza en Nasdaq como BBRV, y en Toronto como BB.

y la capacidad de buscar noticias, datos del mercado de valores e información acerca del clima.⁸ En esa época, la posibilidad de participar en dichas actividades de búsqueda por medio de un dispositivo portátil era revolucionaria. RIM pudo inyectar fondos adicionales cuando las ofertas públicas en la bolsa NASDAQ recaudaron 250 millones de dólares, impulsando a RIM al próximo milenio.^{9,10}

Para el año 2004, RIM ya había vendido en el mundo un millón de dispositivos BlackBerry y, con la ayuda de su inigualable teclado QWERTY, correo electrónico y capacidades de navegación web, se convirtió rápidamente en el favorito de los sectores público y privado (véase la figura 1 para ofertas de productos 2012).¹¹ En 2007 el campo de juego cambió con el lanzamiento del iPhone de Apple, un producto dirigido hacia consumidores privados en lugar de al mercado corporativo, el cual hasta entonces había estado dominado por BlackBerry. Lazaridis desestimó las “graves limitaciones” del iPhone al creer que el cliente quería un dispositivo inalámbrico, con un teclado táctil, simple, eficiente, compacto y seguro.¹² Y, en cierta forma, en esa época, la conclusión de Lazaridis era comprensible; BlackBerry no estaba perdiendo participación en el mercado, y de hecho las acciones de la empresa se vendían a un precio récord en ese entonces, de más de 140 dólares por acción; el hecho de que RIM lograra una tasa de crecimiento de 84% en las ganancias por acción

durante los tres años anteriores influía parcialmente en este precio. Además, en 2009, la revista *Fortune* identificó a RIM como la empresa de crecimiento más rápido en el mundo.^{13,14} Mientras tanto, Apple permitía a los usuarios personalizar su teléfono de acuerdo con sus necesidades y, pronto, Google accedió el mercado con la introducción de Android.

Poco después, los desafíos de la suposición Lazaridis emergieron. Primero, el lanzamiento de la tableta BlackBerry PlayBook en abril de 2011 fue criticado, en gran parte, debido a su falta de capacidad de correo electrónico; después, RIM experimentó un segundo revés en sus esfuerzos por satisfacer la confianza de los accionistas. El 10 de octubre de 2011, de acuerdo con RIM, “una transición a un interruptor de respaldo no funcionó según lo probado, causando una gran acumulación de datos”. Este contratiempo hizo que millones de usuarios BlackBerry en todo el mundo experimentaran interrupciones del servicio durante más de 72 horas.¹⁵ Con la confianza de los consumidores en decadencia y la intensa presión de los accionistas por recuperarse de una caída en el precio de las acciones de aproximadamente 75% en un año, los co-CEO Mike Lazaridis y Jim Balsillie decidieron renunciar. Thorsten Heins, director de operaciones de RIM y exdirector de tecnología de Siemens AG, sustituyó a los co-CEO.¹⁶ Ponderar qué hacer con una empresa cuyo precio de acciones había caído por debajo de 14 dólares por

Figura 1 Portafolio de teléfonos inteligentes y tabletas de BlackBerry para el año fiscal 2012

Serie BlackBerry Bold
<i>BlackBerry Bold 9900 y 9930</i>
Los teléfonos inteligentes BlackBerry más delgados hasta la fecha y los primeros en ofrecer la unión de un teclado de alto rendimiento con una pantalla táctil integrada dentro del icónico diseño BlackBerry Bold.
<i>BlackBerry Bold 9790</i>
Teléfono inteligente con todas las funciones de pantalla y teclado táctil construido con materiales y acabados de primera calidad, pero en un formato más compacto que las series BlackBerry Bold 9900 y 9930.
Serie BlackBerry Torch
<i>BlackBerry Torch 9810</i>
Una versión de operación nueva y más alta que BlackBerry Torch 9800, con sistema operativo BlackBerry 7 OS.
<i>All-Touch BlackBerry Torch 9850 y 9860</i>
El nuevo diseño totalmente táctil BlackBerry Torch 9850 y 9860, con sistema operativo BlackBerry 7 OS.
Serie BlackBerry Curve
<i>BlackBerry Curve 9350/9360/9370</i>
Diseñado para enfrentarse a un gran segmento del mercado global de teléfonos, al proporcionar a los clientes un teléfono inteligente económico, fácil de utilizar, con todas las funciones y socialmente conectado.
<i>All-Touch BlackBerry Curve 9380 Smartphone</i>
El primer teléfono inteligente totalmente táctil de la familia BlackBerry Curve.
Tablet BlackBerry PlayBook
La tableta BlackBerry PlayBook cuenta con el sistema operativo nuevo BlackBerry PlayBook OS 2.0 basado en la tecnología resultante de la adquisición de la compañía QNX en el año fiscal 2011. La BlackBerry PlayBook ofrece una pantalla de alta definición de 7 pulgadas, un procesador de 1 GHz de doble núcleo, cámaras duales de alta definición, verdadero multitasking y una experiencia de navegación web potente y rápida que soporta Adobe Flash.

Fuente: Research in Motion Limited, Formato 40-F para el año fiscal que terminó el 3 de marzo de 2012: 19, en <http://ca.blackberry.com>.

acción, cuya cuota de mercado había sufrido significativamente y cuya confianza por parte del cliente estaba estancada, fue un desafío clave que enfrentaba el nuevo CEO.¹⁷

Competidoras y sus productos

Los ciclos de vida cortos de los productos, junto con la intensa competencia en materia de innovación, caracterizan a la industria de las telecomunicaciones. Desde 2007, la industria ha experimentado un crecimiento sin precedentes debido a las mejoras en la tecnología respecto a la velocidad de datos inalámbrica y mayor acceso a servicios inalámbricos confiables. Conforme la base de usuarios sigue creciendo y con más opciones nunca antes disponibles para los consumidores, las empresas que operan en todas las áreas de la industria tienen que asegurarse de que sus productos son innovadores, confiables y capaces de satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes a un precio económico para ellos.

Puesto que los proveedores de software y hardware para dispositivos móviles compiten por la primera posición en la industria, los proveedores de servicios inalámbricos están buscando maneras de aumentar su base de suscriptores por medio de un método generalizado: la noción de “exclusividad de los dispositivos móviles”. Como se analizó en el Subcomité de la Cámara de Representantes de E. U. en mayo de 2008, en ese entonces, “... ocho de los 10 teléfonos inteligentes más populares solo están disponibles para una compañía. Los teléfonos más populares, particularmente los teléfonos inteligentes más innovadores, impulsan el crecimiento del mercado de servicios inalámbricos y ofrecen para los operadores inalámbricos una mejor oportunidad de sobrevivir y crecer”.¹⁸ El ejemplo más visible, y de éxito discutible, acerca de esto fue el acuerdo de AT&T con Apple para ser el único proveedor del iPhone tras el lanzamiento del dispositivo en 2007. Las futuras generaciones del iPhone llegaron a estar disponibles con varios proveedores de servicios inalámbricos; sin embargo, muchos consideraron el acuerdo original de AT&T como una jugada brillante en la que abrazar el iPhone permitió el acceso sin precedentes de la empresa a nuevos clientes y, año con año, ha seguido contribuyendo al registro de las ventas de la empresa.¹⁹ Los proveedores de servicios inalámbricos están conscientes del potencial de ganancias financieras que el próximo “dispositivo asesino” puede traer; se puede esperar que las competidoras sean “el único lugar” en donde ese dispositivo pueda aumentar conforme pasa el tiempo.

Apple, Inc.-iPhone

El 9 de enero de 2007, Steve Jobs, el entonces CEO de Apple, cambió fundamentalmente la industria de las telecomunicaciones cuando dio a conocer la última innovación de su empresa: el iPhone.²⁰ Introducido al mercado en junio de 2007, el iPhone de Apple ha sido un éxito sin precedentes para la compañía. A partir del año fiscal 2012, los ingresos del primer trimestre, atribuidos a la plataforma iOS (tanto para

el iPhone como para su producto hermano, la iPad) representaban 72% de los ingresos totales de Apple, algo asombroso tomando en cuenta que la línea de productos no existía tan solo cinco años antes.²¹

Antes de la introducción del iPhone, todos los “smartphones” poseían una combinación de un teclado con una pantalla de baja resolución que requerían que el usuario final utilizara un teclado o lápiz óptico incluido. La principal innovación del iPhone fue la ausencia de un teclado tradicional; en su lugar había una pantalla *multi-touch* de cristal de 3.5 pulgadas resistente a los arañazos que permitía “a los usuarios controlar [un] iPhone con solo tocar, rozar o pellizcar la pantalla con los dedos”.²² También aprovechaba el éxito del producto periférico de Apple más célebre del momento, el iPod, al integrar su funcionalidad en el iPhone. Al instante, la música de un usuario y los videos comprados a través de la tienda iTunes (desde 2008, la tienda de música más grande de Estados Unidos²³) estaba disponible por medio del iPhone.

Para abril de 2011, el número total de las ventas de dispositivos iOS (todos los dispositivos iPhone y iPad desde sus respectivas introducciones) llegó a los 189 millones.²⁴ A partir del cuarto trimestre de 2011, la participación del mercado global reclamada por el iPhone se colocó en 23.8% de todos teléfonos inteligentes.²⁵ A partir de enero de 2012, solo en Estados Unidos había 101.3 millones de suscriptores a estos teléfonos, y los dispositivos iPhone de Apple representaban 29.5% de ese número (casi 30 millones de suscriptores).²⁶

Google-Android OS

Android comenzó como una pequeña empresa emergente (Android, Inc.), fundada a finales de 2003 en Palo Alto, California. Veintidós meses después, en agosto de 2005, Google adquirió la compañía discretamente y la convirtió en una subsidiaria.²⁷ Aunque no era muy conocida durante esa época, esta adquisición fue el catalizador clave de la intención de Google de entrar en el mercado de los dispositivos móviles como parte de su estrategia para expandir su plataforma de publicidad (la principal fuente de ingresos de Google) por medio de un mercado en crecimiento.²⁸

Después de años de desarrollo, Google lanzó oficialmente Android el 23 de septiembre de 2008.²⁹ Varias características estándar destacaron durante este lanzamiento; la experiencia de usuario personalizable junto con la sincronización en tiempo real de los servicios de Google (como Gmail, Google Calendar y Google Contacts) fueron las principales características diseñadas para “alejar” a los clientes del iPhone.³⁰

En los últimos años, y mediante cuatro versiones completas, Android ha crecido hasta convertirse en la plataforma de teléfonos inteligentes más utilizada del mundo, casi 50% del mercado mundial de teléfonos inteligentes para el segundo trimestre de 2011.³¹ A partir de enero de 2012, Android tenía una participación de 48.6% del total de suscriptores de teléfonos inteligentes (aproximadamente 49.2 millones) en

Estados Unidos.³² De acuerdo con Andy Rubin, vicepresidente senior de Mobile en Google y cofundador de Android, Inc., a partir de febrero de 2012, había más de 850 mil teléfonos Android y tabletas activados por día.³³

La rápida adopción de Android entre los usuarios de teléfonos inteligentes se debió, en gran parte, a la innovadora estrategia de licencias de Google. En primer lugar, a diferencia de Apple o RIM, Google no fabrica sus dispositivos; crea licencias para fabricantes de terceros que permiten instalar Android en sus dispositivos. Además, Google ha hecho que Android esté disponible como software de código abierto; por lo tanto, Google no cobra una cuota de licencia a los fabricantes que opten por utilizar en sus dispositivos el sistema operativo Android.³⁴ En otras palabras, Google ofrece un sistema operativo libre para los fabricantes de teléfonos celulares. Puesto que Google no publica ingresos directos o indirectos imputables a Android, es difícil determinar qué tan exitoso ha sido Android para la empresa.

Microsoft-Windows Phone

Lanzado el 21 de octubre de 2010 en Europa, y el 8 de noviembre de 2010 en Estados Unidos y Canadá,³⁵ el sistema operativo Windows Phone fue el sucesor de la plataforma móvil anterior del gigante del software, Windows Mobile.³⁶ La estrategia de Microsoft detrás de Windows Phone fue diferenciarse de sus competidoras, al ofrecer una experiencia “observa y sigue”. Microsoft utilizó este enfoque competitivo para subrayar la estrategia de diseño y marketing de la plataforma.³⁷ La interfaz de usuario patentada por Microsoft, llamada Metro, es la dimensión más visible de la forma en la que la empresa compite en este espacio.³⁸ La(s) característica(s) central(es) de la interfaz de usuario Metro son los Live Tiles, los cuales:

... actualizan continuamente la pantalla de inicio del teléfono con información personalizada por el usuario... los mosaicos proporcionan actualizaciones en un solo vistazo acerca de características como... actualizaciones de Facebook, información de contactos [e-mail y entretenimiento].³⁹

La adopción de Windows Phone ha sido lenta en relación con la de sus competidoras. Para el cuarto trimestre de 2011, Windows Phone solamente representaba 1.3% de todos los consumidores de teléfonos inteligentes;⁴⁰ sin embargo, en febrero de 2011 Microsoft anunció una alianza estratégica importante con Nokia,⁴¹ el fabricante más grande del mundo de teléfonos móviles de la época.⁴² Este anuncio sorprendió a algunos, pues Nokia había desarrollado un sistema operativo móvil propio, llamado Symbian que, hasta 2010, había sido el líder global de la participación en el mercado entre las de dispositivos móviles de comunicación.⁴³ No obstante, como Nokia y Microsoft señalaron, su asociación permitiría a cada compañía centrarse en sus competencias básicas (Nokia, hardware; Microsoft, software) y “... trabajar juntos para integrar activos clave y crear ofertas de servicios

completamente nuevas, al tiempo que ampliaba los productos y servicios establecidos a nuevos mercados.”⁴⁴ Nokia lanzó su primer teléfono equipado con Windows Phone, el Lumia 900, el 8 de abril de 2012 en Estados Unidos.⁴⁵ Al principio, el producto recibió críticas positivas (aunque relativas a otros dispositivos Windows Phone).⁴⁶ Al igual que Google, Microsoft no ofrece cifras de ventas atribuibles directamente al Windows Phone.⁴⁷

App Stores

Las tiendas de aplicaciones representan gran parte del éxito de los productos de Apple. El gran éxito de la App Store tomó incluso por sorpresa a Apple;⁴⁸ sus usuarios habían descargado más de dos mil millones de aplicaciones en 2009,⁴⁹ y ese número creció cada vez hasta llegar a 25 mil millones en marzo de 2012.⁵⁰ La App Store incluye una amplia variedad de aplicaciones de uso libre, basadas en honorarios y soportadas por anuncios. Tanto Google como Microsoft han lanzado versiones propias de la App Store, llamadas Google Play Store y Windows Marketplace, respectivamente. Cada tienda comparte ofertas similares a las disponibles en la App Store de Apple, así como aplicaciones exclusivas para cada plataforma móvil.

La arena competitiva

La industria móvil se ha consolidado en lo que respecta a la variedad de plataformas móviles disponibles para los consumidores, en donde los sistemas operativos “Big 4” (BlackBerry, iOS, Android y Windows Phone) representan aproximadamente 80% de todos los dispositivos *smartphone* activos a nivel mundial (el sistema operativo de Nokia, Symbian, obtuvo 15%; sin embargo, esta plataforma ya se ha abandonado a favor del Windows Phone).⁵¹

Una tendencia creciente en la industria es la cantidad progresiva de litigios asociados con patentes relacionadas con la tecnología móvil. Desde 2006, las demandas correspondientes a teléfonos móviles han aumentado 25% año tras año.⁵² El incremento en las adquisiciones de empresas dentro de la industria inalámbrica es un subproducto de esta tendencia. Estas adquisiciones se hacen para mejorar los portafolios de patentes de una empresa, lo cual limita la exposición de litigio como consecuencia de ello. Por ejemplo, Google adquirió Motorola Mobility por 12 mil millones de dólares a finales de agosto de 2011 para asegurar las cerca de 17 mil patentes que poseía Motorola, protegiéndose aún más de los litigios de patentes.⁵³

El incremento de los litigios sobre patentes no es necesariamente para bloquear a los competidores la utilización de la tecnología en cuestión, sino para garantizar que los titulares de patentes reciban una compensación por ese uso; por ejemplo, se estima que Microsoft, mientras luchaba por consolidar el lugar de su plataforma Windows Phone en el mercado, ganó 444 millones de dólares en contratos de licencia, solo en 2012, por su arsenal de patentes de Android.⁵⁴

Como RIM experimentó en carne propia, todo juicio contra una empresa puede ser desastroso, no solo desde un punto de vista tecnológico, sino también desde el financiero. A principios de 2006, RIM llegó a un acuerdo con una pequeña empresa con sede en Virginia por una disputa de patentes por una suma de 612.5 millones de dólares.⁵⁵ Curiosamente, esta cifra estaba en el extremo más bajo de las expectativas de los analistas, sobre todo tomando en cuenta que RIM quería evitar pagar regalías en el futuro a la empresa.⁵⁶

Desde la introducción de la BlackBerry, uno de los puntos fuertes de RIM habían sido los servicios empresariales, destacados por la propiedad de BlackBerry Enterprise Server (BES). Al acoplar la facilidad de integración dentro de la infraestructura existente de TI de las empresas con la incomparable seguridad de los datos, RIM talló su lugar como el estándar a seguir para los usuarios de empresas dentro de un periodo de tiempo corto y, durante la mayor parte de la primera década del siglo XXI, esta posición fue irrecusable.⁵⁷

Sin embargo, recientemente, la posición de RIM dentro de este segmento de mercado no solo ha sido cuestionada, sino que ahora está en serio peligro, conforme más y más usuarios están migrando sus teléfonos BlackBerry a otras plataformas móviles, sobre todo el iPhone de Apple y su plataforma iOS. De hecho, un informe publicado en el otoño de 2011 demostró que el iPhone se había convertido en el principal teléfono inteligente de uso empresarial, con un incremento en la participación del mercado desde 31% en 2010 hasta 45% en 2011, mientras que la participación de BlackBerry se redujo de 35% a 32% durante el mismo periodo.⁵⁸

Este cambio radical ha presentado dos realidades en el mercado de usuarios de la empresa; en primer lugar, puesto que los teléfonos inteligentes han seguido evolucionando en centros de entretenimiento capaces de efectuar una amplia variedad de aplicaciones sin dejar de satisfacer las necesidades de los “teléfonos de trabajo” tradicionales, el valor atribuido a la satisfacción global de los usuarios es mayor que el concedido a la seguridad de los datos;⁵⁹ en segundo lugar, las empresas permiten cada vez más que los empleados utilicen sus dispositivos móviles existentes como teléfonos de trabajo. Un estudio demuestra que “... 58% de las empresas proporcionan teléfonos inteligentes a sus empleados [en 2011], frente a un estimado de 66% [en 2010]”.⁶⁰ Estudios adicionales predecían que aproximadamente 30% de usuarios BlackBerry en las grandes empresas cambiarían a otra plataforma móvil en 2012.⁶¹

Clientes

Como lo muestra el abandono de los dispositivos BlackBerry entre los usuarios de la empresa, los consumidores (residenciales y comerciales) no se encasillarán en la compra de un dispositivo que no cumple con sus necesidades. Por otra parte, mientras que los proveedores de sistemas operativos móviles han tratado de ofrecer servicios que aumentan la

probabilidad de que un cliente se mantenga dentro de su ecosistema móvil, la integración entre plataformas es cada vez mayor (por ejemplo, la sincronización de un iPhone con Gmail), resultando en costos de cambio reducidos y menos incentivos para que las personas se queden con un sistema operativo para móviles particular.

Además de BES, otro de los beneficios relacionados con el sistema operativo BlackBerry es su servicio BlackBerry Messenger (BBM); este exclusivo servicio está disponible para más de 50 millones de usuarios activos y permite que los propietarios de BlackBerry tengan capacidades de mensajería instantánea que no acabará con su plan de mensajes de texto.⁶² Aquellos que usan este servicio son apasionados y elocuentes acerca de sus beneficios, como lo muestra una gran cantidad de sitios dedicados a los aficionados del servicio; sin embargo, como con BES, esta capacidad no tiene el mismo efecto que antes atraía a los usuarios al ecosistema BlackBerry, como lo muestran los rumores y las especulaciones acerca de que el servicio BBM se transferirá a otros sistemas operativos móviles en el futuro próximo.^{63,64}

Cualquier error de la compañía puede tener ramificaciones desastrosas, como lo demostró la reacción de los consumidores a la interrupción temporal del servicio experimentado por RIM en octubre de 2011. Durante un lapso de tres días, el servicio BlackBerry estuvo temporalmente inhabilitado debido a un “error de hardware” que no remedió el sistema de copia de seguridad; por el contrario, afectó a todos los usuarios del mundo.⁶⁵ Incluso después de restaurar el servicio, uno de cada cinco de los usuarios BlackBerry encuestados indicaron que estaban considerando la posibilidad de cambiar a otro sistema operativo móvil a causa de la interrupción. Entre otra serie de usuarios de BlackBerry, siete de cada 10 indicó que ellos “... necesitan volver a confiar en el fabricante puesto que se ha dejado intimidar por los problemas recientes” y “cuatro de cada cinco consumidores dijeron que pospusieron la elección de un teléfono de un fabricante que ha experimentado mayores problemas en el servicio”.⁶⁶

Proveedores

Muchos de los proveedores de materiales y mano de obra relacionados con la fabricación de dispositivos móviles residen en y alrededor de China, y para sobrevivir dependen de los grandes volúmenes de pedidos colocados por las empresas antes mencionadas. La mayoría de las empresas no llama a estos proveedores por su nombre. Bajo la presión de varios grupos laborales acerca de las preocupaciones de un entorno de trabajo en fábricas inseguras, Apple reveló recientemente los detalles de su relación con Foxconn Technology Group⁶⁷ (respecto de las investigaciones acerca de las acusaciones en su contra, Apple descubrió que la mayoría fueron fabricadas).⁶⁸ Por otra parte, muchos de los proveedores tienen acuerdos con múltiples empresas, y es lógico pensar que cualquier dificultad percibida por una empresa que trata con un proveedor podría tener ramificaciones negativas significativas para los

negocios de la empresa, pues otros fabricantes podrían tomarlos en cuenta y contratar a otro proveedor.

Anteriormente, RIM señaló que mientras hace todo lo posible por negociar condiciones favorables con los distintos proveedores, es fundamental satisfacer las proyecciones de volumen prometidas a ellos, ya que cualquier exceso de materiales retenidos por los mismos aumenta significativamente sus costos y puede dar como resultado negociaciones menos favorables en el futuro.⁶⁹

Condiciones internas

A principios de 2012, RIM no tenía deudas, con más de 1.5 mil millones de dólares en efectivo.⁷⁰ Esta mezcla financiera le ofrecía la oportunidad de efectuar iniciativas estratégicas e invertir en proyectos que impulsaban sus resultados en el futuro cercano y el lejano.

RIM también posee activos intangibles por un valor aproximado de 3.3 mil millones de dólares;⁷¹ estos activos se componían principalmente de las patentes y el valor atribuido a ellas por las empresas que deseaban obtener las licencias de RIM. Las incorporaciones más recientes a este portafolio incluyen “aquellas relacionadas con las tecnologías 3G y 4G... así como los acuerdos con terceros para el uso de la propiedad intelectual, software, servicios de mensajería y otras características relacionadas con BlackBerry”.⁷²

RIM participa en muchas alianzas estratégicas alrededor del mundo y es un participante activo en numerosas asociaciones dentro de la industria (véase la figura 2).⁷³ RIM ha desarrollado capacidades críticas, como una seguridad de extremo a extremo, una amplia cobertura geográfica y una fijación de precios competitiva por medio de estos arreglos.⁷⁴

Respecto a los dos últimos factores, RIM ha lanzado recientemente una BlackBerry en India;⁷⁵ con este enfoque por aumentar los servicios de BlackBerry entre los suscriptores mundiales al “aprovechar la plataforma, marca y otros activos BlackBerry”, RIM espera crear valor adicional para sus accionistas.⁷⁶

Competitividad internacional

Al cierre del ejercicio 2012, RIM pretendía dar a conocer un nuevo sistema operativo, BlackBerry 10. Con esta revelación viene la oportunidad de centrarse en lo que la empresa utiliza específicamente para competir en mercados establecidos y emergentes.⁷⁷ RIM ha señalado cuatro principios que, en su opinión, proporcionan la base para que las partes interesadas obtengan rendimientos por encima del promedio, tanto a corto como a largo plazos (véase la figura 3).

RIM ha decidido competir tanto en el mercado de los teléfonos celulares como en el mercado de las tabletas. Para ello es preciso superar las crecientes complejidades de la industria de las telecomunicaciones. Las condiciones económicas y culturales, además de la creciente hostilidad en los mercados globales por medio de las competidoras, se deben manejar con mucho tacto, pero de forma agresiva. El mercado de dispositivos móviles, siendo tan competitivo como lo es, ha condicionado a los clientes a tener altas expectativas; en este sentido, buscan un valor superior a un precio donde las características diferenciadas fundamentales para el éxito y el valor percibido deben racionalizar las compras.⁷⁸ Las ofertas de Apple, el iPhone y la iPad han acaparado esencialmente el mercado de gama alta, lo que permite a la empresa cobrar una prima por la marca y la experiencia de

Figura 2 Asociaciones de la industria

RIM es un participante activo en numerosas asociaciones de la industria y organismos de normalización, incluyendo:	
• 4G Americas	• Alliance for Telecommunications Industry Solutions (ATIS)
• American National Standards Institute	• Bluetooth SIG
• CDMA Development Group	• Consumer Electronics Association
• European Telecom Standards Institute	• GlobalPlatform
• GSM Association	• IEEE (Professional Support Services for P1725)
• International Imaging Industry Association (I3A)	• JEDEC
• MIDI	• MIPI: Mobile Industry Processor Interface
• NGMN (Germany)	• Open Mobile Alliance
• Telecommunications Industry Association (TIA)	• TIA 3rd Generation Partnership Project 2
• UPnP Forum (Universal Plug and Play)	• Wholesale Applications Community (WAC)
• Wi-Fi - Alliance	• WiMAX Forum
• Wireless World Research	

Fuente: Research in Motion Limited, Formato 40-F para el año fiscal que terminó el 03 de marzo 2012: 24, en http://ca.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2012/2012rim_ar_40F.pdf.

Figura 3 Principios fundamentales

- Asegurar el éxito del lanzamiento de la plataforma BlackBerry 10 y el lanzamiento oportuno de los primeros productos BlackBerry 10.
- Aprovechar la plataforma, marca y otros activos BlackBerry para impulsar el crecimiento mundial de suscriptores y crear valor para los accionistas de RIM.
- Implementar amplios programas de eficiencia en todas las funciones dentro de la organización.
- Reajustar la organización de la empresa para reducir la complejidad y aumentar la responsabilidad.

Fuente: Research in Motion Limited, Formato 40-F para el año fiscal que terminó el 03 de marzo 2012: 15. http://ca.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2012/2012rim_ar_40F.pdf.

interfaz de usuario. Sin embargo, RIM ha reconocido que los mercados emergentes aún no se explotan.

El crecimiento en los países del BRICⁱⁱ ha creado una demanda de dispositivos móviles de alta calidad; por otra parte, aunque el ingreso promedio en estos países es significativamente menor al de Occidente, la crisis económica mundial provee la posibilidad de un ingreso exitoso.⁷⁹ Con más de 77 millones de suscriptores a nivel mundial hasta el año fiscal 2012, BlackBerry aún es el líder en muchos mercados; eso y los 55 millones de usuarios BBM en todo el mundo, indican a RIM que existe una demanda de la comunidad internacional profesional y privada, tanto para un uso amigable como para "... la experiencia y la rentabilidad de los carriers y de los clientes".⁸⁰ Por otra parte, aunque RIM ha disfrutado recientemente de un crecimiento particularmente rápido en el este de Asia y en los mercados de América Latina, todavía tiene que enfrentarse a las preferencias del consumidor, ya que ha observado una caída general significativa en el mercado mundial en los últimos años, en comparación con los teléfonos inteligentes con base en Android y el sistema operativo iOS de Apple. Con la avalancha de competidores basados en Android que ingresan al mercado, RIM esperaba lanzar su primer dispositivo 4G (técnicamente llamado LTE) a fines de 2012.⁸¹ La oferta 4G de RIM sería parte integral del nuevo teléfono inteligente BlackBerry 10 y satisfaría el creciente deseo de "velocidades de descarga más rápidas... y planes de datos de mayor valor".⁸²

Tendencia hacia los mercados emergentes

RIM ha ampliado su enfoque en los mercados internacionales en los que, a pesar de su participación en el abismal mercado, ha experimentado un crecimiento sustancial en los últimos cinco años (véase la figura 4). El rápido crecimiento proviene principalmente de los mercados emergentes como China, India, Indonesia, Emiratos Árabes Unidos y Sudáfrica; con canales de distribución en más de 175 países, la creciente base de suscriptores de BlackBerry fuera de América del Norte representaba 70% de los ingresos de RIM

en el año fiscal 2012, en comparación con 54% en el año fiscal 2011;⁸³ lo cual sugiere que las estrategias internacionales de la empresa son fundamentales para sus esfuerzos por lograr el éxito competitivo y reducir su dependencia de las ventas en América del Norte. De hecho, la administración actual cree que el mercado global de teléfonos inteligentes y tabletas se encuentra todavía en las primeras etapas; por lo tanto, RIM pretende aumentar su enfoque en estos segmentos clave del mercado, al aprovechar su valor de marca y sus capacidades como la base para un incremento más grande de suscriptores y participación en el mercado.⁸⁴

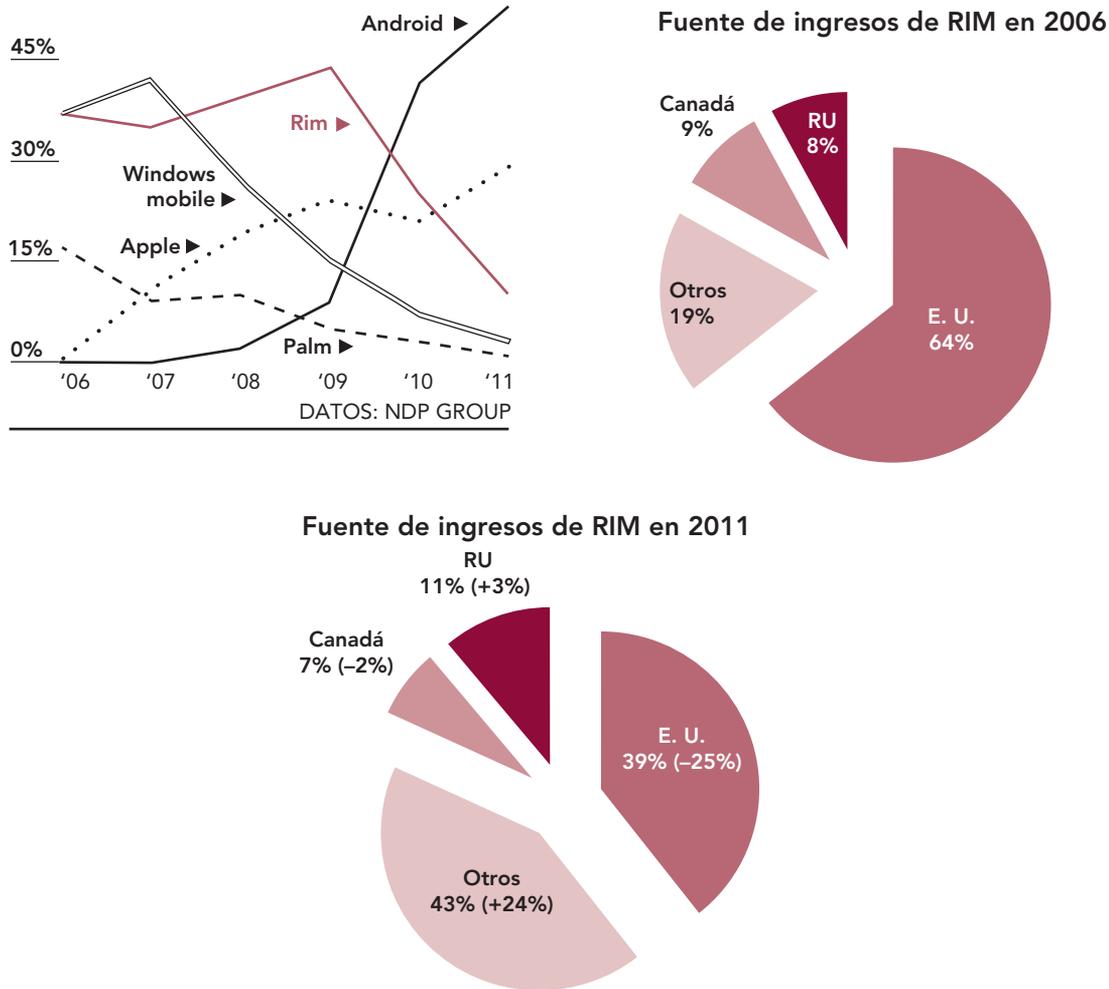
RIM reconoce que el precio será el mayor desafío, sobre todo en mercados como China, India e Indonesia, donde el ingreso anual promedio es de menos de 5 mil dólares.⁸⁵ Para obtener la eficiencia global, RIM externaliza la mayor parte de su producción a empresas de servicios de fabricación electrónica globales especializados (EMS), las cuales se posicionan de tal manera que les permiten cumplir con los requerimientos de volumen, escala, costo y calidad de RIM.⁸⁶ Por otro lado, RIM ha descentralizado parte de sus operaciones para responder rápidamente a los entornos de mercado locales, como el suministro de planes de prepago de bajo costo, el financiamiento, los dispositivos a mitad de precio y las aplicaciones gratuitas. En el mercado altamente regulado de los Emiratos Árabes Unidos, RIM ha llegado a un acuerdo con el gobierno para permitir a los funcionarios locales monitorear y acceder a los datos de los clientes por razones de seguridad nacional.⁸⁷ Patrick Spence, director global de ventas de RIM, dijo que mientras que las ventas de teléfonos inteligentes crecieron 61% en el mundo en 2011, los ingresos por ventas aumentaron 97% en India.⁸⁸ Con más de 3500 puntos de venta en 80 ciudades, RIM lanzó el BlackBerry Curve 9220 el 19 de abril de 2012 en India; este dispositivo representaba el teléfono inteligente más económico para los clientes en ese país y proporcionaba muchas comodidades y aplicaciones, así como una batería con una duración más larga.⁸⁹ El 24 de abril, RIM lanzó el mismo modelo en Indonesia, uno de sus mercados más lucrativos, con más de 4 mil tiendas.⁹⁰

A diferencia de los países desarrollados, donde el principal mercado de RIM es el segmento de negocios, los clientes de los mercados emergentes también ven al BlackBerry de RIM como un dispositivo de redes sociales.⁹¹ La principal diferencia de RIM se encuentra en su BBM, que se dirige no solo a los profesionales jóvenes que trabajan, sino también a los estudiantes, desde universidad hasta secundaria. De acuerdo con Nupur Raval, un estudiante en India, esta era una combinación ganadora. "Si yo quisiera tener un iPhone, mi presupuesto no alcanzaría; con Curve, puedo chatear en el BBM, enviar archivos a cualquier persona en todo el mundo y todo es gratis. Sus planes se encuentran dentro de mi presupuesto".⁹²

La creciente importancia de los mercados internacionales expone a RIM tanto a los riesgos políticos como a los económicos de los negocios fuera de sus mercados nacionales.

ii. Brasil, Rusia, India y China.

Figura 4 Participación en el mercado global de los teléfonos inteligentes y fuente de ingresos de RIM



Fuentes: Bloomberg BusinessWeek, S&P Capital IQ.

Conforme aumenta la demanda, también lo hace la oportunidad de pasar de contrabando dispositivos de países subvencionados, un desarrollo que disminuye los precios.⁹³ En documentos de la empresa, RIM reconoce algunos de los factores de riesgo importantes que enfrenta en el mercado global, incluyendo las restricciones a la importación y el uso de productos y servicios de la empresa en determinados países, riesgos por el intercambio de divisas, litigios en los sistemas de cortes extranjeras y el impacto potencial de los derechos de autor. En 2010, la relación entre RIM y los Emiratos Árabes Unidos se volvió inestable, ya que el gobierno amenazó con bloquear los servicios de los dispositivos BlackBerry a menos que la compañía cumpliera con las regulaciones de telecomunicaciones de los Emiratos Árabes Unidos.⁹⁴ Si ambas partes no hubieran llegado a un acuerdo, RIM habría perdido cerca de medio millón de clientes en la región; desde entonces, las ventas del dispositivo en el Oriente Medio se han más que duplicado y la empresa ha iniciado negociaciones por un contrato de arrendamiento para una tienda insignia en Dubái.⁹⁵

Clientes y mercados

Aunque RIM debe competir por una parte del mercado mundial, debe estar consciente de quiénes son y han sido siempre sus principales clientes. Aunque la compañía sigue siendo un líder en movilidad empresarial con más de 90% de implementación en empresas *Fortune 500*, está perdiendo su capacidad para mantener relaciones con los clientes. RIM siempre se ha sentido como en casa en el mundo corporativo; sin embargo, su alcance está disminuyendo, ya que, cada vez más, los empleadores permiten a los trabajadores conectar sus teléfonos inteligentes personales a las redes corporativas. Debido en gran parte a la presión competitiva ejercida por personalidades como Apple, esta tendencia también revela la incapacidad de RIM para mantener relaciones de clientes con las empresas que antes utilizaban, casi de forma exclusiva, BlackBerry. Aunque RIM considera que sus 4800 redes de tiempo completo de marketing, ventas y distribución son críticas para su éxito, aquellas destinadas para las relaciones con sus clientes parecen haber fracasado al resaltar la

ventaja clave de la empresa: la seguridad.⁹⁶ Durante muchos años, los clientes han visto la plataforma BlackBerry como una “solución de extremo a extremo con extensa seguridad específicamente para el acceso al correo electrónico de la empresa, PIM y otra información corporativa desde un solo dispositivo inalámbrico”.⁹⁷ La seguridad, o más específicamente, la encriptación de datos, es la razón por la que la adquisición de los contratos públicos y privados tuvo tanto éxito durante su extraordinario crecimiento en la última década. Las innovaciones de investigación y desarrollo de RIM, como el recién desarrollado BlackBerry Smart Card Reader, mejoran aún más la seguridad del dispositivo BlackBerry para una amplia gama de usuarios del gobierno; de hecho, las agencias de seguridad líderes han probado la BlackBerry Enterprise Solution y descubrieron que es suficientemente segura como para ser la primera plataforma móvil en lograr una certificación Common Criteria EAL 4+.⁹⁸ Con el aumento de las necesidades de RIM de cumplir tanto con la demanda como con las necesidades individuales del cliente, es imperativo que, con las actuales presiones hacia la compañía, se centre en sus mejores clientes; por lo tanto, debe tratar de proporcionar un valor percibido superior a los gobiernos y las empresas mientras, a su vez, continúa “enfocándose en el suministro de soluciones de administración y escalabilidad para los usuarios BlackBerry”.^{99, 100}

Al centrarse en sus beneficios de seguridad y, al mismo tiempo, saciar el apetito de un sistema operativo más rápido y amigable, RIM es capaz de diferenciar sus productos de los dispositivos de Apple y Android, los cuales no necesariamente están creados para ser privados. Por otra parte, al exaltar las virtudes de la seguridad y proporcionar funciones de apoyo al cliente para mantener las expectativas, es posible que RIM pueda crear un valor percibido más grande para sus clientes a un precio más bajo que el de sus competidoras. Por lo tanto, la compañía no solo permite a los usuarios privados de los mercados emergentes aprovechar los beneficios del sistema operativo BlackBerry y la plataforma BBM, sino que también, desde una perspectiva global, permite a un número creciente de empresas y profesionales observar la importancia de un paquete de datos seguro.¹⁰¹

Selección de los mercados en los que RIM competirá

El año fiscal 2012 fue un momento decisivo para RIM; introdujo 10 nuevos teléfonos inteligentes y lanzó gran número de actualizaciones de software, tanto para su oferta de estos teléfonos como para la de tabletas, lo que demuestra que estaba dispuesto a diversificar su línea de productos y aprovechar los diversos mercados.^{102, 103} Después de despedir a 11% de su fuerza de trabajo en el verano de 2012, RIM creyó que el lanzamiento de la BlackBerry PlayBook marcaría un nuevo comienzo, la cual era la respuesta de la empresa para el ampliamente investigado iPad; la esperanza era que el producto le ayudaría a revertir su cada vez más adusto desempeño en el mercado;¹⁰⁴ sin embargo, por mucho que la

diversificación en ocasiones puede apoyar al aumento de la flexibilidad del mercado de una empresa y reducir las fluctuaciones de su beneficio, una diversificación efectuada de forma incorrecta puede dañar la confianza del consumidor y los accionistas, tal como lo refleja el caso de la BlackBerry PlayBook.¹⁰⁵ Durante el lanzamiento del producto, este no contaba con una aplicación de correo electrónico y requería sincronizar un teléfono inteligente BlackBerry para apreciar su potencial; estos descuidos fueron vistos como una de las principales razones de la fuerte caída en la cotización de las acciones de RIM tras el lanzamiento de su PlayBook.¹⁰⁶ A partir del año fiscal 2012, las ventas del cuarto trimestre de los teléfonos inteligentes de RIM cayeron 21% respecto al trimestre anterior, siendo la primera vez en seis años que se registró un descenso en las ventas de esta clase de teléfonos, un tema muy importante.¹⁰⁷ Esta caída en las ventas estuvo acompañada de una pérdida neta de 125 millones de dólares.^{108, 109}

El trabajo de los co-CEO Jim Balsillie y Mike Lazaridis fue especificar la forma en que RIM podía obtener una ventaja competitiva, ayudar a seleccionar nuevas posiciones estratégicas y ofrecer valor a los accionistas de la empresa; de acuerdo con lo que reflejaron las ventas, estaba claro que Balsillie y Lazaridis habían fallado.¹¹⁰ Por supuesto, tomar acciones competitivas en la industria de las telecomunicaciones, tal vez especialmente durante una recesión económica mundial, no está exento de riesgos. En el futuro, los accionistas de RIM esperaban que el equipo directivo de RIM, encabezado por el nuevo CEO Thorsten Heins, identificara nuevas formas para crear valor para todos los interesados y, en especial, para ellos. Los ingresos procedentes de los teléfonos inteligentes BlackBerry por medio de las redes de ventas de los proveedores representaban aproximadamente 62% de los ingresos del año fiscal 2012, en comparación con aproximadamente 74% de los ingresos para el año fiscal anterior. Estos datos parecen sugerir que RIM intenta posicionar las ventas de los teléfonos inteligentes BlackBerry como su negocio dominante, y el resto de las ventas, provenientes de las PlayBook.¹¹¹ Además, debemos esperar a que se compartan las características y funcionalidades desarrolladas por las recientes adquisiciones de RIM, incluyendo empresas como The Astonishing Tribe, NewBay, Torch Mobile y Tungl, por medio de unidades de negocio integradas verticalmente, especializadas en diversos desarrollos de software y hardware y sumadas a las nuevas ofertas de sus teléfonos inteligentes y PlayBook.¹¹² El deseo de RIM de transferir el conocimiento tecnológico mediante sus dos principales ofertas de productos muestra que la empresa está dispuesta a asumir algunos riesgos¹¹³ respecto del bajo desempeño de los resultados en un área de productos que podría afectar negativamente el rendimiento de otra área a la luz de los esfuerzos de la compañía por integrar ambos productos para producirlos y venderlos. Acercarse a las dos ofertas principales de productos de esta forma es coherente con uno de los cuatro principios fundamentales de RIM,

“implementar amplios programas de eficiencia en todas las funciones de la organización”.¹¹⁴

Desempeño financiero

RIM genera ingresos a partir de dos segmentos operativos: el hardware y el software. El segmento de hardware es la fuente principal de ingresos y representa aproximadamente 80% de los ingresos totales de la empresa. Entre 2007 y 2010, RIM registró un crecimiento de ingresos rápido, que pasó de seis mil millones dólares a 19.9 mil millones de dólares; el incremento en los ingresos se atribuyó principalmente a un aumento en las ventas de hardware de 4.9 mil millones de dólares a 16.4 mil millones de dólares (véase la figura 5). Durante estos años, RIM pudo mantener los márgenes de beneficios estables en 18% promedio y su desempeño de las acciones se movía muy de cerca con el de sus competidoras.

Sin embargo, a partir de 2011 RIM se enfrentó a un panorama sombrío y una fuerte caída en el precio de sus acciones. La introducción del iPhone de Apple y Windows Phone afectaron sustancialmente las ventas, especialmente en el segmento de hardware. A finales de ese año, los ingresos de RIM se habían reducido 7.4%, de 19.9 mil millones de dólares a 18.4 mil millones. Aunque el segmento de software se incrementó más de 26%, las ventas del segmento de hardware más grandes de la compañía se redujeron 15%, impactando negativamente el rendimiento general de RIM (véanse las figuras 6a y 6b).

Conforme aumentaban el costo de ventas y los gastos de operación, los márgenes de beneficios de la empresa cayeron de 17.13% en 2010 a 6.3% en 2011. Mientras tanto, Apple, Google y Microsoft mantenían, en promedio, 25% más los márgenes de beneficio; de hecho, Apple experimentó rendimientos superiores al promedio y el precio de sus acciones se disparó más de 62% en 2011. Entre los cuatro jugadores importantes, RIM fue la única empresa en la industria que experimentó un crecimiento negativo en 2011 (véase la figura 7).

Alianzas y relaciones estratégicas

RIM cree que las alianzas y las relaciones estratégicas relacionadas con ellos impulsarán la ejecución exitosa de sus planes a corto y a largo plazos.¹¹⁵ Para continuar explorando y explotando sus ventajas competitivas, RIM reconoce que es fundamental ampliar su alcance mediante el desarrollo de nuevas asociaciones y relaciones con los líderes de la tecnología que poseen habilidades complementarias a las de la compañía. Actualmente, las áreas de las alianzas y relaciones estratégicas incluyen, pero están limitadas a, los desarrolladores y empresas de aplicaciones de software, operadores globales de telecomunicaciones, aplicaciones de intranet e internet, proveedores de redes sociales, fabricantes de microchips y otras tecnologías y sistemas globales de integración.¹¹⁶ En los mercados en los que compete RIM,

la rapidez de respuesta al mercado es crítica, y al maximizar el aprendizaje y la creación de valor de su alianza, RIM espera poder desarrollar relativamente rápido productos y servicios nuevos en comparación con sus competidoras. En 2010, la empresa invirtió 100 millones de dólares en una joint venture con China Broadband Capital Partner, creando una compañía independiente llamada BlackBerry Partners Fund China, centrada en tecnologías de internet móvil y servicios en la nube de datos.¹¹⁷

RIM busca también utilizar las alianzas para reducir al mínimo los costos y mejorar los modelos de su cadena de suministro. Como se mencionó anteriormente, la empresa externaliza la mayor parte de su producción a empresas EMS globales especializadas sobre una base contractual (alianza estratégica no participativa). Se esfuerza además por reducir los riesgos al tener varios socios que se encuentran en áreas geográficas clave y al auditar con regularidad estas instalaciones.¹¹⁸

En el pasado, las relaciones comerciales estrechas con varios ejecutivos de telecomunicaciones impulsaron el crecimiento de RIM; sin embargo, el panorama competitivo ha cambiado y sus competidoras tienen ahora la capacidad de desarrollar relaciones de cooperación similares con operadores asociados, socios de canales de ventas, proveedores y otras partes de las que había disfrutado anteriormente de forma exclusiva. La pérdida de esta exclusividad ha limitado la capacidad de RIM para promover sus productos y servicios.¹¹⁹

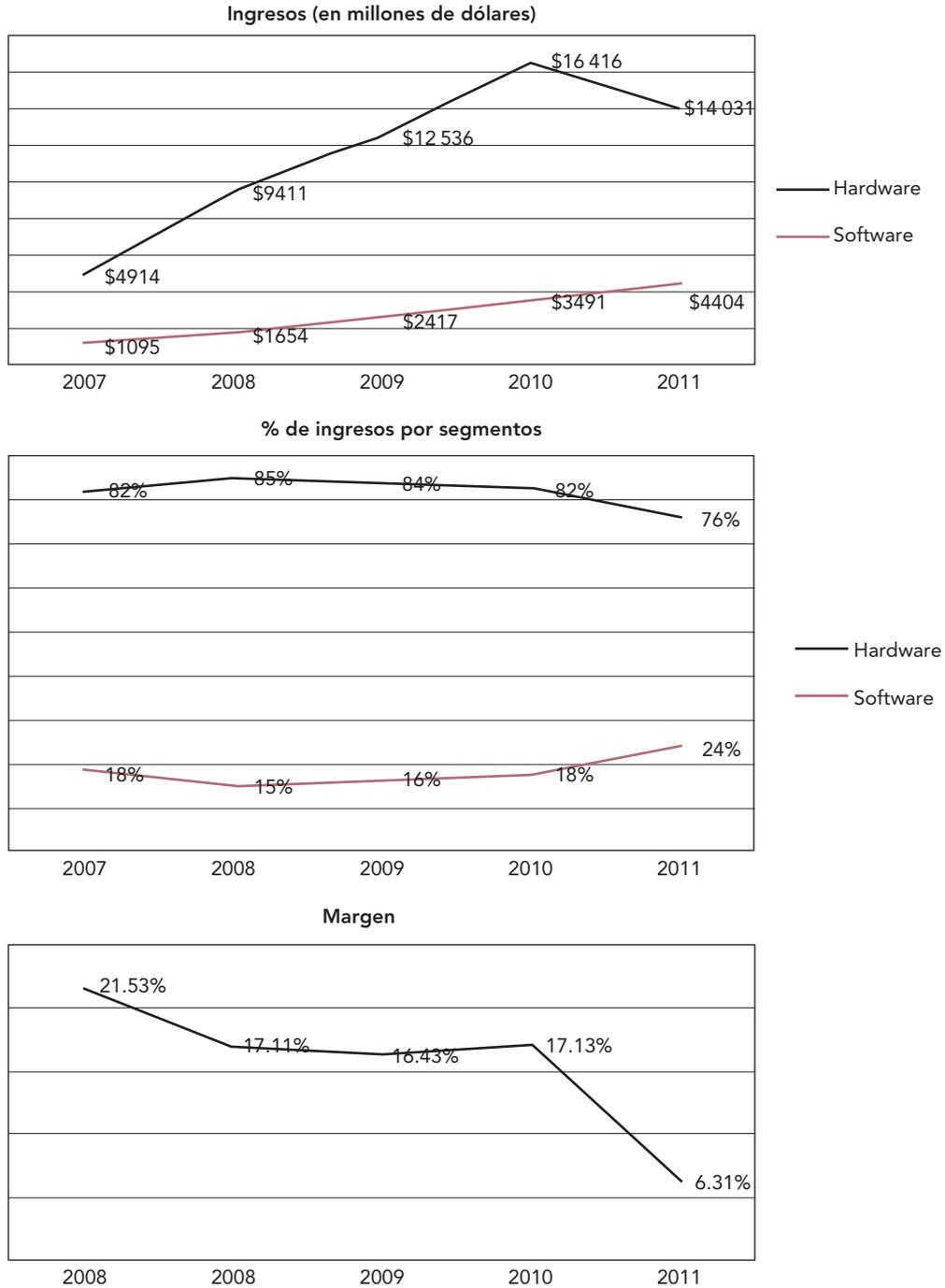
Liderazgo

Durante años, RIM tuvo una estructura corporativa poco común compuesta por los copresidentes ejecutivos, quienes también eran los copresidentes de la junta. Puesto que la participación en el mercado de teléfonos inteligentes de RIM recibió los ataques de sus rivales, Apple Inc. y Google Inc., y el precio de las acciones de la empresa cayeron en años pasados, la estructura se convirtió en el detonante de las críticas de los accionistas y analistas.¹²⁰ Durante muchos años, RIM defendió la estructura de liderazgo de la empresa hasta que algunos accionistas amenazaron con llevar el asunto a votación. Para evitar el voto, ella accedió a revisar su estructura y, finalmente, fueron separados el cargo de CEO y el de presidente.¹²¹ La nueva presidenta de la junta es Barbara Stymiest; antes de este cambio, los dos hombres que tenían una gran influencia en la empresa y tomaban la mayoría de las decisiones importantes eran Michael Lazaridis y Jim Balsillie.¹²²

Michael Lazaridis

Es un innovador canadiense y fundador de RIM; actualmente es el vicepresidente de la junta directiva, pero, hasta enero de 2012, se desempeñó como co-CEO y co-presidente de ella junto con Jim Balsillie.¹²³ Lazaridis abandonó la universidad un mes antes de graduarse y fundó RIM junto con

Figura 5 Rendimiento financiero



Fuente: <http://www.sec.gov/>

su amigo de la niñez Douglas Fregin.¹²⁴ Este permanece detrás del escenario de RIM, pero se mantiene activo en el desarrollo de productos y el diseño de la línea BlackBerry.¹²⁵ Por otro lado, Lazaridis estaba activo en el desarrollo de RIM y desempeñó un papel integral en el aspecto creativo de la empresa; estaba relacionado con la estrategia del

producto, la investigación y el desarrollo y la fabricación. Fue el director principal de las actividades destinadas a crear BlackBerry y trabajó durante años en la idea de “combinar la tecnología de los localizadores con la tecnología de las computadoras para enviar correos electrónicos a través de una red inalámbrica”.¹²⁶

Figura 6a Estados consolidados de operaciones (en millones)

Estados Consolidados de Operaciones (en dólares de E. U.) En millones, excepto datos por acción, salvo que se especifique lo contrario	12 meses terminados al		
	03 de marzo de 2012	26 de febrero de 2011	27 de febrero de 2010
Ingresos			
Hardware y otros	\$14031	\$16416	\$12536
Servicios y software	4404	3491	2417
Ingresos totales	18435	19907	14953
Costos de ventas			
Hardware y otros (incluye una disposición de inventario para el año fiscal 2012 de \$502 mil millones)	11217	10516	7979
Servicio y software	639	566	390
Costo total de ventas	11856	11082	8369
Margen bruto	6579	8825	6584
Gastos operativos			
Investigación y desarrollo	1559	1351	965
Gastos de ventas, marketing y administración	2604	2400	1907
Amortización	571	438	310
Litigios			164
Deterioro del fondo de marca	355		
Total de gastos operativos	5089	4189	3346
Ingresos por operaciones	1490	4636	3238
Ingresos por inversiones, neto	21	8	28
Ingresos antes de impuestos sobre la renta	1511	4644	3266
Provisión para impuestos sobre la renta	347	1233	809
Ingresos netos	\$1164	\$3411	\$2457
Utilidades por acción			
Básico	\$2.22	\$6.36	\$4.35
Diluido	\$2.22	\$6.34	\$4.31

Fuente: Top 50 Bank Holding Companies by Total Domestic Deposits, FDIC Summary of Deposits, consultado el 24 de abril de 2012 en <http://www2.fdic.gov/sod/sodSumReport.asp?barItem=3&InfoAsOf=2011>.

El predecesor de BlackBerry fue una gran localizador interactivo. Una vez que Lazaridis descubrió que se podía integrar con eficacia un pequeño teclado a un pequeño dispositivo, se acercó más a la creación de lo que hoy se conoce como BlackBerry.¹²⁷ Tras la debacle de BlackBerry PlayBook, Lazaridis decidió dimitir de sus cargos como copresidente y co-CEO.¹²⁸

Jim Balsillie

Se unió a RIM a principios de 1990 cuando Lazaridis recibió un contrato crucial de Rogers Cantel Mobile Communications para desarrollar redes digitales inalámbricas. Lazaridis, bien equipado con la forma de pensar creativa requerida dentro de la industria, necesitaba a alguien que cuidara la parte comercial. La necesidad se hizo aún más evidente cuando RIM desarrolló las redes inalámbricas de áreas

locales. Lazaridis se reunió con Balsillie, el vicepresidente ejecutivo y director financiero de Sutherland y Schultz, cuando contrató a la empresa para un trabajo. En 1992, Balsillie se unió a RIM, invirtió el dinero, e incluso solicitó una hipoteca sobre su casa para financiar la empresa. Se centró en el desarrollo de los negocios, las finanzas y la estrategia de RIM y dijo que su trabajo era “conseguir el dinero; el trabajo de Mike es gastarlo”.¹²⁹ Después de fallas debido a la presión de las competidoras de la empresa, Balsillie se unió a Lazaridis y renunció a sus cargos como co-CEO y copresidente. Continuó siendo director hasta que la junta vetó su plan para reinventar RIM.¹³⁰

Una de las causas del fracaso de BlackBerry fue que su diseño requería que el producto enviara mensajes por medio de una red segura, pero no ofrecía una navegación web en toda su extensión.

Figura 6b Balance general consolidado (en millones)

Balances generales consolidados (en dólares de E. U.)	3 de marzo de 2012	26 de febrero de 2011
En millones de dólares, salvo que se especifique lo contrario		
Circulante		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$1527	\$1791
Inversiones a corto plazo	247	330
Cuentas por cobrar, neto	3062	3955
Otras cuentas por cobrar	496	324
Inventarios	1027	618
Impuesto sobre la renta por cobrar	135	
Otros activos circulantes	365	241
Impuesto diferido activo	197	229
Total de activo circulante	7056	7488
Inversiones a largo plazo	337	577
Propiedades, planta y equipo, neto	2748	2504
Valor de marca	304	508
Activos intangibles, netos	3286	1798
Activos totales	13 731	12 875
Circulante		
Cuentas por pagar	744	832
Pasivos acumulados	2382	2511
Impuesto sobre la renta por pagar		179
Ingresos diferidos	263	108
Total del pasivo circulante	3389	3630
Impuesto sobre la renta diferido	232	276
Impuesto sobre la renta por pagar	10	31
Pasivos totales	3631	3937
Compromisos y contingencias		
Capital social y capital pagado adicional		
Acciones preferentes, número ilimitado autorizado sin derecho a voto, acumulativas, canjeables y retráctil		
Acciones comunes, número autorizado ilimitado sin derecho a voto, rescatables, acciones comunes de clase A retráctil y número ilimitado de acciones comunes con voto emitidas – 524 159 844 acciones comunes con derecho a voto (26/02/11 – 523 868 644)	2446	2359
Acciones propias 3 de marzo 2012 – 8 711 010 (26 de febrero de 2011 – 2 752 890)	–299	–160
Utilidades retenidas	7913	6749
Otros ingresos/pérdidas integrales acumulados	40	–10
Total de capital contable	10 100	8938
Total de pasivo y patrimonio neto	\$13 731	\$12 875

Fuente: <http://www.sec.gov/>

Para remediar esto, Jim Balsillie desarrolló un plan radical para reinventar RIM:

Quería que RIM permitiera a los operadores de redes de América del Norte y Europa utilizar su red para ofrecer servicios de mensajería y redes sociales para teléfonos inteligentes

de baja gama, incluyendo el popular BlackBerry Messenger de RIM. La visión de Balsillie era que esto permitiría a los operadores ofrecer estos teléfonos junto con los paquetes de datos más económicos. El volumen compensaría el bajo costo de los servicios. La junta rechazó la idea, y como resultado, Balsillie renunció como director.¹³¹

Figura 7 Comparación de la información financiera y los resultados

Estadísticas clave				
	RIMM	AAPL	MSFT	GOOG
	RESEARCH IN MOTION LIMITED	APPLE INC	MICROSOFT CORP	GOOGLE INC
Capacidad del mercado (millones de dólares de E. U.)	6880	534 230	272 030	193 900
% de propiedad institucional	65.6	70.2	65.5	81.8
Rendimiento avanzado del dividendo (anualizado)	N/D	N/D	2.6	N/D
Valor de la empresa en millones de dólares de E. U. (20 de abril de 2012)	5170	517 560	222 310	153 340
Beta	2.18	1.00	1.00	1.19
Desempeño del precio (últimas 52 semanas)	-74.79	62.31	26.59	13.52
Estimado precio/ganancia	7.45	11.27	10.74	11.76

Datos financieros				
	RIMM	AAPL	MSFT	GOOG
	RESEARCH IN MOTION LIMITED	APPLE INC	MICROSOFT CORP	GOOGLE INC
Ingresos en millones de dólares de E. U.	18 435	127 841	73 031	37 905
EBITA en millones de dólares de E. U.	3 490	45 450	29 990	14 800
Ingreso neto en millones de dólares de E. U.	1 164	32 982	23 344	9 737
EPS en millones de dólares de E. U.	2.22	35.14	2.76	29.76
Dividendos	N/D	N/D	0.72	N/D
Acciones en millones de dólares de E. U.	524	939	8 513	327
Flujo de efectivo operativo en millones de dólares de E. U.	2 912	45 310	29 891	14 565
Capital de trabajo en millones de dólares de E. U.	3 667	17 018	46 144	43 845
Flujo de efectivo libre en millones de dólares de E. U.	-207	37 692	27 566	11 127
Deuda Total (mrq)	0	0	12 800	77 10

Rentabilidad				
	RIMM	AAPL	MSFT	GOOG
	RESEARCH IN MOTION LIMITED	APPLE INC	MICROSOFT CORP	GOOGLE INC
% de margen bruto	3.1	42.4	77.7	65.21
% de margen	6.31	25.8	31.96	27.09
% de margen de operación	10.69	33.87	38.04	32.11
Rotación de activos (promedio)	1.39	1.13	0.67	0.58
% de rendimiento sobre los activos	8.75	29.26	21.44	14.93
% de retorno sobre el patrimonio	12.23	45.58	38.23	18.66

Thorsten Heins

Tras la renuncia de Lazaridis y Balsillie, Thorsten Heins se convirtió en el nuevo CEO de RIM; estaba encargado de dar la vuelta a la compañía. Durante su nombramiento, era un empleado relativamente desconocido que se unió a la empresa cuatro años antes como vicepresidente sénior de

la unidad de negocio de dispositivos portátiles. A mediados de 2011, se había convertido en uno de los dos directores de operaciones de la empresa. De acuerdo con fuentes de la compañía, Heins se encargaba antes de la ingeniería de hardware y software, mientras que también desempeñaba un papel importante en las ventas y en la creación del portafolio de productos de RIM. Heins nació en Alemania

Figura 7 (continuación) Comparación de la información financiera y los resultados

	Crecimiento			
	RIMM	AAPL	MSFT	GOOG
	RESEARCH IN MOTION LIMITED	APPLE INC	MICROSOFT CORP	GOOGLE INC
% de ingresos				
Año tras año	-7.39	65.96	11.94	29.28
Promedio de 3 años	18.55	42.4	5	20.26
Promedio de 5 años	43.48	41.16	9.57	29.01
% de utilidad de la operación				
Año tras año	-67.86	83.79	12.71	13.11
Promedio de 3 años	-18.2	59.5	6.49	20.98
Promedio de 5 años	13.1	68.97	10.52	27.03
% neto de utilidad				
Año tras año	-65.88	84.99	23.4	14.49
Promedio de 3 años	-14.96	61.81	9.4	32.07
Promedio de 5 años	13.05	67.11	12.94	25.91
% EPS				
Año tras año	-64.98	82.71	28.1	13.11
Promedio de 3 años	-12.38	72.85	12.89	30.76
Promedio de 5 años	15.01	64.90	17.52	24.52

	Liquidez/salud financiera			
	RIMM	AAPL	MSFT	GOOG
	RESEARCH IN MOTION LIMITED	APPLE INC	MICROSOFT CORP	GOOGLE INC
Razón circulante	2.08	1.58	2.94	5.92
Razón de liquidez	1.61	1.35	2.69	5.7
Apalancamiento financiero	1.36	1.54	1.72	1.25
Deuda/capital	0	0	0.17	0.05

Cifras de los últimos 12 meses, salvo que se indique lo contrario.

Fuente: Morningstar y Yahoo Finance

y trabajó en Siemens durante casi 24 años antes de unirse a RIM. En Siemens, trabajó en investigación y desarrollo, ventas y administración de productos, servicio al cliente y, recientemente, como CTO.¹³²

A diferencia de Balsillie, Heins creyó inicialmente que RIM no necesitaba realizar cambios importantes para recuperarse; después de los pobres rendimientos del primer trimestre de 2012, revisó esta creencia. Recientemente Heins realizó una limpieza y el COO, CTO y ex-CEO Jim Balsillie dejó la compañía. De acuerdo con Heins:

La compañía dará un paso atrás [en el mercado de consumo] con el fin de centrarse en los productos comerciales que la

*convirtieron en un monstruo en primer lugar. También está considerando la concesión de licencias de software y no descarta la posibilidad de vender todo el negocio.*¹³³

Aunque Heins reconoce las dificultades del negocio actual, también es optimista acerca del futuro de la empresa y sostiene que, “contrariamente a la percepción generalizada, RIM sigue en pie; la compañía está libre de deudas y se sienta sobre 2 mil millones de dólares en efectivo”.¹³⁴

Consejo directivo

Barbara Stymiest, directora desde marzo de 2007, es la nueva presidenta de la junta de RIM; no forma parte del equipo

directivo de RIM, pero trabaja para el Royal Bank of Canada y actualmente está a cargo de la dirección estratégica general de la empresa. La eliminación de la dualidad del CEO fue un movimiento importante para RIM y demuestra que era necesario un cambio en la estrategia de la empresa para moverse en una dirección diferente. La experiencia de Stymiest en el Royal Bank aporta una perspectiva única para reevaluar el rumbo futuro de la empresa en virtud de Thorsten Heins.

El consejo de RIM está compuesto por personas de diversas empresas y la única persona en la junta del equipo de administración de RIM es Thorsten Heins (véase la figura 8). Michael Lazaridis también forma parte del consejo directivo, pero ya no está relacionado activamente con la estructura administrativa de la empresa, a pesar de ser el fundador de la compañía y expresidente de este consejo. Los ejecutivos de alto nivel de empresas como Sun Life Financial Inc., Fairfax Financial Holdings, Zero Footprint Software Inc. y Credit Suisse Group también están presentes en el consejo; los antecedentes de los individuos incluyen contabilidad, finanzas, estrategia, física e ingeniería.¹³⁵ Con una placa heterogénea y nueva gestión, RIM espera poder poner en práctica una nueva estrategia para reactivar la empresa y competir con sus rivales de crecimiento más rápido.

Problemas y desafíos

En un nivel básico, RIM debe volver a evaluar y prestar atención detallada a las acciones que la empresa debe tomar para tener éxito hoy en día, mientras planifica lo que debe hacer para seguir teniendo éxito en el futuro. Después de

su entrada original al mercado, RIM solo ha fracasado al entregar productos con nuevas características significativas. Algunos lo llaman incapacidad para innovar a través del tiempo, un “fracaso empresarial.”¹³⁶ En este sentido, puede ser que mientras que Google y Apple están atacando nuevos mercados, RIM parece estar “durmiéndose en sus laureles”;¹³⁷ en lugar de proporcionar ofertas frescas, la compañía se centró en mejoras incrementales para impulsar el crecimiento de sus ventas y acabó superada por la velocidad de la tecnología. Tomando en cuenta los recientes disturbios y agitación en su interior, el reto para seguir adelante radica en definir en dónde se deben asignar los recursos para que la empresa pueda mejorar su rendimiento.

Una mejor comprensión de las competidoras y sus acciones puede ser una vía por medio de la cual RIM puede avanzar hacia las mejoras en el rendimiento. Desde el principio, la empresa consideró al iPhone de Apple como inferior; al ignorar a este como una amenaza competitiva, RIM se quedó atrás. Puesto que otras compañías desarrollaron funciones de seguridad comparables a las suyas, la capacidad de la empresa para crear un valor único para los clientes desapareció.¹³⁸ El correo electrónico “ya no es un diferenciador clave”, BlackBerry comenzó a perder su atractivo,¹³⁹ ya no es el único proveedor de una seguridad de los datos superior; las empresas no solo comenzaron a abandonar BlackBerry, sino también la práctica de proporcionar a los empleados teléfonos emitidos por la empresa. Al final del día, la popularidad de las prácticas BYOD (trae tu propio dispositivo) ha hecho disminuir la prevalencia de las transacciones B2B en esta industria.¹⁴⁰

Figura 8 Consejo directivo

Nombre	Inicio en el consejo directivo de RIM	Posición y empleador actual o anterior
Barbara Stymiest (presidenta desde enero de 2012)	Marzo de 2007	Group Executive, Royal Bank of Canada (<i>anterior</i>)
Mike Lazaridis (vicepresidente)	1984	Copresidente y co-CEO, RIM (<i>anterior</i>)
Timothy Dattels	Julio de 2012	Socio principal, TPG Capital, LP (<i>actual</i>)
Thorsten Heins	Enero de 2012	Presidente y CEO, RIM (<i>actual</i>)
David Kerr	Julio de 2007	Socio administrativo, Edper Financial Corp (<i>actual</i>)
Claudia Kotchka	Julio de 2011	Vicepresidenta de diseño, innovación y estrategia, Procter & Gamble, Inc. (<i>anterior</i>)
Richard Lynch	Febrero de 2013	Presidente, FB Associates, LLC (<i>actual</i>)
Roger Martin	Julio de 2007	Decano y profesor de estrategia, Rotman School of Management (<i>actual</i>)
Bert Norberg	Febrero de 2013	Presidente y CEO, Sony Ericsson (<i>anterior</i>)
John E. Richardson	2003	Socio principal, Clarkson Gordon & Co. (<i>anterior</i>)
Prem Watsa	Enero de 2012	Presidente del consejo y CEO, Fairfax Financial Holdings Limited (<i>actual</i>)
John Wetmore	Marzo de 2007	Presidente, CEO y CFO, IBM Canadá (<i>anterior</i>)

Fuente: <http://ca.blackberry.com/company/investors/corporate-governance/board-of-directors.html>.

En medio de su desafío por revitalizar la innovación, en enero de 2012 vio el surgimiento de un nuevo director ejecutivo, Thorsten Heins.

En general, la selección de un nuevo CEO en el interior de las empresas resulta en la continuación de las estrategias existentes.¹⁴¹ Heins comenzó centrándose en BlackBerry 10 y señaló que no habría “cambios sísmicos”;¹⁴² sin embargo, después de aproximadamente diez semanas como nuevo CEO de RIM, Heins inició una importante revisión estratégica de la empresa y sus operaciones. Incluso tratar de vender la empresa se convirtió en parte de la revisión integral que ordenó Heins.¹⁴³

Tomando en cuenta los cambios de liderazgo y la confusión respecto a la dirección, formalizar un plan e inculcar confianza en las competidoras de los nuevos líderes es fundamental. Incluso antes de la reciente agitación, los accionistas habían puesto en tela de juicio el liderazgo. En el verano de 2011, se publicó una carta anónima en BGR;ⁱⁱⁱ su presunto autor era un empleado de RIM de alto rango. La carta lamentaba la estructura, la cultura y el enfoque de la empresa,

pedía a los líderes de RIM justificar las operaciones y ofrecía recomendaciones detalladas.¹⁴⁴ Sin lugar a dudas, los líderes de RIM debían abordar la moral rezagada evidente para los iniciados y las personas externas.¹⁴⁵ Por otra parte, los factores de riesgo enumerados en la AIF^{iv} más reciente de la empresa aumentaron entre 10 y 36 páginas. El primer riesgo (que era una advertencia de que “RIM podía no ser capaz de mejorar sus productos y servicios actuales o de desarrollar nuevos productos y servicios de manera oportuna a precios competitivos”) no tuvo ningún efecto para restaurar la confianza de los accionistas.¹⁴⁶ Estos factores de riesgo parecen resaltar el desafío al que se enfrenta RIM en un entorno competitivo cada vez más complejo. ¿Qué decisiones estratégicas tienen el mayor potencial para ayudar a RIM a mejorar su desempeño? ¿Cómo deben abordar los líderes estratégicos de la empresa todos los retos que enfrenta actualmente la empresa? La calidad de las respuestas de RIM frente a estas y otras preguntas relacionadas influirá en su capacidad para convertirse en un fuerte competidor en los mercados en los que ha elegido.

iii. BGR es uno de los principales sitios por internet de noticias y comentarios centrados en los mercados móviles y de electrónica de consumo general.

iv. Equivalente canadiense a un informe anual.

NOTAS

- Form 40-F: Research in Motion Limited. For fiscal year ended March 3, 2012, 2012, consultado el 20 de abril de 2012 en http://ca.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2012/2012rim_ar_40F.pdf.
- Research in Motion Ltd., 2003, Funding Universe, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/research-in-motion-ltd-company-history.html>.
- Research in Motion Ltd., 2008, In Depth: Research in Motion, *CBC News*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.cbc.ca/news/background/rim/>
- Funding Universe, *op cit.*
- Form 40-F: Research in Motion Limited, *op cit.*
- Idem.*
- Research in Motion Ltd., *CBC News*, *op cit.*
- Research in Motion Ltd., Funding Universe, *op cit.*
- Research in Motion Ltd., *CBC News*, 2008, *op cit.*
- Research in Motion Ltd., Funding Universe, *op cit.*
- D. White, 3 de abril de 2012, Warning: Research in slow motion, *Financial Review*, consultado el 20 de abril de 2012 en http://afr.com/p/technology/warning_research_in_slow_motion_qyySqdneJwsZdeEk5d2wrM.
- J. Libbenga, 8 de noviembre de 2007, BlackBerry boss blows raspberries at iPhone, *The Register*, consultado el 20 de abril de 2012 en http://www.theregister.co.uk/2007/11/08/why_iphone_is_no_threat_to_blackberry/.
- Research in Motion Ltd., Funding Universe, *op cit.*
- CNN, 2009, 100 Fastest-Growing Companies, *CNN Money*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortunefastestgrowing/2009/snapshots/1.html>.
- G. Prodhon y P. Sandle, 11 de octubre de 2011, BlackBerry Problems Hit Four Continents, *Reuters*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.reuters.com/article/2011/10/11/us-rim-idUSTRE79A3JU20111011>.
- H. Miller, 16 de diciembre 2011, RIM Shares Tumble on Delayed Blackberry, *Bloomberg*, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://mobile.bloomberg.com/news/2011-12-15/rim-forecast-misses-analyst-estimates?category=%2Fnews%2Ftechnology%2F>.
- Yahoo! Finance, 21 de abril de 2012, RIM.TO, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://finance.yahoo.com/q?s=RIM.TO>.
- U.S. House of Representatives Subcommittee, 2008, Competition in the Wireless Industry. Washington, D.C., U.S. House of Representatives Subcommittee.
- L. Whitney, 7 de diciembre de 2011, iPhone to help AT&T grab record smartphone sales this quarter, *CNET News*, consultado el 15 de abril de 2012 en http://news.cnet.com/8301-1023_3-57338461-93/
- iphone-to-help-at-t-grab-record-smartphone-sales-this-quarter/. K. Wong, 10 de enero de 2007, The Introduction of the iPhone From an Apple First-Timer's Perspective, *abc News*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://abcnews.go.com/Technology/Business/story?id=2783651&page=1.T5M6fKZYudC>.
- N. Wingfield, 24 de enero de 2012, Apple's Profit Doubles on Holiday iPhone 4S Sales, *The New York Times*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.nytimes.com/2012/01/25/technology/apples-profit-doubles-as-holiday-customers-snapped-up-iphones.html?pagewanted=all>
- Apple, Inc., 18 de junio de 2007, iPhone Delivers Up to Eight Hours of Talk Time, *Apple Press Info*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.apple.com/pr/library/2007/06/18iPhone-Delivers-Up-to-Eight-Hours-of-Talk-Time.html>.
- Apple, Inc., 3 de abril de 2008, iTunes Store Top Music Retailer in the US, *Apple Press Info*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.apple.com/pr/library/2008/04/03iTunes-Store-Top-Music-Retailer-in-the-US.html>.
- W. Yin-Poole, 21 de abril de 2011, Total Apple iOS sales: 189 million, *Eurogamer*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.eurogamer.net/articles/2011-04-21-total-apple-ios-sales-189-million>.
- Gartner, 15 de febrero de 2012, Gartner Says Worldwide Smartphone Sales Soared in Fourth Quarter of 2011 With 47 Percent

- Growth, *Gartner Newsroom*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1924314>
26. A. Staff, 8 de marzo de 2012, iOS, Android increase smartphone market share while all others lose ground. *appleinsider.com*, consultado el 15 de abril de 2012 en http://www.appleinsider.com/articles/12/03/08/ios_android_increase_smartphone_market_share_while_all_others_lose_ground.html.
 27. B. Elgin, 17 de agosto de 2005, Google Buys Android for Its Mobile Arsenal, *Businessweek*, consultado el 15 de abril de 2012 en http://www.businessweek.com/technology/content/aug2005/tc20050817_0949_tc024.htm.
 28. A. Sharma y K.J. Delaney, 2 de agosto de 2007, Google Pushes Tailored Phones To Win Lucrative Ad Market, *The Wall Street Journal*, consultado el 15 de abril de 2012 en http://online.wsj.com/article_email/
 29. D. Morrill, 23 de septiembre de 2008, Announcing the Android 1.0 SDK, release 1, *Android Developers*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://android-developers.blogspot.com/2008/09/announcing-android-10-sdk-release-1.html>.
 30. Android Open Source Project, 2008, Release features - Android 1.0, *Android Open Source Project*, consultado el 15 de abril de 2012 en Android Open Source Project at <https://sites.google.com/a/android.com/opensource/release-features—android-1-0>.
 31. Swallow, E. (2 de agosto de 2011). Android Captures Nearly 50% of Global Smartphone Market. Consultado el 15 de abril de 2012, en Mashable at <http://mashable.com/2011/08/02/android-market-share/>
 32. Flosi, S. (6 de marzo de 2012). comScore Reports de enero de 2012 U.S. Mobile Subscriber Market Share. Consultado el 15 de abril de 2012, en comScore at http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2012/3/comScore_Reports_Jan_2012_U.S._Mobile_Subscriber_Market_Share
 33. Rubin, A. (27 de febrero de 2012). Walking around Mobile World Congress and seeing the Android ecosystem... Consultado el 15 de abril de 2012, en la página de Google+ de Andy Rubin en <https://plus.google.com/u/0/112599748506977857728/posts/Btey7rJBaLF>
 34. Open Handset Alliance, 5 de noviembre de 2007, Industry Leaders Announce Open Platform for Mobile Devices, *Open Handset Alliance*, consultado el 15 de abril de 2012 en http://www.openhandsetalliance.com/press_110507.html.
 35. S. Hollister, 26 de septiembre de 2010, Microsoft prepping Windows Phone 7 for an Oct 21st launch? (actualización: US en Nov. 8?), *engadget*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.engadget.com/2010/09/26/microsoft-prepping-windows-phone-7-for-an-Oct-21st-launch/>.
 36. B. Miniman, 10 de febrero de 2010, Thoughts on Windows Phone 7 Series (BTW: Photon is Dead), *pocketnow.com*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://pocketnow.com/thoughts/thoughts-on-windows-phone-7-series-btw-photon-is-dead>.
 37. J. Wilcox, 15 de diciembre de 2011, What Windows Phone 'glance and go' means to you [contest winner], *betanews*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://betanews.com/2011/12/15/what-windows-phone-glance-and-go-means-to-you-contest-winner/>.
 38. C. Kindel, 18 de marzo de 2010, Windows Phone 7 Series UI Design & Interaction Guide, *The Windows Phone Developer Blog*, consultado el 15 de abril de 2012 en http://windowsteamblog.com/windows_phone/b/wpdev/archive/2010/03/18/windows-phone-7-series-ui-design-amp-interaction-guide.aspx.
 39. Microsoft, 19 de noviembre de 2010, Windows Phone 7 launches. Microsoft Advertising, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://advertising.microsoft.com/uk/>
 40. Nielsen, 18 de enero de 2012, More US Consumers Choosing Smartphones as Apple Closes the Gap on Android, *nielsenwire*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://blog.nielsen.com/nielsenwire>
 41. Nokia, 10 de febrero de 2011, Nokia and Microsoft Announce Plans for a Broad Strategic Partnership to Build a New Global Mobile Ecosystem, *Microsoft News Center*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.microsoft.com/en-us/news/press/2011/feb11/02-11partnership.aspx>.
 42. Gartner, 11 de agosto de 2011, Gartner Says Sales of Mobile Devices in Second Quarter of 2011 Grew 16.5 Percent Year-on-Year; Smartphone Sales Grew 74 Percent, *Gartner Newsroom*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1764714>.
 43. C. Pettey y B. Tudor, 10 de septiembre de 2010, Gartner Says Android to Become No. 2 Worldwide Mobile Operating System in 2010 and Challenge Symbian for No. 1 Position by 2014, *Gartner Newsroom*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1434613>
 44. Nokia, 10 de febrero de 2011, *op cit*.
 45. B.X. Chen, 26 de marzo de 2012, Nokia's Lumia 900 Gets a Price and Release Date, *The New York Times*, consultado en Bits Blog el 15 de abril de 2012 en <http://bits.blogs.nytimes.com/2012/03/26/lumia-900-price/>
 46. D. Ionescu, 4 de abril de 2012, Nokia Lumia 900: A Review Roundup, en *PCWorld*, consultado el 15 de abril de 2012 en http://www.pcworld.com/article/253192/nokia_lumia_900_a_review_roundup.html.
 47. P. Bright, 19 de abril de 2012, Microsoft's record 3rd quarter revenue: Windows grows, Entertainment stagers, *ars technica*, consultado el 19 de abril de 2012 en http://arstechnica.com/microsoft/news/2012/04/microsoft-posts-record-3rd-quarter-revenue-windows-resumes-growth-entertainment-back-in-the-red.ars?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=rss.
 48. C. Foresman, 21 de diciembre de 2009, App Store success several times what Apple likely expected, *ars technica*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://arstechnica.com/apple/news/2009/12/app-store-success-surprised-even-apple.ars>
 49. E. Bangeman, 28 de septiembre de 2009, Over 2 billion served: App Store passes another milestone, *ars technica*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://arstechnica.com/apple/news/2009/09/over-2-billion-served-app-store-passes-another-milestone.ars>.
 50. E. Moyer, 3 de marzo de 2012, Apple's App Store: 25 billion downloads, *CNET News*, consultado el 15 de abril de 2012 en http://news.cnet.com/8301-13579_3-57390111-37/apples-app-store-25-billion-downloads/.
 51. S. P. Aune, 15 de noviembre de 2011, Android Grabs 52.5% of Global Mobile OS Market, *TechnoBuffalo*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.technobuffalo.com/companies/google/android/android-grabs-52-5-of-global-mobile-os-market/>.
 52. E. Mack, 6 de noviembre de 2011, Mobile Patent Wars: A Closer Look at How Everyone Loses, *PCWorld*, consultado el 15 de abril de 2012 en http://www.pcworld.com/article/239873/mobile_patent_wars_a_closer_look_at_how_everyone_loses.html.
 53. C. Albanesius, 14 de febrero de 2012, DOJ Approves Google's Acquisition of Motorola Mobility, *PCMag*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2400226,00.asp>.
 54. E. Mack, 6 de noviembre 2011, *op cit*.
 55. Settlement Ends BlackBerry Patent Suit, 11 de febrero de 2009, *CBS News*, consultado el 15 de abril de 2012 en http://www.cbsnews.com/2100-205_162-1368894.html.
 56. AP, 3 de marzo de 2006, Settlement reached in BlackBerry patent case, *msnbc.com*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.msnbc.msn.com/id/11659304/wid/11915829#.T5PdgaZYudB>.
 57. Enterprise Management Associates, 19 de octubre de 2011, New EMA Research Shows BlackBerry on Sharp Decline, *PRWeb*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.prweb.com/releases/2011/10/prweb8890404.htm>.
 58. A. Agarwal, 17 de noviembre de 2011, Blackberry Losing The Enterprise Smartphone Market Share To iPhone!, *Trak.in*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://trak.in/tags/business/2011/11/17/blackberry-losing-enterprise-smartphone-market-iphone-android/>.
 59. J. Rosati, 16 de noviembre de 2011, iPhone nabs even more of Blackberry's marketshare, now top ranked in business world, *Today's iPhone*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.todayiphone.com/2011/11/iphone-nabs-even-more-of-blackberrys-marketshare-now-top-ranked-in-business-world/>.
 60. A. Agarwal, *op cit*.

61. N. Eddy, 19 de octubre de 2011, BlackBerry Market Share Declining: Report, *eWeek.com*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.eWeek.com/c/a/Midmarket/BlackBerry-Market-Share-Declining-Report-786023/>.
62. RIM, 2012, BlackBerry Messenger, *BlackBerry Developers*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://us.blackberry.com/developers/blackberrymessenger/>.
63. J.S. Geller, 3 de marzo de 2011, Exclusive: BlackBerry Messenger will launch on Android and iOS, *BGR.com*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.bgr.com/2011/03/03/exclusive-blackberry-messenger-will-launch-on-android-and-ios/>.
64. E. Kee, 13 de abril de 2012, BlackBerry Messenger caught on Android, *ubergizmo.com*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.ubergizmo.com/2012/04/blackberry-messenger-on-android/>.
65. J. Pepitone, 13 de octubre de 2011, BlackBerry service restored after worst outage ever, *CNNMoney*, consultado el 15 de febrero de 2012 en http://money.cnn.com/2011/10/13/technology/blackberry_outage/index.htm.
66. The Telegraph, 14 de octubre de 2011, One in five BlackBerry users considering switching to new supplier after service problems, *The Telegraph*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.telegraph.co.uk/technology/blackberry/8827016/One-in-five-BlackBerry-users-considering-switching-to-new-supplier-after-service-problems.html>.
67. Bloomberg, 15 de febrero de 2012, FLA's checks of Apple's suppliers start at Foxconn, *Taipei Times*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.taipetimes.com/News/front/archives/2012/02/15/2003525509>.
68. This American Life, 16 de marzo de 2012, 460: Retraction, *thisamericanlife.org*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/460/retraction>.
69. Form 40-F: Research in Motion Limited, 2012, *op cit*.
70. RIM, 3 de marzo de 2012, Research in Motion Limited Balance Sheet, Yahoo! Finance, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://finance.yahoo.com/q/bs?s=RIMM+Balance+Sheet&annual>.
71. *Idem*.
72. Form 40-F: Research in Motion Limited, 2012, *op cit*.
73. *Idem*.
74. *Idem*.
75. J. Wagstaff, 18 de abril de 2012, Analysis: In Asia, BlackBerry's RIM sees a glimmer of hope, *Orlando Sentinel*, consultado el 19 de abril de 2012 en http://articles.orlandosentinel.com/2012-04-18/features/sns-rt-us-rim-asiabre83h0cb-20120418_1_blackberry-platform-blackberry-messenger-blackberry-s-rim.
76. Form 40-F: Research in Motion Limited, 2012, *op cit*.
77. Hitt, Ireland y Hoskisson, 2011, Strategic Management - Competitiveness & Globalization, Mason, South Western.
78. *Idem*.
79. The World Fact Book, 2012, CIA, consultado en <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>.
80. Form 40-F: Research in Motion Limited, 2012, *op cit*.
81. *Idem*.
82. *Idem*.
83. Form 40-F: Research in Motion Limited, 2012, *op cit*.
84. *Idem*.
85. The World Fact Book, 2012, *op cit*.
86. Form 40-F: Research in Motion Limited, 2012, *op cit*.
87. L. Whitney, 8 de marzo de 2010, RIM averts BlackBerry ban in UAE, *cnet*, consultado el 30 de marzo de 2012, en http://news.cnet.com/8301-1009_3-20019011-83.html?tag=mncol;txt.
88. Market Watch, 18 de abril de 2012, RIM seeking to shore up market share, *The Wall Street Journal*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.marketwatch.com/story/rim-seeking-to-shore-up-market-share-2012-04-18>.
89. RIM, Press Release, 2012, consultado en <http://press.rim.com/release.jsp?id=5759>.
90. J. Wagstaff, 18 de abril de 2012, In Asia, BlackBerry's RIM sees a glimmer of hope, *Reuters*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.reuters.com/article/2012/04/18/uk-rim-asia-idUSLNE83H00Y20120418>.
91. Why Indonesia is BlackBerry nation (Video), 31 de octubre de 2011, *CBCNews*, consultado el 19 de abril de 2012 en www.cbc.ca/news/technology/story/2011/10/31/technology-indonesia-rim-blackberry.html.
92. A. Ghosh, 18 de octubre de 2011, BlackBerry's Success in India, *Forbes India*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://forbesindia.com/printcontent/29132>.
93. J. Wagstaff, 18 de abril de 2012, *op cit*.
94. D. Kerr, 12 de abril de 2012, RIM plans to open its first Middle East retail store in Dubai, *cnet*, consultado el 19 de abril de 2012 en http://news.cnet.com/8301-1035_3-57413450-94/rim-plans-to-open-its-first-middle-east-retail-store-in-dubai/.
95. H. Miller, 11 de abril de 2012, RIM Plans Middle Eastern Retail Push With Dubai Store, *Bloomberg*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.bloomberg.com/news/2012-04-11/rim-plans-middle-eastern-retail-push-with-dubai-store.html>.
96. *Idem*.
97. *Idem*.
98. *Idem*.
99. *Idem*.
100. Hitt, Ireland y Hoskisson, 2011, *op cit*: 104.
101. *Ibid*: 107.
102. Form 40-F: Research in Motion Limited, 2012, *op cit*.
103. Hitt, Ireland y Hoskisson, *op cit*: 165.
104. *Ibid*: 179.
105. *Ibid*: 165.
106. C. Williams, 30 de marzo de 2012, BlackBerry beats a shambolic retreat, *The Telegraph*, consultado el 21 de abril de 2012, en <http://www.telegraph.co.uk/technology/blackberry/9176416/BlackBerry-beats-a-shambolic-retreat.html>.
107. A. Sharp, 30 de marzo de 2012, RIM posts loss as new CEO begins to clean house, *Reuters*, consultado el 21 de abril de 2012 en <http://www.reuters.com/article/2012/03/30/us-rim-idUSBRE82S1DD20120330>.
108. C. Williams, 30 de marzo de 2012, *op cit*.
109. A. Sharp, 30 de marzo de 2012, *op cit*.
110. Hitt, Ireland y Hoskisson, 2011, *op cit*.
111. Form 40-F: Research in Motion Limited, *op cit*.
112. *Idem*.
113. Hitt, Ireland y Hoskisson, *op cit*: 171.
114. Form 40-F: Research in Motion Limited, *op cit*.
115. Form 40-F: Research in Motion Limited, *op cit*.
116. *Idem*.
117. M. Ko, 28 de mayo de 2010, BlackBerry joint venture to invest \$100M in China's mobile industry, *InfoWorld*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.infoworld.com/d/mobilize/blackberry-joint-venture-invest-100m-in-chinas-mobile-industry-439>.
118. Form 40-F: Research in Motion Limited, *op cit*.
119. *Idem*.
120. W. Connors, 30 de enero de 2012, RIM Publishes Promised Corporate Governance Report, *The Wall Street Journal*, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204652904577193782805963226.html>.
121. W. Connors, 30 de enero de 2012, *op cit*.
122. Bloomberg, (s.f.), Research in Motion, *Bloomberg Businessweek*, consultado el 19 de abril de 2012, en <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/board.asp?ticker=RIMM:US>.
123. Bloomberg, (s.f.), Research in Motion: Michael Lazaridis, *Bloomberg Businessweek*, consultado el 16 de abril de 2012 en <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/person.asp?personId=399964&ticker=RIMM:US>.
124. Encyclopedia of the World, (s.f.), Jim Balsillie and Mike Lazaridis, *NotableBiographies*, consultado el 15 de abril de 2012 en <http://www.notablebiographies.com/newsmakers2/2006-A-Ec/Balsillie-Jim-and-Mike-Lazaridis.html>.
125. Research in Motion - Douglas Fregin, (s.f.), *Bloomberg Businessweek*, consultado el 16 de abril de 2012 en <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/person.asp?personId=399968&ticker=RIM:CN&previousCapId=399960&previousTitle=RESEARCH%20IN%20MOTION>.
126. Encyclopedia of the World, *op cit*.
127. *Idem*.
128. M. Pérez, 22 de enero de 2012, A look at RIM's downfall - Where does RIM go from here?, *Intomobile*, consultado el 16 de

- abril de 2012 en <http://www.intomobile.com/2012/01/22/does-rim-go-now/>.
129. Encyclopedia of the World, *op cit*.
130. M. Pérez, 22 de enero de 2012, *op cit*.
131. E. Zeman, 14 de abril de 2012, Balsillie's Secret Plan to Save RIM: Crazy Or Smart?, *InformationWeek*, consultado el 16 de abril de 2012 en http://www.informationweek.com/news/mobility/smart_phones/232900301.
132. Reuters, 23 de enero de 2012, Thorsten Heins: a few facts about the new RIM CEO, *The Guardian*, consultado el 16 de abril de 2012 en <http://www.guardian.co.uk/technology/2012/jan/23/thorsten-heims-new-rim-ceo>.
133. H. McCracken, 29 de marzo de 2012, Maybe RIM's Thorsten Heins Isn't So Clueless After All, *Time: Techland*, consultado el 16 de abril de 2012 en <http://techland.time.com/2012/03/29/maybe-rims-thorsten-heins-isnt-so-clueless-after-all/>.
134. F. Gillette, 5 de abril de 2012, Thorsten Heins: Into RIM's Ring of Fire, *Bloomberg Businessweek*, consultado el 16 de abril de 2012 en <http://www.businessweek.com/articles/2012-04-05/thorsten-heins-into-rims-ring-of-fire#p1>.
135. Research in Motion, 19 de abril de 2012, Board of Directors, RIM, consultado el 19 de abril de 2012 en <http://www.rim.com/investors/governance/boardofdirectors.shtml>.
136. P. Mourdoukoutas, 1 de abril de 2012, The Entrepreneurial Failure of Research in Motion, *Forbes*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2012/04/01/the-entrepreneurial-failure-of-research-in-motion/>.
137. S. Gustin, 23 de enero de 2012, New RIM CEO Fails to Impress as Shares Tank After Shakeup, *TIME: Business*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://business.time.com/2012/01/23/new-rim-ceo-fails-to-impress-as-shares-tank-after-shakeup/>.
138. P. Taylor, 30 de marzo de 2012, Chief needs to say goodbye to old RIM way, *Financial Times*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.ft.com/cms/s/0/b6a98f4c-7831-11e1-b237-00144feab49a.html#axzz1scDiUusF>.
139. S. Miles, 30 de marzo de 2012, Opinion: The Challenges Facing BlackBerry Maker, RIM, *CNN*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.cnn.com/2012/03/30/opinion/stuart-miles-rim-blackberry>.
140. J. Berkow, 7 Feb 2012, Halliburton abandons BlackBerry, Picks up iPhone, *Financial Post*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://business.financialpost.com/2012/02/07/halliburton-abandons-blackberry-picks-up-iphone/>.
141. Hitt, Ireland y Hoskisson, 2011, *op cit*.
142. W. Connors, 24 de enero de 2012, RIM's New CEO Sticks with Strategy, Investors Don't Take Kindly to BlackBerry Maker's News; Shares Fall 8.5%, *The Wall Street Journal*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203806504577178660064171778.html>.
143. P. Taylor, 30 de marzo de 2012, *op cit*.
144. J. S. Geller, 30 de junio de 2012, Open letter to BlackBerry bosses: Senior RIM exec tells all as company crumbles around him, *BGR*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him/W>.
145. Connors, A. Das, y G. Chon, 30 de marzo de 2012, RIM Weighs Bleak Options, *Wall Street Journal*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303816504577313952155314034.html.S>.
146. Silcoff, 13 de abril de 2012, The Risk Factor Rises at RIM, *The Globe and Mail*, consultado el 20 de abril de 2012 en <http://www.theglobeandmail.com/news/technology/tech-news/the-risk-factor-rises-at-rim/article2402188/>.



Era el 11 de abril de 2011, y la fusión de Canadian Satellite Radio Holdings Inc. (la empresa matriz de XM Canadá) y SIRIUS Canadá Inc. (SIRIUS Canadá) había recibido la aprobación de la CRTC (Comisión Canadiense de Radiodifusión y Telecomunicaciones). Esta aprobación era el último obstáculo que se colocaba en el camino de Mark Redmond, quien había sido nombrado presidente y director ejecutivo (CEO) de la nueva organización. Redmond había dedicado suficiente tiempo a prepararse para esta fusión, que en un inicio se había anunciado en noviembre de 2010. Sin embargo, solo unos pocos meses antes del lanzamiento de la implementación del plan, él revisaba una vez más la propuesta que había preparado. La fusión de XM Canadá y SIRIUS Canadá no iba a ser fácil; ambas organizaciones habían sido fieras competidoras y su supervivencia dependía claramente de una fusión exitosa. El plan de Redmond necesitaba abordar la composición del equipo de administración, la estrategia de marketing consolidada, la integración entre las operaciones y los sistemas de información, y el financiamiento de todas estas actividades.

Radio por satélite

En 1992, la FCC (Comisión Federal de Comunicaciones) había aprobado el *Digital Audio Radio Service* (DARS), el cual designa ciertos segmentos de radiofrecuencia para la radiodifusión por satélite en la radio. Por medio de un proceso de subasta, dos empresas habían ganado una licencia

para utilizar estas frecuencias; la primera, American Mobile Radio (que más tarde se convirtió en XM Radio), había pagado 93 millones de dólares por su licencia, y la segunda, Radio CD (que más tarde se convirtió en SIRIUS Satellite Radio), había pagado 89 millones de dólares.²

Después, en la primavera de 2001, XM Radio puso en órbita dos satélites: *Rock y Roll*. Para septiembre, XM Radio transmitía en dos mercados, Dallas y San Diego. Antes de que terminara 2001, su servicio se había vuelto nacional.³

SIRIUS Satellite Radio lanzó su servicio en febrero de 2002 en cuatro mercados: Denver, Houston, Phoenix y Jackson. Durante el verano de 2002, también se volvió nacional.⁴

La competitividad era intensa; ambas empresas estaban en una carrera por reclutar a tantos consumidores como era posible mediante sus modelos de suscripción. Tan solo por 12.95 dólares estadounidenses al mes, los suscriptores de todo el país podían disfrutar de música de calidad digital, noticias, deportes, entrevistas y mucho más. Sin embargo, los costos fijos para XM Radio y SIRIUS Satellite Radio eran abrumadores. Cada satélite puesto en órbita tenía un costo aproximado de 1.5 mil millones de dólares estadounidenses.⁵ Además, el equipo de radio existente en las casas, autos, barcos y autocaravanas no era capaz de recibir una señal de radio por satélite. Tanto XM Radio como SIRIUS Satellite Radio ofrecían actualizaciones de radio subsidiadas para facilitar la decisión de compra al consumidor. Ambas compañías también habían empezado a pagar a los fabricantes

La Escuela de Negocios Richard Ivey agradece el generoso apoyo del Banco Nacional para el desarrollo de estos materiales de aprendizaje.

Los profesores David Wood y Craig Dunbar escribieron este caso exclusivamente para proporcionar material para discusión en clase. Los autores no tienen la intención de ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de ninguna situación administrativa. Los autores pueden haber disfrazado ciertos nombres y otra información de identificación para proteger la confidencialidad.

Richard Ivey School of Business Foundation prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenamiento o transmisión sin autorización previa por escrito. La reproducción de este material no está cubierta con permiso por parte de ninguna organización de derechos de reproducción. Para solicitar copias o permiso para reproducir los materiales, contacte a Ivey Publishing, Richard Ivey School of Business Foundation de la Universidad de Western Ontario, Londres, Ontario, Canadá, N6A 3K7, teléfono (519) 661-3208, fax (519) 661-3882, correo electrónico: cases@ivey.uwo.ca.

Derechos reservados © 2011, Richard Ivey School of Business Foundation. Permiso de reproducción por una vez otorgado por la escuela Richard Ivey de la Business Foundation el 23 de julio de 2013. Versión: 2011-12-08

Figura 1 Radio por satélite por fabricante

XM Radio	SIRIUS Satellite Radio
Acura	Aston Martin
Buick	Audi
Cadillac	Bentley
Chevrolet	BMW
Ferrari	Chrysler
GMC	Dodge
Harley Davidson	Ford
Honda	Jaguar
Hyundai	Jeep
Infiniti	Kia
Kawasaki	Land Rover
Lexus	Lincoln
Nissan	Maybach
Porsche	Mazda
Saab	Mercedes Benz
Scion	Mercury
Subaru	MINI
Suzuki	Mitsubishi
Toyota	Rolls Royce
	Subaru
	Volvo
	VW

Fuente: Satellite Radio USA, Satellite Radio in Your New Car, consultado el 15 de noviembre de 2011 en http://satelliteradiousa.com/satellite_radio_in_your_car.html.

de automóviles por la instalación de equipos de radio vía satélite en cada auto y después ofreció hasta un año de servicio gratuito a cada propietario nuevo del vehículo (consulte la figura 1). A pesar de sus esfuerzos, los tipos de cambio eran pobres. En el cuarto trimestre de 2009, los fabricantes de automóviles en Estados Unidos vendieron 2 619 518 nuevos vehículos equipados con un receptor de satélite; sin embargo, un año más tarde, los nuevos suscriptores de radio por satélite solamente llegaron a 257 028.⁶

Las razones de la escasa penetración del mercado de radio por satélite variaban; algunos argumentaron que cuando la alternativa es gratuita, un modelo de suscripción a cualquier precio es demasiado caro. Otros culpaban a la introducción de los reproductores mp3 portátiles digitales y el popular iPod. Cualquiera que fuera la razón, estaba claro que algo tenía que cambiar. Para el año 2006, las dos empresas habían acumulado grandes pérdidas; entre 2001 y 2006, XM Radio y SIRIUS Satellite Radio tuvieron una pérdida combinada de 3.8 mil millones de dólares estadounidenses en ventas por no más de 1.6 mil millones de dólares estadounidenses.⁷ El 14 de noviembre de 2007, los accionistas de XM Radio y SIRIUS Satellite Radio acordaron fusionar las dos empresas.

SiriusXM Radio Inc.

Aunque la propuesta de fusión por 11.4 mil millones de dólares estadounidenses tuvo muchos críticos (de los cuales un gran número eran reguladores de Estados Unidos), la fusión finalmente se cerró el 29 de julio de 2008.⁸ A pesar de que los clientes podían obtener algunos beneficios, incluyendo mayor selección y acceso a contenido exclusivo, la fusión fue principalmente impulsada por las sinergias. De acuerdo con las estimaciones de la propia empresa, sería posible realizar 425 millones de dólares estadounidenses en sinergias en 2009, e incluso más sinergias en 2010. Mel Karmazin, el CEO de Sirius XM Radio Inc., comentó:

A medida que la economía se ha estabilizado, hemos sido capaces de aprovechar lo que esperamos sean más de 425 millones de dólares en sinergias para el año 2009, un número que queremos ver crecer para el 2010 y más allá. La posibilidad de introducir nuevos paquetes de programación, una opción que no habría estado disponible para nosotros sin la fusión, ha abierto nuevas vías para el crecimiento. En un momento en que muchas empresas luchan por comenzar a optimizar sus operaciones y perfeccionar su oferta de productos, ya hemos realizado ambas y estamos cosechando los beneficios de la fusión.

Nos movimos rápidamente para integrar nuestros equipos. La alta dirección de la compañía combinada entró en funcionamiento en cuestión de días después del cierre de la fusión. Nuestra oferta para los anunciantes se ha simplificado para cubrir ambas plataformas y se está comercializando fuertemente. Conforme los contratos con nuestros proveedores y otros han comenzado a llegar, hemos sido capaces de observar la eficiencia y estamos seguros de que esta tendencia va a continuar.

SIRIUS y XM han sido durante mucho tiempo el sello distintivo de lo mejor en entretenimiento de audio, y uno de los aspectos más emocionantes de la fusión ha sido la oportunidad de traer nuevas opciones de programación para el mercado. Nuestro esperado plan “Lo mejor de ambos mundos”, que permite a los oyentes acceder a las plataformas de SIRIUS y XM por un pago extra de 4 dólares al mes, ha sido bien recibido. Este tipo de crecimiento orgánico es un gran ejemplo de cómo nuestros accionistas y los oyentes se están beneficiando de la fusión.

Además de “Lo mejor de ambos mundos”, hemos introducido una alternativa de programación a la carta. También tenemos opciones para los amantes de la música; nueva programación a la medida para los radioescuchas que se centran en los deportes, noticias y charlas, y paquetes de canales que son estrictamente familiares. Para nuestros oyentes más fieles, ahora tenemos una radio interoperable, el Mirge, que puede proporcionar ambas plataformas por completo mediante un solo dispositivo. Los paquetes SIRIUS y XM por 12.95 dólares al mes son nuestras opciones más populares y, por centavos al día, siguen siendo un gran valor.

*Aunque aún no obtenemos todos los beneficios que nos gustaría, hemos realizado increíbles progresos financieros en Sirius XM. Por primera vez en la historia de SIRIUS y XM publicamos ingresos positivos ajustados pro forma a partir de las operaciones en el cuarto trimestre. Esto es drástico tomando en cuenta que tuvimos una pérdida de 224 millones de dólares durante el año anterior.*⁹

En 2009, el primer año completo desde la fusión en E. U., Sirius XM Radio Inc. comenzaba a ver algunos resultados alentadores. En 2009, tanto el flujo libre de efectivo como el EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) se habían vuelto positivos. El crecimiento, aunque más lento, se mantuvo positivo conforme se añadían nuevos suscriptores. Además, el APRU (ingreso promedio por usuario) había aumentado de 10.65 dólares en 2008 a 10.92 dólares en 2009.¹⁰

Además de haber aumentado sus ingresos, Sirius XM Radio Inc. también fue capaz de reducir sus gastos operativos. En 2009, el SAC (costo de adquisición de suscriptores) era de 64 dólares, una caída significativa en comparación con el SAC de 70 dólares en 2008 y de 83 en 2007. La disminución del SAC se debió principalmente a menores subsidios OEM (fabricante de equipos originales), menores costos por conjuntos de chips y menores costos de adquisición en el mercado secundario, parcialmente compensado por cargos más altos relacionados con el inventario en el mercado secundario. Debido a los menores gastos de operación y un incremento en la eficiencia del trabajo en el centro de atención al cliente, los gastos de servicio al cliente y de facturación también se redujeron de 1.18 dólares en 2008 y a 1.06 dólares en 2009.¹¹

Sin embargo, el costo por realizar estas sinergias no era trivial. Sirius XM Radio Inc. había registrado un gasto por reestructuración de 10.4 millones de dólares tanto en 2008 como en 2009, además de un gasto por deterioro de 22.3 millones de dólares, el cual se refiere a los equipos de satélite obsoletos.

Para el año 2010, el negocio había mejorado. Los ingresos y los suscriptores habían aumentado, mientras que los costos de operación con una base por suscriptor cayeron (consulte la figura 2 para los detalles adicionales del estado de resultados). Sin embargo, las filiales canadienses de Sirius Satellite Radio y XM Radio permanecieron como dos entidades separadas ya que debido a las regulaciones canadienses era necesario que las dos filiales tuvieran una propiedad canadiense, y a causa de que sus negociaciones anteriores habían fracasado.

Canadian Satellite Radio Holdings Inc.

XM Canadá (una subsidiaria de propiedad total de Canadian Satellite Radio Holdings Inc.) se fundó en 2002 para proveer radio por satélite en Canadá. Canadian Satellite Radio

Holdings Inc. era una compañía que cotizaba en la bolsa; sin embargo, 58% del capital social era propiedad de John Bitove, 23% de XM Radio Inc. (ahora Sirius XM Radio Inc.) y 19% se cotizaba en la Bolsa de Toronto (TSX). Como el proveedor exclusivo de licencias de XM Radio en Canadá, XM Canadá aprovechó la red existente de satélites, así como la tecnología, la marca XM y sus relaciones de distribución. XM Canadá se centró principalmente en ventas por medio de la red de la automoción OEM, pero dependía de suscriptores de autopago; como resultado de ello, la estrategia de XM Canadá estaba enfocada en la venta a los consumidores mediante el canal de automoción.

Para el año 2010, XM Canadá tenía 589 700 suscriptores en su línea de hasta 130 canales, que incluía 13 canales de contenidos canadienses diseñados y desarrollados por XM Canadá. El contenido también estaba disponible en los receptores instalados en los vehículos y se había ampliado para incluir la provisión de contenidos tanto en internet como en dispositivos móviles, incluyendo iPhone, BlackBerry y dispositivos Android. Además del contenido exclusivo desarrollado internamente o en colaboración con XM Radio, XM Canadá tenía también un acuerdo de exclusividad con la Liga Nacional de Hockey.

El servicio XM estaba disponible como equipo estándar o como opción instalada de fábrica en más de 150 vehículos diferentes para los modelos del año 2010, incluyendo los automóviles fabricados por General Motors, Honda (en el Acura), Toyota (Lexus), Nissan (Infiniti), Hyundai y Porsche. Los radios XM también estaban disponibles en Pioneer, Audiovox y muchas otras marcas de tiendas nacionales de electrónica de consumo, como Best Buy, Future Shop, Canadian Tire, Walmart Canadá y otros minoristas nacionales y regionales.¹²

Sin embargo, a pesar del crecimiento de los suscriptores y una reciente iniciativa para controlar los costos de comercialización y los costos de adquisición de clientes, XM Canadá seguía perdiendo dinero. Debido al éxito de la fusión entre XM Radio y Sirius Satellite Radio en Estados Unidos, hubo una gran presión por seguir una estrategia de fusión similar en Canadá.

Sirius Canadá Inc.

Sirius Canadá Inc. (Sirius Canadá) se lanzó en 2004 para servir al mercado canadiense, tanto con el contenido de la casa matriz, Sirius Satellite Radio, como con contenido canadiense por medio de los otros dos inversores, Canadian Broadcasting Corporation (CBC) y Slight Communications. Fue tanto el licenciatario exclusivo como la red de satélites, tecnología y marca de Sirius Satellite Radio. Sirius Canadá se centró en el mercado de la automoción OEM mediante la venta de suscripciones a los fabricantes de automóviles por un periodo limitado de tiempo para cada auto nuevo. Sirius también puso gran énfasis en la venta directa a los

Figura 2 Estado de resultados de Sirius XM Radio Inc.

	Pro forma no auditada		
	Para los años que terminaron el 31 de diciembre de		
	2009	2008	2007
	(En miles)		
Ingresos:			
Ingresos de los suscriptores, incluyendo los efectos de las devoluciones	\$2 334 317	\$2 258 322	\$1 888 709
Ingresos por publicidad, total del precio de la agencia	51 754	69 933	73 340
Ingresos de equipos	50 352	69 398	57 614
Otros ingresos	90 280	39 087	38 945
Ingresos totales	2 526 703	2 436 740	2 058 608
Gastos de operación:			
Satélite y transmisión	82 170	99 185	101 721
Programación y contenido	370 470	446 638	401 461
Participación de ingresos y regalías	486 990	477 962	403 059
Atención al cliente y facturación	232 405	244 195	217 402
Costo del equipo	40 188	66 104	97 820
Ventas y marketing	232 199	342 296	413 084
Costos de adquisición de los suscriptores	401 670	577 126	654 775
Generales y administrativos	181 920	267 032	271 831
Ingeniería, diseño y desarrollo	36 152	52 500	62 907
Depreciación y amortización	203 145	245 571	293 976
Reestructuración, deterioro y costos relacionados	32 807	10 434	-
Gasto de pagos con base en acciones	78 782	124 619	165 099
Total de gastos operativos	2 378 898	2 953 662	3 083 135
Ingresos/pérdidas operativos	147 805	(516 922)	(1 024 527)
Otros gastos	(583 157)	(381 425)	(221 610)
Pérdidas antes de impuestos sobre la renta	(435 352)	(898 347)	(1 246 137)
Impuestos sobre la renta	(5981)	(3988)	(1496)
Pérdida neta	\$(441 333)	\$(902 335)	\$(1 247 633)

Fuente: Justin Doebele, 12 de mayo de 2003, The Brew to Be No. 2, *Forbes Global*: 23.

consumidores por medio del canal del mercado secundario de minoristas.

Como resultado, SIRIUS tuvo un lugar dominante en el mercado minorista, pero se retrasó en la competencia por el mercado de la automoción OEM.

En 2010, SIRIUS Canadá ofrecía 120 canales de tiempo completo que proporcionaban música sin comerciales, noticias, entrevistas, deportes y programación infantil. De los 120 canales, 12 estaban enfocados a contenido canadiense, incluyendo seis canales proporcionados por la CBC. El

contenido estaba disponible principalmente por medio de los receptores “plug-n-play” del mercado secundario, que se vendían en las tiendas nacionales y regionales de electrónica de consumo, incluyendo, entre otros, Best Buy, Future Shop, Visions Electronics, The Source, Costco, Walmart, Canadian Tire y Home Hardware. El contenido también se podía escuchar en los receptores instalados en los autos nuevos por medio de uno de los acuerdos de distribución de varios años con diferentes fabricantes de equipos originales para automóviles, incluyendo, entre otros, Ford, Chrysler, BMW,

Mazda, Mercedes-Benz, Subaru, Toyota, Volkswagen, Audi, Kia y Mitsubishi.¹³

A pesar de la mejoría de los resultados financieros de SIRIUS Canadá y su creciente base de suscriptores, nadie podía pasar por alto las posibles sinergias que podrían lograrse por medio de una fusión con XM Canadá, especialmente en términos de marketing, sistemas de información y operaciones.

Fusión canadiense

Después de varios años de discusión, XM Canadá y SIRIUS Canadá Inc. (SIRIUS Canadá) acordaron la fusión el 24 de noviembre de 2010. Bajo los términos del contrato, la nueva empresa será 22.7% propiedad del canadiense Satellite Radio Holdings Inc. (la empresa canadiense que cotiza en bolsa), 37.1% de SIRIUS XM (el padre estadounidense), 15.0% de la CBC, 15.0% de Slight Communications y 10.2% de otros inversionistas. Los objetivos de esta fusión fueron similares a los de la fusión con Estados Unidos: mejorar la oferta de productos a los clientes, reducir los gastos operativos y maximizar los ingresos mediante una estrategia de mercado unificado.

La compañía consideraba que la fusión tendría una base total de suscriptores de más de 1.7 millones. Durante el trimestre reportado que terminó el 30 de noviembre de 2010, la compañía combinada tendría ingresos pro forma de aproximadamente 55 millones de dólares y un EBITDA ajustado pro forma de casi 5.5 millones de dólares y, después de ello, se esperó una deuda total de aproximadamente 150 millones de dólares. Sobre una base de 12 meses de comisión, la compañía combinada tendría ingresos pro forma por aproximadamente 200 millones de dólares y un EBITDA ajustado pro forma de casi 3.7 millones de dólares. Se esperaba que la transacción de fusión produjera sinergias por aproximadamente 20 millones de dólares (en términos anualizados) durante los 18 meses posteriores a la clausura, al permitir a la compañía combinada gestionar mejor los costos por medio de una eficiencia más grande y mayores economías de escala.¹⁴

Aunque los accionistas aprobaron casi unánimemente la transacción, Redmond sabía que había muchos retos por delante.

La integración de la compañía y SIRIUS requiere dedicar una gran cantidad de esfuerzos de administración, tiempo y recursos. No existe ninguna garantía de que la administración de la empresa combinada será capaz de integrar con éxito las operaciones de cada una de las empresas o lograr alguna de las sinergias y otros beneficios que se anticipan como resultado de la transacción. Cualquier incapacidad de la administración para integrar exitosamente las operaciones de la compañía y SIRIUS podría tener un efecto material adverso en el negocio,

en la situación financiera y en los resultados operativos de la empresa combinada. Los desafíos relacionados con la integración pueden incluir, entre otras cosas, lo siguiente:

- Enfrentar posibles diferencias en las filosofías corporativas y de administración.
- Integrar y retener al personal de diferentes empresas.
- Retener al personal, socios y clientes clave durante el periodo entre la ejecución del acuerdo y el cierre de la compra, incluso enfrentar las incertidumbres de los empleados clave respecto a su futuro.
- Integrar los sistemas y recursos de tecnología de la información.
- Desempeñar el rendimiento relacionado con las expectativas en una o ambas empresas como resultado de la combinación de la atención de la administración a la transacción de combinación.

Es posible que el proceso de integración pueda originar un rompimiento o interrupción, o una pérdida de inercia en el curso de los negocios o inconsistencias en las normas, controles, procedimientos y políticas, cualquiera de los cuales podría afectar negativamente la capacidad de la empresa para mantener las relaciones con los clientes y empleados o para alcanzar los beneficios que se esperan de la transacción de combinación, o podrían reducir sus ganancias o afectar negativamente de otra forma los resultados financieros y comerciales de la compañía combinada. Además, el proceso de integración puede presionar los controles financieros y de administración y los sistemas de información y procedimientos de la empresa.¹⁵

Equipo de administración

La primera y más urgente preocupación de Redmond era la nueva estructura de administración. XM Canadá y SIRIUS Canadá habían sido rivales durante muchos años, por lo que seleccionar la combinación adecuada de ejecutivos sería fundamental para una integración exitosa. Redmond quería asegurarse de que el equipo de gestión tuviese una buena representación tanto de XM Canadá como de SIRIUS Canadá, pero también necesitaba asegurarse de seleccionar a los candidatos más calificados entre los siguientes:

Michael Moskowitz: presidente y director ejecutivo (XM Canadá). Moskowitz había desempeñado el cargo de director ejecutivo y presidente de XM Canadá desde el 1 de enero de 2008; supervisaba todos los aspectos de las operaciones OEM de XM Canadá y las ventas del mercado secundario de programación, marketing, desarrollo de alianzas, finanzas y operaciones. Trabajó más de 15 años en la industria de las comunicaciones y de tecnología de Canadá; recibió el premio “Top 40 Under 40” en 2004 y obtuvo un grado de licenciatura con honores de la Universidad de York y una maestría en la Universidad de Dalhousie.¹⁶

Michael Washinushi: director financiero (CFO) (XM Canadá). Era director financiero, tesorero y secretario de XM Canadá. Antes de unirse a la compañía en 2005, Washinushi desempeñó el cargo de director de desarrollo y adquisiciones para KIT Limited Partnership, donde había sido el responsable de la administración del portafolio de bienes raíces de la empresa. Obtuvo una licenciatura en economía en la Universidad de York.¹⁷

Mark Knapton: vicepresidente de operaciones (XM Canadá). Fue vicepresidente del centro telefónico y retención de XM Canadá. En su papel, Knapton era responsable de la gestión de las actividades de escucha y atención y de las operaciones de los clientes, incluyendo la red de repetidores y las estrategias de servicio al cliente para impulsar las ventas y la rotación del personal. Tiene más de 24 años de experiencia en el ambiente de atención al cliente en las industrias de las líneas aéreas y de las telecomunicaciones.¹⁸

Janet Gillespie: vicepresidenta de marketing (XM Canadá). Había sido vicepresidenta de marketing de XM Canadá desde enero de 2008. Gillespie jugó un rol integral en el fortalecimiento de la comercialización de XM Canadá; tenía más de 20 años de experiencia en marketing y ventas en diferentes empresas líderes de tecnología y comunicaciones, incluyendo sus últimos ocho años en Palm Canadá Inc. Antes de trabajar en Palm, había desempeñado cargos en gestión de cuentas y marketing en distintas compañías líderes de tecnología a nivel mundial, donde había construido su experiencia en la gestión de comunicaciones estratégicas y relaciones públicas, marketing de canal y construcción de estrategias de marketing y publicidad.¹⁹

Sherry Kerr: consejero general (SIRIUS Canadá). Se había unido a la compañía en 2006 para ayudar en asuntos regulatorios, particularmente la CRTC. Antes de ingresar a SIRIUS Canadá, Kerr había sido abogado en McCarthy Tétrault, especializado en derechos de autor y reglamentos de comunicaciones en Canadá.

Jason Redman: CFO (SIRIUS Canadá). Había estado en la compañía siete meses, cuando se anunció la fusión; obtuvo un grado de licenciatura en contabilidad en la Universidad de Waterloo, una maestría de la Escuela de Administración de Kellogg y era un contador jurado. Antes de unirse a SIRIUS Canadá, Redman había trabajado durante cuatro años como director financiero de Look Communications Inc.²⁰

Paul Cunningham: vicepresidente de marketing (SIRIUS Canadá). Estuvo con SIRIUS Canadá desde el principio, trabaja en la comercialización y penetración del mercado minorista. Antes de unirse a SIRIUS Canadá, Cunningham trabajó en Thompson Electronics en el área de comercialización minorista.

John Lewis: vicepresidente de programación (SIRIUS Canadá). Había estado con SIRIUS Canadá desde el principio hasta su condición actual. Antes de unirse a SIRIUS Canadá, Lewis trabajó en CBC.

Al McNevin: vicepresidente de relaciones con los clientes (SIRIUS Canadá). Desde el inicio de SIRIUS Canadá, había

dirigido el centro de servicio al cliente y el programa de fidelización. La conversión de los clientes OEM a suscripciones de pago había sido una parte importante de las responsabilidades de McNevin.

Además de elegir a las personas adecuadas, Redmond necesitaba enfrentarse a las diferencias de remuneración; aunque el paquete de compensación total ofrecido a los ejecutivos de XM Canadá y SIRIUS Canadá eran equivalentes, los ejecutivos de XM Canadá tenían un programa de opciones sobre acciones a largo plazo que no estaba disponible para los ejecutivos de SIRIUS Canadá. Para complicar aún más la situación, se encontraban las disposiciones para la propiedad de acciones, opciones y cambio de control a manos de muchos ejecutivos clave en XM Canadá; por ejemplo, el CEO, Michael Moskowitz; el CFO, Michael Washinushi; el vicepresidente de operaciones de clientes, Mark Knapton, y la vicepresidenta de marketing, Janet Gillespie; todos tenían acciones y sus contratos de trabajo incluían el cambio de las disposiciones de control por un total de 3.2 millones de dólares.²¹ Dicho cambio de control de disposición no se incluía en los contratos de trabajo de los ejecutivos de SIRIUS Canadá.

Las dos organizaciones también tenían diferentes estructuras organizacionales. XM Canadá operaba como un negocio independiente y distinto a Sirius XM Radio Inc. Canadá; sin embargo, se centró principalmente en la comercialización y servicio al cliente y se basó en SIRIUS Satellite Radio Inc. para los servicios de apoyo. Estas diferencias en la estructura debían tomarse en cuenta para realizar la selección del nuevo equipo directivo.

Finalmente, Redmond tuvo que ocuparse de la retención de los empleados clave. Si uno de los ejecutivos o altos directivos no estaba dispuesto a quedarse, ¿debía ofrecerle a esa persona una prima de retención u algún otro incentivo?

El éxito de la transacción de combinación dependía, en parte, de la capacidad de la compañía para retener al personal clave actual, tanto de las compañías como de Sirius. Probablemente alguno de los 39 miembros del equipo de administración optaría por no quedarse con el negocio combinado mientras se trabaja para completar la transacción de combinación o después de completarla. Si los principales ejecutivos o empleados dejaban su empleo, el futuro éxito de la empresa combinada podría verse afectado adversamente.²²

Sistemas de información y operaciones

En primer lugar, las sinergias en las operaciones y los sistemas de información fueron una de las principales razones para la fusión; combinar las funciones de contabilidad, de atención al cliente y del centro de llamadas eran todas opciones viables. Sin embargo, otras áreas funcionales eran más complicadas; para empezar, en XM Canadá el contenido canadiense se desarrollaba de manera interna, mientras que el de SIRIUS Canadá estaba basado en sus inversionistas,

Slaight Communications y CBC, que proporcionaban el contenido canadiense. SIRIUS Canadá también proveía cobertura vía satélite con una red de 12 repetidores terrestres, los cuales mantuvo la CBC (los repetidores se desplegaron en las principales ciudades de Canadá para mejorar la cobertura y reducir las interrupciones por edificios u otros obstáculos). Además, XM Canadá se estableció como un negocio independiente. Como resultado de esto, mantuvo su propia infraestructura de sistemas de información. SIRIUS Canadá, por su parte, se basaba en la infraestructura de los sistemas de información de SIRIUS Satellite Radio Inc. para las operaciones diarias, por la que pagó una regalía a esta.

Las sinergias que se presentan en la circular de accionistas solo consideran las estimaciones más conservadoras. Por lo tanto, un enfoque más agresivo para la consolidación

de las operaciones y los sistemas de información de XM Canadá y SIRIUS Canadá podría permitir a Redmond superar el objetivo de sinergias, pero ¿a qué costo y con cuánto riesgo adicional?

Marketing

El marketing representa la oportunidad más grande tanto para la reducción de los costos operativos como para aumentar los ingresos adicionales. Aproximadamente tres cuartas partes de los 20 millones de dólares en sinergias propuestas darían lugar a una reducción en los gastos de marketing. A diferencia de las sinergias de las operaciones y los sistemas de información, los ahorros provenientes del marketing no requieren ninguna reducción en los pagos de personal o por despido.

Figura 3 Declaración de ingresos pro forma de XM Canadá y Sirius Canadá

Declaración pro forma del estado consolidado de pérdidas hasta el año que terminó el 31 de agosto de 2010 (sin auditar)

	CSR 31 de agosto de 2010	Sirius 31 de agosto de 2010	Ajustes pro forma del financiamiento	Adquisición y otros ajustes pro forma	Nota(s)	Grupo combinado pro forma
Ingresos	\$56 611 828	145 899 082 dólares	\$ —	\$(2 942 537)	2 (f)	\$199 568 373
Gastos operativos						
Costo de los ingresos	32 210 480	43 831 468	—	(1 554 485)	2 (b), (c), (d)	74 487 463
Reversión del incremento de la licencia parte II	(1 186 832)	—	—	1 186 832	2 (c)	—
General y administrativo	16 293 938	10 022 864	—	2 942 906	2 (c), (d)	23 373 896
Compensación con base en acciones	2 088 328	—	—	—		2 088 328
Marketing	17 158 757	77 572 771	—	3 310 559	2 (b)	98 042 087
Amortización de activos, propiedades y equipo intangible	24 764 414	2 420 902	—	6 385 455	2 (f)	33 570 771
Gastos totales de operación	91 329 085	133 848 005	—	6 385 455		231 562 545
Ingresos/pérdidas operativos	(34 717 257)	12 051 077		(9 327 992)		(31 994 172)
Ingresos por intereses	(47 702)	(97 188)	—	—		(144 890)
Gastos por intereses	19 703 051	—	(31 913 591)	—		16 509 460
Recompra de deuda	(7 076 232)	—	—	—		(7 076 232)
Revalorización por derivados	196 473	—	—	—		196 473
Utilidad/pérdida por tasa de intercambio	(2 757 319)	87 924	2 291 055	—		(378 340)
Utilidad/pérdida neta	\$(44 735 528)	\$12 060 341	\$902 536	\$9 327 992		\$(41 100 643)
Pérdida por acción básica y diluida	\$ (0.88)				3	\$ (0.33)

Las notas relacionadas forman parte integral de la información financiera pro forma no auditada.

Nota: Canadian Satellite Radio Holdings Inc. La convocatoria anual de la junta especial de accionistas y la Circular de información de administración, página H-4, se celebrarían el 17 de febrero de 2011.

Figura 4 Balance pro forma XM Canadá y Sirius Canadá
Balance pro forma consolidado al 30 de noviembre de 2010 (sin auditar)

	CSR 30 de noviembre de 2010	Sirius 30 de septiembre de 2010	Ajustes pro forma del financiamiento	Adquisición y otros ajustes pro forma	Nota(s)	Grupo combinado pro forma
Activos						
Efectivo y equivalentes	\$4 111 766	\$49 278 899	\$21 553 000	\$(43 685 252)	2 (p)	\$31 258 413
Cuentas por cobrar	2 219 430	7 228 780	—	—		9 448 210
Inventarios	—	279 885	—	—		279 885
Pagos anticipados y otros activos circulantes	3 131 401	1 398 228	—	—		4 529 629
Inversión restringida, carta de crédito	4 000 000	—	—	—		4 000 000
Activos circulantes	13 462 597	58 185 792	21 553 000	(43 685 252)		49 516 137
Prepagos y otros activos a largo plazo	916 000	36 720	—	—		952 720
Propiedad y equipo, neto	9 261 142	2 752 894	—	—		12 014 036
Activos intangibles e identificables, netos	164 682 982	4 003 169	—	490 729 14	2 (e)	217 759 065
Valor de la marca	—	—	—	143 330 259	2 (e)	143 330 259
Activos totales	\$188 322 721	\$64 978 575	\$21 553 000	\$148 717 921		423 572 217 dólares
Pasivos circulantes						
Cuentas por pagar y provisiones	\$24 149 223	26 937 999 dólar	—	\$700 000	2 (m)	51 787 322 dólar
Debido a partes relacionadas	—	19 977 262	—	(13 172 252)	2 (L)	6 805 010
Obligación tributaria futura	—	1 093 647	—	—	2 (o)	1 093 647
Intereses por pagar	3 881 028	—	—	400 000	2 (a)	3 481 028
Incentivo por arrendamiento diferido	—	42 890	—	—		42 980
Ingresos diferidos	29 425 373	84 319 295	—	(2 942 538)	2 (e)	110 802 130
	57 455 624	132 371 093	—	(15 814 790)		174 011 927
Débito a largo plazo	118 748 889	—	24 608 927	5 635 409	2 (j)	148 993 225
Ingresos diferidos	7 184 720	13 604 272	—	(718 472)	2 (e)	20 070 520
Pasivo fiscal	—	—	—	18 750 000	2 (o)	18 750 000
Otras obligaciones a largo plazo	11 032 385	207 304	—	734 078	2 (e) (iii)	11 973 767
Pasivos totales	194 421 618	146 182 669	24 608 927	8 586 225		373 799 439
Deficiencia de capital contable						
Capital social	334 152 570	36 000 100	—	(334 152 570)	2 (q)	
				157 146 913	2 (a), (e)(i)	
				(734 078)	2 (e) (iii)	
				(26 013 000)	2 (L)	166 399 935
Excedente aportado	29 886 938	—	—	(29 886 938)	2 (q)	
				2 311 115	2 (e) (ii)	2 311 115
Déficit	(370 138 405)	(117 204 194)	—	370 138 405	2 (q)	
				(734 078)	2 (e) (iii)	
			(3 055 927)	3 055 927	2 (g)(i)	
				(1 000 000)	2 (m), (n)	(118 938 272)
Total de capital contable (deficiencia)	(6 098 897)	(81 204 094)	(3 055 927)	140 131 696		49 772 778
Pasivo y capital contable total (deficiencia)	\$188 322 721	\$64 978 575	\$21 553 000	\$148 717 921		423 572 217 dólares

Las notas relacionadas forman parte integral de la información financiera pro forma no auditada.

Nota: Canadian Satellite Radio Holdings Inc. La convocatoria anual de la junta especial de accionistas y la circular de información de administración, página H-5, se celebrarían el 17 de febrero de 2011.

Figura 5 Selección de ajustes pro forma de XM Canadá y Sirius Canadá

j) El efecto de los ajustes a la deuda y el gasto por intereses como resultado de las operaciones de refinanciamiento propuestas que se describen en los ajustes g), h) e i), son los siguientes:

	Actual			Pro forma		
	Deuda pendiente al 30 de noviembre de 2010	Gastos por intereses por 3 meses finalizados el 30 de noviembre de 2010	Gastos por intereses por 12 meses que terminaron el 31 de agosto de 2010	Deuda pendiente al 30 de noviembre de 2010	Gastos por intereses por 3 meses finalizados el 30 de noviembre de 2010	Gastos por intereses por 12 meses finalizados el 31 de agosto de 2010
9.75 % nuevas notas sénior	—	—	—	\$130 millones	\$3 168 750	\$12 675 millones
12.75 % Notas sénior en dólares E. U.	\$71 865 335	\$2 274 778	\$11 151 187	—	—	—
8 % de pagarés convertibles	17 104 816	614 585	2 375 961	18 993 225	\$ 474 831	1 899 322
Pagarés I	1 094 934	92 639	323 959	—	—	—
Pagarés II	1 291 850	114 080	381 528	—	—	—
Línea de crédito XM	27 391 954	1 266 496	3 608 686	—	—	—
	\$118 748 889	4 362 578	17 841 321	148 993 225 dólares	3 643 581	14 574 322
Intereses por otras obligaciones		493 883	1 861 730		493 883	1 861 730
Ajuste pro forma en pagarés y notas, nota(2) (e) (iii)		—	—		18 352	73 408
Total de gastos por intereses		\$4 856 461	\$19 703 051		\$4 155 816	\$16 509 460

Se estima que la tasa de interés efectiva de las nuevas notas sénior será de 9.75%. Una variación de 1/8% en la tasa de interés establecida sobre las nuevas notas sénior aumentaría o disminuiría los gastos por intereses en 0.2 millones de dólares. Se estima que el valor razonable de las nuevas notas será equivalente al valor nominal de emisión.

El valor razonable de 8% de pagarés convertibles se determinó en 19.0 millones de dólares al 30 de noviembre de 2010 con base en las condiciones del mercado de bonos convertibles similares con plazo similar remanente de madurez igual al de las notas. Conforme lo requerido por CICA Handbook, sección 3863 —Presentación de instrumentos financieros—, el valor razonable de la deuda convertible se reparte entre un pasivo financiero y los componentes de renta variable con base en la determinación del valor razonable del elemento de responsabilidad, el componente más fácil de medir y el residuo asignado al elemento de equidad. Como resultado, la tasa efectiva de la deuda convertible es de 10.0%. El gasto pro forma del interés se ajustó para reflejar la nueva estimación de la tasa de interés efectiva.

Fuente: Canadian Satellite Radio Holdings Inc. La convocatoria anual de la junta especial de accionistas y la circular de información de administración, página H-12, se celebrarían el 17 de febrero de 2011.

Además de ser optimista acerca del ahorro, Redmond también se mostró así respecto de que la empresa canadiense recién fusionada se encontraría en condiciones de aumentar los ingresos. Aunque se esperaba que la Oficina de Competencia de Canadá restringiera cualquier aumento en los precios, esto no evitó que los productos y servicios nuevos se ofrecieran a los clientes por ingresos adicionales. En Estados Unidos, la campaña “Lo mejor de ambos mundos” demostró que algunos suscriptores pagarían una cuota adicional por tener acceso a ambos canales de XM y SIRIUS.

La decisión final de marketing a la que se enfrentaba Redmond estaba relacionada con la distribución y las ventas. XM Canadá se centraba principalmente en la venta de suscripciones a compradores de vehículos nuevos a través de los fabricantes de automóviles. Por su parte, SIRIUS Canadá

se dirigía a los fabricantes de automoción para la compra de suscripciones de prepago y a los consumidores del mercado secundario para comprar sus suscripciones por medio de puntos de venta. Redmond necesitaba determinar si las tres estrategias de ventas tendrían el mismo éxito y si los tres podrían coexistir en una sola empresa. Redmond sabía también que la segmentación de cada canal con una marca diferente no era una opción, puesto que SIRIUS XM Radio Inc. ya había tomado la decisión de compartir la marca de todos los productos y servicios bajo la marca “SIRIUS XM”.

Financiamiento

Por último, Redmond tenía que considerar el financiamiento de la nueva corporación; además de la deuda tanto de XM

Figura 6 Información de financiamiento de capital comparable

Análisis XSR de compañías comparables										
(en millones de moneda local, salvo cuando se indica, y montos por acción)										
	Precio	Mkt. Cap.	E.V.	Ventas LTM	BV de la deuda	Gastos financieros	BV de capital	Calificación crediticia	Rendimiento del dividendo	Crecimiento de ventas transf. ^{2),3)}
Empresa	11 de abril de 2011	(mm)	(mWm)	(mm)	(mm)	LTM	(Mm)	S&P	%	FY 1-FY 2
Astral Media Inc.	C\$37.75	2 073 dólares	\$2622	\$977	\$579	\$25	\$1401	—	2.0%	4.5%
Corus Entertainment Inc.	C\$21.07	\$1.735	\$2449	\$785	\$723	\$54	\$990	BB +	3,6%	2.0%
Sirius XM Radio Inc.	E. U. \$ 1.78	\$11 466	\$ 13 784	\$2817	\$2892		\$208	BB	—	10.5%
IMAX Corporación	E. U. \$ 30.43	\$2085	\$2072	\$248	\$18	\$2	\$158	—	—	11.6%
Mediana										7.5%
Canadian Satellite Radio Holdings Inc.1)	E. U. \$ 3,15	\$ 387	\$ 513	\$ 239	\$ 152	\$ 14	\$ 47	—	—	8.5%

1) Cifras pro forma para Canadian Satellite Radio.

2) Cifras transferidas como las estimaciones de la calle.

3) Cifras transferidas escalonadas hasta el fin de año el 31 de agosto.

Análisis XSR de compañías comparables											
(en millones de moneda local, salvo cuando se indica, y montos por acción)											
Empresa	EV/ventas ^{2),3)}			EV/EBITDA ^{2),3)}			P/E ^{2),3)}			Deuda neta	
	LTM	FY 1	FY 2	LTM	FY 1	FY 2	LTM	FY 1	FY 2	LTM EBITDA	Total Cap.
Astral Media Inc.	2.7x	2.6x	2.5x	9.0x	8.0x	7.6x	12.5x	11.6x	10.8x	1.9x	28.2%
Corus Entertainment Inc.	3.1x	2.9x	2.8x	9.6x	8.5x	8.1x	18.3x	12.8x	11.5x	2.7x	41.0%
Sirius XM Radio Inc.	4.9x	4.2x	3.8x	17.2x	15.6x	12.5x	NM	NM	23.5x	2.9x	91.3%
IMAX Corporación	8.3x	7.7 veces	6.9x	NM	17.8x	15.5x	20.2x	28.5x	27.2x	0.0x	0.0%
Mediana	4.0x	3.5x	3.3x	9.6x	12.0x	10.3x	18.3x	12.8x	17.5x	2.3x	34.6%
Canadian Satellite Radio Holdings Inc.1)	2.1x	2.1x	2.0x	19.4x	19.4x	10.6x	NM	NM	NM	4.7x	72.6%

1) Cifras pro forma para Canadian Satellite Radio.

2) Cifras transferidas como las estimaciones de la calle.

3) Cifras transferidas escalonadas hasta el fin de año al 31 de agosto.

Nota: Mkt. Cap. = Capitalización de mercado; EV = valor de la empresa; ventas LTM = ventas de más de 12 meses; BV de la deuda = valor en libros de la deuda; BV de capital = valor contable del patrimonio; mm = millones; FY = año fiscal; EBITDA = ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización; P/E = beneficios/utilidades

Fuente: Banco Nacional

Canadá como de SIRIUS Canadá. La propuesta incluye la deuda adicional para financiar el negocio. En conjunto, la deuda era significativa:

Si la transacción de combinación y el refinanciamiento se completan como en la actualidad, el endeudamiento total previsto de la compañía después de realizar la transacción de combinación y el refinanciamiento se prevé que será de aproximadamente 150 millones de dólares. Este nivel de endeudamiento podría reducir los fondos disponibles para la inversión en investigación y desarrollo y los gastos de capital o crear

*desventajas competitivas en comparación con otras empresas de entretenimiento de audio con niveles bajos de deuda.*²³

Aunque los estados financieros pro forma mostraron algunas mejoras en ingresos y flujo de efectivo, la propuesta también sugiere el refinanciamiento y la asunción de una deuda adicional (los detalles de los estados financieros consolidados pro forma para XM Canadá y SIRIUS Canadá se encuentran en las figuras 3, 4 y 5). Esta nueva propuesta de deuda (con vencimiento en 2018) tenía algunas ventajas; si Redmond era capaz de asegurar las finanzas de la manera en la que se

proponía, los cargos de interés disminuirían, a pesar de una deuda más alta.

La transacción completa en Estados Unidos pasó por un refinanciamiento similar durante la fusión, pero fue fácil. Cuando la fusión se completó en este país, los mercados de crédito se habían reforzado y la fusión estaba en riesgo. Debido a que la fusión canadiense también requiere el refinanciamiento de la deuda, cualquier retraso en la emisión de bonos la pondría en peligro.

El financiamiento propuesto de la deuda ofrecía algunas opciones. Redmond podría repasar la estructura de capital y considerar la opción de emitir acciones, deuda convertible o alguna combinación de los dos. Otros actores de la industria de las comunicaciones y la radiodifusión tenían costos de financiamiento de deuda mucho menores y habían elegido asumir menos deuda en relación con su participación (la figura 6 incluye detalles comparables de la estructura de capital). Si el acuerdo se financiaba con una deuda, tal como se proponía, habría que tomar en cuenta muchas consideraciones más en el futuro. Suponiendo que la entidad combinada fuera capaz de generar los flujos de efectivos esperados, Redmond tenía que decidir la rapidez y el nivel objetivo necesarios para pagar la deuda. Algunos analistas creen que la compañía podría comenzar a pagar dividendos en 2014; Redmond necesitaba considerar la futura política

de dividendos de la empresa. Por último, la liquidez de las acciones de Canadian Satellite Radio Holdings Inc. seguirán siendo probablemente un desafío debido a su pequeña flotación pública (3.3 millones de acciones por un total de 122.8 millones de acciones pendientes). Redmond tendría que considerar las estrategias a seguir para mejorar la liquidez de las acciones, incluyendo futuras ofertas de acciones.

Conclusión

A medida que la fecha límite se acercaba, el nivel de emoción y ansiedad de Redmond crecía; él sabía que tenía una sola oportunidad para hacerlo bien. Era necesario tomar en cuenta las dinámicas de administración, los sistemas de información y operativos, así como las estrategias de marketing y, por último, el financiamiento de la estructura para deliberar y planificar las sinergias.

Durante las próximas semanas, la junta se reunirá para revisar el plan de Redmond. Este programa deja poco tiempo para hacer los cambios finales o adiciones al plan, y tal vez sea igual de importante el hecho de que este plan fue la primera oportunidad de Redmond para probar que la junta no había cometido un error al nombrarlo nuevo director general de Sirius XM Canadá.

NOTAS

- Este caso se escribió con base en fuentes publicadas solamente. Por tanto, la interpretación y perspectivas presentadas en él no son necesariamente las de SIRIUS Canadá Inc. o alguno de sus empleados.
- Satellite Radio USA, "The History of Satellite Radio", *Satellite Radio USA*, consultado el 15 de noviembre de 2011 en http://satelliteradiousa.com/satellite_radio_history.html
- Idem*.
- Idem*.
- Idem*.
- Brian Newman Rayl, "Sirius XM (NASDAQ: SIRI) Q4 Subscriber Preview", *Satellite Radio Playground*, 2 de febrero de 2011, consultado el 15 de noviembre de 2011 en <http://satelliteradioplayground.com/tag/conversion-rate/>.
- Sirius XM Radio Inc. Reporte anual y declaración informativa 2007.
- D. Kawamoto, "Sirius and XM Close Merger", *CNET News*, 29 de julio de 2008, consultado el 15 de noviembre de 2011 en http://news.cnet.com/8301-1035_3-10001299-94.html.
- Mel Karmazin, *Sirius XM Radio Inc., Reporte anual 2008*: 1.
- Sirius XM Radio Inc., Reporte anual 2009: 3.
- Idem*.
- Canada Satellite Radio Holdings Inc. Reporte anual 2010.
- Canadian Satellite Radio Holdings Inc., *La convocatoria anual de la junta especial de accionistas y la Circular de información de administración se celebrarían el 17 de febrero de 2011*: p. F-1.
- Canadian Satellite Radio Holdings Inc., *La convocatoria anual de la junta especial de accionistas y la Circular de información de administración se celebrarían el 17 de febrero de 2011*: p. 7.
- Canadian Satellite Radio Holdings Inc., *La convocatoria anual de la junta especial de accionistas y la Circular de información de administración*, página H-4, se celebrarían el 17 de febrero de 2011: p. 39.
- "Executive Profile: Michael Moskowitz", *Bloomberg BusinessWeek*, consultado el 21 de noviembre de 2011 en <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/person.asp?personId=39825885&ticker=XSR:CN>.
- "Canadian Satellite Radio Holdings Inc. (XSR.TP)", *Reuters*, consultado el 21 de noviembre de 2011 en <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyOfficers?symbol=XSR.TO>.
- Idem*.
- "Canadian Satellite Radio-A (XSR Toronto)", *Bloomberg BusinessWeek*, consultado el 21 de noviembre de 2011 en <http://investing.businessweek.com/research/stocks/people/person.asp?personId=40084593&ticker=XSR:CN>
- "Jason Redman", entrada de *LinkedIn*, consultado el 23 de noviembre de 2011 en <http://www.linkedin.com/pub/jason-redman/26/973/233>.
- Canadian Satellite Radio Holdings Inc., *La convocatoria anual de la junta especial de accionistas y la Circular de información de administración*: 54.
- Ibid.*: 39.
- Idem*.

CASO 27

Tata Motors Limited: El siguiente paso de Ratan



El 10 de enero de 2008, Ratan Tata, presidente de Tata Motors Limited (Tata Motors), subió al escenario de la Auto Expo de Nueva Delhi para presentar el auto más barato del mundo. Mientras se estacionaba junto a otros dos modelos del Nano, recordó el día en que, varios años antes, había prometido al mundo un auto económico que se compraría por menos de 2500 dólares.¹ En ese momento, la India era una economía emergente que había comenzado a invertir millones de dólares en infraestructura para transporte. Ratan vio la afluencia de las carreteras y la nueva prosperidad de los indios como el ambiente perfecto para presentar un auto que cualquier persona podría comprar. Al igual que su héroe personal, John F. Kennedy, Ratan desafió a las personas a su alrededor al diseñar y producir algo que antes había sido impensable.

La capacidad de Ratan para cumplir una aspiración tan audaz le infundió a él y a sus inversionistas la confianza de que Tata Motors era capaz de competir en el mercado internacional de los automóviles. La producción del Nano fue posible gracias a una amplia gama de capacidades dentro del Grupo Tata, que, junto con Tata Motors, posee otras 98 empresas que operan en 80 países. Una escala tan diversa y completa de recursos creó un futuro brillante para Tata.²

Incluso, cuando Ratan subió al escenario para presentar su logro, se preguntó cuál era el siguiente paso que debería de dar para impulsar su compañía. Un interés de por vida en los automóviles y una apreciación del mercado automovilístico occidental llevaron a Ratan a creer que podría establecer una posición firme en Estados Unidos y Reino Unido para ser considerado un competidor dentro la industria automotriz global. Su mente regresó a la oferta y las negociaciones en curso para la adquisición de Jaguar Land Rover (JLR), de Ford

Motor Company (Ford). Establecer una marca de lujo sería un largo camino hacia la separación de Tata Motors desde las empresas automotrices regionales. Sin embargo, debía pensar si la empresa estaba en condiciones de efectuar la adquisición en caso de ganar la licitación o si el crecimiento orgánico era una ruta más segura hacia el mismo fin.

Panorama automotriz global

La industria automotriz era un tráfico de influencias para conseguir la posesión de marcas y el desarrollo entre un número limitado de conglomerados. Solapar el intercambio y la negociación de varias marcas entre empresas era un tono de nacionalismo. Las empresas tradicionales estadounidenses, como General Motors (GM) y Ford, se enfrentaban a los competidores extranjeros, en particular a los del Lejano Oriente, donde la producción automotriz estaba creciendo a un ritmo impresionante: entre 2005 y 2008, la fabricación de automóviles de E.U. disminuyó 13%, mientras que la manufactura en China aumentó 63%, y en India 51%.³

La disparidad entre los mercados de automóviles de Oriente y Occidente refleja una desaceleración económica mundial, lo cual favoreció a los vehículos más económicos y más eficientes. Ford, que había estado derrochando dinero en fabricar su nuevo Premier Automotive Group (PAG), decidió obtener una mejor relación costo-efectividad al desmantelar completamente el sector, obtener capital y revitalizar sus marcas de soporte para formar una campaña coherente y unificada. El regreso de Ford a las marcas centrales significó la eliminación de los modelos de lujo, que habían experimentado un descenso significativo desde 2004 hasta 2006.⁴

Este caso fue preparado por Andrew Biladeau, escritor de Case; Gerry Yemen, investigador sénior; Michael J. Lenox y Samuel L. Slover, profesores de administración de empresas; así como Jared D. Harris, catedrático asistente de administración de empresas. Está basado exclusivamente en fuentes públicas e incluye algunos contenidos de ficción. Todos los datos de las compañías son reales. Fue escrito como una base para la discusión en clase y no como una ilustración del manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa. Copyright ©2010 de la Universidad de Virginia, Fundación Darden School, Charlottesville, VA. Todos los derechos reservados. Para solicitar copias, envíe un mensaje de correo a sales@dardenbusinesspublishing.com. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistemas de recuperación, utilizada en hojas de cálculo o transmitida de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro sin el permiso de la Fundación Darden School.

Marca de lujo o no, sin dos materias primas, acero y aluminio, las líneas de producción de los autos serían improductivas. El acero era el centro del proceso de fabricación de los automóviles. Los precios de estos recursos eran tanto una amenaza como un beneficio para los costos de operación de una empresa. En 2006, Tata enfrentó la presión a la baja sobre los márgenes, cuando los precios de los lingotes de aluminio aumentaron 23% y el acero incrementó 9 dólares por tonelada en comparación con el año anterior.⁵ La producción automotriz dependía en gran medida de las industrias del acero y del aluminio.

Los principales factores para poder producir automóviles a gran escala y en diferentes tipos de vehículos eran el desarrollo y la investigación, la capacidad de fabricación y el acceso a plataformas exitosas. La mayoría de las compañías más importantes de automóviles utilizan plataformas para fabricar diferentes tipos de vehículos y, al mismo tiempo, ahorran en diseños particulares. Por ejemplo, una pantalla para el tablero podía utilizarse en diferentes vehículos. Además de los matices estéticos de los automotores, la tecnología de la plataforma incorpora características según la cubierta que incluye motores y chasis. Las tecnologías de plataforma eran valiosas para las empresas porque cuando se desarrollaba un vehículo podían aplicarse a varios de la misma clase para producir componentes internos idénticos y, al mismo tiempo, permitían diseños para diferentes carrocerías.

Además de la plataforma de producción, la mayoría de las empresas de automóviles se han centrado en la construcción de marcas que podrían ser familiares para los consumidores. En general, los automóviles eran artículos muy costosos para los consumidores y cuando se enfrentaban a una decisión de compra, muchos clientes se veían influidos por su comodidad con la marca. Por esta razón, las marcas comerciales son especialmente valiosas en el mercado automotriz mundial. Jaguar y Land Rover son ejemplos importantes de marcas reconocidas universalmente.

Jaguar era originalmente conocida como Swallow Sidecar Company hasta la Segunda Guerra Mundial, cuando la similitud de sus siglas con las iniciales de la guardia de elite de Hitler, la Schutzstaffel (SS), trajo connotaciones negativas. En 1968, casi 25 años después del cambio de nombre, Jaguar se fusionó con British Motors Company (BMC) y profundizó sus vínculos con Inglaterra. Los autos de Jaguar eran conocidos por tener un aspecto deportivo y eran conducidos por la aristocracia de ese país. Después de colaborar con Ford durante las décadas de 1970 y 1980, finalmente Ford compró Jaguar en 1989 por 2.5 mil millones de dólares.

La imagen y reputación de Land Rover también se construyó en Reino Unido. Ambos eran fabricantes de automóviles e incluso compartían la misma empresa matriz en la década de 1960, cuando eran propiedad de British Leyland Company, la cual se convirtió en BMC. Land Rover se deslindó de BMC y operó en forma independiente en el Reino Unido hasta que fue adquirida por Bayerische Motoren Werke AG (BMW) en 1994. Luego fue vendida a Ford en el 2000.

El mercado de Tata Motors en la India

Ratan siempre había tenido interés personal en los automóviles e incluso consideró aplicar su grado de arquitectura obtenido en Cornell en el campo del diseño de automóviles, después de graduarse en la universidad. En lugar de hacerlo, pasó dos años trabajando en la planta de Tata Steel y ganó el reconocimiento de la empresa y a sus capacidades. Durante su ascenso a la cima de Tata Motors, obtuvo la atención de los indios por atender su sensibilidad a los precios, pero lo hizo con el objetivo a largo plazo, para ampliar el alcance de la compañía fuera de las fronteras de la India. Sin embargo, él creía que era necesario establecer una base adecuada en ese país antes de expandirse a Europa y América.⁶

Puesto que Ford estaba experimentando un mercado fluctuante en Occidente (véase la figura 1), Tata Motors fue capitalizando un mercado automotriz emergente en la India (véase la figura 2). En un intento para competir con China, como una proyección para el futuro de la industria automotriz global, el gobierno indio aprobó la legislación masiva, conocida como Ley de Autorización Nacional de Carreteras de la India (NHAI), que financiaba la creación de vías de comunicación y otras infraestructuras para viajes nacionales. El incremento en la facilidad del transporte no solo ampliaría la capacidad de la empresa para el transporte de mercancías en todo el país, sino que también incrementaría la demanda de los automóviles entre los ciudadanos de la India.

Antes de que se aprobara la Ley NHAI, en 1988, la mayoría de los indios poseía un vehículo de dos ruedas. La construcción relacionada con la ley estaba prevista para completarse entre 2005 y 2007, lo cual coincidió con la presentación de Ratan del Nano; los analistas llaman a esta temporización “un golpe de brillantez”.

La tarea de construir el “auto de la gente”, el nombre que a veces se le da al Nano, comenzó con la directiva de Ratan en Tata Motors, que se encontraba en un momento de auge y que debía aprovechar. Otras empresas compitieron para proveer un auto para el consumidor indio que podría ser seguro y confiable. La compañía de automóviles Mahindra & Mahindra ha comenzado recientemente a distribuir el Maruti 800, el cual poseía más características que el Nano,

Figura 1 Ingresos de Ford 2003–2007

Año	Ingresos automotrices (en miles de millones de dólares estadounidenses)	Crecimiento
2003	138.2	
2004	147.1	6.44%
2005	153.5	4.35%
2006	143.3	-6.64%
2007	154.4	7.75%

Fuente de datos: Reportes anuales de Ford Motor Company 2003–2007.

Figura 2 Finanzas de Tata Motors 2003–2007

Fuentes de ingresos				
	2003–04	2004–05	2005–06	2006–07
Ventas nacionales de vehículos	85.70%	85.14%	80.88%	82.80%
Exportaciones	6.75%	7.35%	9.86%	8.55%
Repuestos de vehículos	4.26%	3.79%	4.05%	3.77%
Dividendos	0.38%	0.80%	1.19%	0.76%
Compras a plazos	0.90%	0.77%	1.78%	N/D
Otros	2.04%	1.87%	2.23%	4.12%

Usos de los ingresos				
	2003–04	2004–05	2005–06	2006–07
Materiales	57.05%	59.77%	60.23%	61.78%
Impuestos y tasas	17.93%	17.16%	16.45%	16.23%
Operación y otros gastos	10.87%	9.43%	9.53%	9.29%
Empleados	5.67%	5.03%	4.71%	4.26%
Reserva	3.16%	3.49%	3.96%	3.85%
Accionistas	1.81%	2.20%	2.05%	1.80%
Depreciación	2.46%	2.18%	2.04%	1.82%
Intereses	1.04%	0.75%	0.93%	0.97%

Fuente de datos: Reporte anual Tata Motors Limited, 2007.

incluyendo aire acondicionado, viseras y radio, pero aun así, tenía un precio de aproximadamente el doble. Ratan tomó en cuenta la ola de crecimiento de la infraestructura de la India al aprovechar las ventas de vehículos nacionales. En 2006, 81% de los ingresos de Tata Motors provenía de las ventas de vehículos nacionales.⁷

A pesar de que las transacciones de automóviles en la India eran grandes, Tata Motors se enfrentó a algunos competidores importantes, como Maruti Udyog Limited (también conocido como Maruti Suzuki) y Hyundai Motor Company de Corea (véase la figura 3 para datos claves de comparación 2007).

Para producir vehículos de acuerdo con las regulaciones y con un diseño atractivo internacional, Tata Motors invirtió mucho capital y otros recursos para el desarrollo y la investigación, e incluso entonces, el reconocimiento y la confianza que recibió fueron moderados. Ciertamente, Tata Motors había tenido éxito en joint ventures y adquisiciones para su expansión a nivel internacional, pero esos logros estaban compuestos, en gran medida, por la venta de vehículos genéricos mediante grandes contratos con los gobiernos y otras entidades públicas.

Competir a nivel mundial dentro del mercado de los compradores de lujo pondría a Tata junto a las cuatro marcas de prestigio que dominaban el mercado: BMW, Mercedes, Audi y Volvo (85% en 2006).⁸ Y esto requeriría ser atractivo para otro grupo de propietarios de automóviles, la mayoría de los cuales tenían 55 años de edad o más (véase la figura 4).⁹ Otros factores hicieron de esta multitud algo único. Los propietarios

Figura 3 Datos de las competidoras, 2007 (en millones de dólares estadounidenses, excepto cuando se menciona)

	Hyundai	Maruti Udyog	Tata
Participación nueva en el mercado de automóviles, India	17.3%	55.3%	20.6%
Marcas de lujo	Genesis (auto conceptual 2007)	SX4 Grand Vitara XL7	Ninguno
Ingresos	74 418.6	3 688.0	6 717.2
Ingresos netos	1 711.2	377.7	650.5
Margen de beneficio	2.3 %	10.2%	9.7%
Activos totales	89 650.6	1 850.3	2 820.7
Pasivos totales	70 310.1	604.9	1 159.7

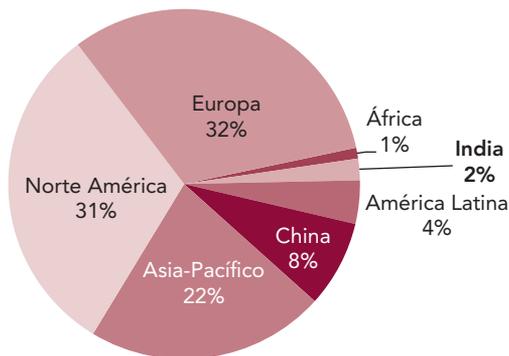
Fuentes: S. Gibson, Asian Action Pack; Equities, Abnam, 14 de diciembre de 2006, Ambro Research; Datamonitor, diciembre de 2007, New Cars in India, (0102-0358); Datamonitor, diciembre de 2008, New Cars in India, (0102-0358).

de automóviles de lujo tienden a comprar coches usados en lugar de nuevos (aunque las posibilidades de que compren un nuevo coche de lujo aumentan con la edad y los ingresos, véase la figura 5 para la distribución geográfica de las personas más ricas del mundo), son más propensos a pagar en efectivo, se inclinan notablemente por pensar que los letrados y placas extranjeras tienen mayor prestigio que los nacionales, y se ven menos influidos por el kilometraje de la gasolina o los beneficios ambientales.¹⁰

Figura 4 Perfil del propietario de autos de lujo en Estados Unidos

Raza/Etnia	% de compras nuevas
Blanco	92
Afrodescendiente	2
Asiático	6
Hispano	7
Edad	
18–24	2
25–34	13
35–44	11
45–54	20
55–64	22
65+	32
Estado civil	
Casado	71
No casado	29
Ingresos	
Menos de \$ 25K	12
\$25K–\$49.9K	12
\$50K–\$74.9K	18
\$75+	57

Fuente de datos: Auto Market: Sport & Luxury Cars, United States, January 2003, 30 de agosto de 2011, Mintel Oxygen database.

Figura 5 Bienestar global general

Fuente: Credit Suisse Research Institute, Global Wealth Report, octubre de 2010, [http://piketty.pse.ens.fr/fichiers/enseig/ecoineg/Ecolneg_fichiers/DaviesShorrocks2010\(CSGlobalWealthReport\).pdf](http://piketty.pse.ens.fr/fichiers/enseig/ecoineg/Ecolneg_fichiers/DaviesShorrocks2010(CSGlobalWealthReport).pdf) (consultado el 1 de septiembre de 2011).

A pesar de la competencia, la adquisición de JLR pondría a Tata en un nicho de mercado y como uno de los jugadores verdaderamente globales en la industria automotriz. La empresa también recibió una calificación favorable de sus clientes: el estudio de satisfacción del consumidor de 2006 colocó a Tata en la cima del mercado para la satisfacción del comprador.¹¹ Ese tipo de servicio era de esperarse; el mercado de las marcas de lujo y la empresa, sin duda, se beneficiaron con esto.

Adquisiciones previas

Tata Motors fue un tipo de pionero en la adquisición de automóviles extranjeros. En 2004 se convirtió en la primera empresa de automóviles con sede en la India en realizar una adquisición en el extranjero, cuando compró Daewoo Commercial Vehicles. El movimiento fue un intento calculado para cumplir con el objetivo público de la empresa, de incrementar su flujo de ingresos en otros países entre 10 y 15% durante tres años, desde 2004 a 2007. En ese momento, Tata Motors se acercaba a su capacidad máxima de 200 000 unidades por año, 85% de las cuales se vendían en la India. Como empresa líder de automóviles en Corea del Sur, Daewoo ofrecía un medio de bajo riesgo para entrar en el mercado mundial de los automóviles a un módico precio de 116 millones de dólares.¹²

La adquisición permitió a Tata Motors combatir la sobreexposición nacional, ya que Daewoo tenía mercados importantes en Corea del Sur y Pakistán. El acuerdo también iba de la mano con la agresiva meta de expansión global de Tata Motors. De acuerdo con Praveen Kadle, director ejecutivo de finanzas, “solo adquirimos una empresa cuando nos provee una nueva tecnología, nuevos mercados, nuevos productos, nuevas bases de clientes o una nueva capacidad de desarrollo de productos. El acuerdo también debe tener algún sentido financiero”.¹³

Para convencer a Daewoo de que su nuevo propietario indio era capaz de realizar una transición libre de problemas, Tata Motors tradujo toda su literatura al coreano para la junta directiva y contrató traductores profesionales para facilitar la comunicación. La administración de Tata Motors también interactuó directamente con los empleados de Daewoo y les aseguró que todos conservarían sus cargos después de la adquisición, una promesa que eventualmente cumplió. En un tono conmovedor, el director general de Tata Motors, Ravi Kant, explicó: “estamos en contacto con la sociedad local y queremos agregar valor a la misma. No es cuestión de confiar en nosotros mismos. Eso es algo que evitamos de forma estricta en cualquier lugar al que vamos”.¹⁴

En otro esfuerzo concertado para aumentar su presencia internacional, Tata Motors adquirió una parte de la empresa de autobuses, con sede en España, Hispano Carrocera SA (HC), en 2005. El acuerdo otorgó los derechos a Tata Motors, así como 21% de las acciones de HC, la tecnología y los derechos de la marca. Tata Motors estaba más interesado en las grandes plataformas de vehículos comerciales de HC y en duplicar el cumplimiento de las normas de seguridad y de emisiones. En un acto de visión hacia el futuro, Tata Motors estipuló en el acuerdo que podría adquirir el 79% restante de HC en el futuro, en caso de que ambas compañías llegaran a un acuerdo agradable.

El acuerdo permitió a Tata Motors entrar al mismo tiempo en el mercado de autobuses y desarrollar una presencia internacional.

Figura 6 Tipos de vehículos de motor de Tata 2003–2007

	2003	2004	2005	2006	2007
De pasajeros					
Porcentaje	50%	48%	48%	46%	42%
Número	104 000	140 000	179 000	189 000	228 000
Comercial					
Porcentaje	50%	52%	52%	54%	58%
Número	106 000	152 000	190 000	215 000	299 000

Fuente de datos: Informe anual de Tata Motors Limited, 2007

HC produce autobuses de transporte público para la clase alta, que tenían gran demanda en los países de Oriente Medio; una demanda similar fue surgiendo en la India conforme se inició la revisión de infraestructura del gobierno.

En las adquisiciones de Daewoo y HC, Tata Motors pretendía obtener tecnologías de plataforma para los nuevos tipos de vehículos, por lo que no tenía que diseñar componentes nuevos para generar otras categorías de vehículos (véase la figura 6 para los tipos de vehículos). Como resultado de su experiencia con estas dos adquisiciones en el extranjero (entre otros), Tata Motors tenía expectativas realistas y confianza para crear un acuerdo potencial con JLR. Kadle dijo: “lo más importante en las adquisiciones es la integración humana. Desde los empleados de las plantas de producción hasta la alta dirección deben sentirse cómodos de trabajar con nosotros”.¹⁵

Ford y el grupo automotriz Premier

El PAG albergaba las marcas más lujosas y caras de Ford: Jaguar, Land Rover, Aston Martin, Volvo y Lincoln. Formado en 1999, el PAG fue diseñado para separar las marcas preferentes de Ford de sus vehículos de producción en serie. Originalmente, el grupo incorporó Volvo, Aston Martin, Jaguar y Lincoln. Land Rover se agregó al grupo en 2000, cuando Ford compró la empresa por 2.7 mil millones de dólares. Las marcas produjeron retornos anémicos en los siguientes años y obligaron a Ford a reevaluar su estado y su lugar dentro de la empresa (véase la figura 7). En 2006, Ford presentó su campaña “The Way Forward”, que abrió el debate acerca de la venta de ciertas marcas para evitar más pérdidas. Particularmente Jaguar y en menor medida Land Rover habían experimentado una disminución significativa en la producción y las ventas. Además de esas pérdidas, Ford había dejado de invertir en marketing y publicidad con JLR durante los seis años anteriores, lo cual resultó en pérdidas estimadas de unos 10 mil millones de dólares.

Por el lado de los costos operativos de JLR, varios factores contribuyeron a lo que la empresa describe como “ganancias desfavorables”; los cargos por deterioro de activos de larga duración, las costosas tasas de cambio de las divisas (en su mayoría relacionadas con coberturas), los cargos cada vez

Figura 7 Información financiera de Jaguar y Land Rover (en millones de dólares, excepto cuando se indique).

	AC2006	AC2007	AC2008E
Ingresos	12 969	14 942	13 336
Costos de venta	10 909	11 871	10 802
Beneficios brutos	2060	3071	2534
Gastos de marketing y ventas (% de los ingresos)	8.2	7.2	6.5
Gastos en investigación y desarrollo (% de los ingresos)	5.3	5.5	5.8
Gastos generales y de administración (% de los ingresos)	2.8	2.4	2.5
EBITDA (antes del ajuste)	26	1037	700
Intereses	383	387	333

Fuente de datos: Vaishali Jajoo, “Commercial Vehicles Sector Update,” Angel Broking, diciembre de 2008

más grandes por los programas de reducción de empleados y las garantías sobre modelos de años anteriores, se percibieron como una problemática.¹⁶ Con base en los resultados operativos del año, la revisión del plan de negocios de PAG 2006 proyecta un descenso continuo de los flujos netos de efectivo en el próximo año y quizás un poco más. Se habló de volver a centrar el compromiso de la empresa en sus operaciones automotrices más importantes. Debido a que PAG era una división dentro de Ford, había sindicatos que serían afectados por la posible venta de JLR. Aunque Jaguar tenía 871 distribuidores en 64 mercados y Land Rover poseía 1376 distribuidores en 138 mercados, la mayor parte del diseño y la producción de JLR se efectuó en el Reino Unido; en caso de vender las marcas, se temía que los trabajos serían enviados fuera del Reino Unido (véase la figura 8 para distribuidores, ventas y ubicaciones). La presencia de JLR en Reino Unido se debía también al hecho de que la mayoría de las ventas se efectuaban allí y en Estados Unidos.

Ford decidió vender formalmente la marca JLR en junio de 2007. En los próximos meses, Ford recibió ofertas de varias empresas, entre ellas Capital Management LLC, TPG

Figura 8 Distribuidores y ventas de Jaguar y Land Rover, 2005–2007

Jaguar			
	2005	2006	2007
Distribuidores	880	871	859
Vehículos vendidos	89 802	74 593	60 485
Europa	53%	55%	59%
América del Norte	36%	29%	27%
Asia y el Pacífico	7%	10%	9%
Resto del mundo	4%	6%	5%

Land Rover			
	2005	2006	2007
Distribuidores	1400	1376	1397
Vehículos vendidos	185 120	193 640	226 395
Europa	60%	51%	60%
América del Norte	26%	26%	23%
Asia y el Pacífico	7%	8%	7%
Resto del mundo	7%	15%	10%

Fuente de datos: Informes anuales de Ford Motor Company, 2005–2007.

Capital, Mahindra & Mahindra, One Equity y Tata Motors. En noviembre, Ford reiteró las ofertas a tres postores preferidos: One Equity, Mahindra & Mahindra y Tata Motors. Los miembros de los sindicatos de JLR temían que el comprador no sería, en última instancia, capaz de mantener la imagen de la marca JLR. Para hacer frente a las preocupaciones de los sindicatos, cada postor tendría la oportunidad de presentar su plan directamente a los sindicatos del Reino Unido.

Los términos del acuerdo

Las negociaciones entre Ford y sus litigantes se remontan a junio de 2007. Durante ese período, Ford había perfeccionado lo que estaba vendiendo además de las marcas de JLR. Dentro de la venta estaría el acceso a los departamentos de investigación y desarrollo de JLR y la titularidad respectiva de la propiedad intelectual. La inclusión de estos términos aseguraba que el nuevo propietario de JLR tendría la propiedad de las plataformas utilizadas para producir todos los vehículos de JLR.

La venta de JLR fue parte del portafolio de reestructuración que Ford estaba experimentando. Ford había perdido quince mil millones de dólares en los últimos dos años y decidido dismantelar PAG en un intento de revivir su negocio más importante. Ford creía que la fuerza de toda la empresa estaba basada en el valor de las marcas según el grupo PAG, pero después de 2004, un gran declive de la industria automotriz a nivel mundial había comenzado a disminuir ese valor.

La estrategia era parte de la campaña “The Way Forward” de Ford, que fue ineficiente para tratar de mantener tal variedad de marcas como cuando eran rentables. Ford había gastado 15 años y aproximadamente 17 mil millones de dólares para establecer y mantener la división PAG. En 2005, Jaguar fabricó 85 000 vehículos, una reducción del 20% a partir de los 100 000 vehículos vendidos en 2001. Y hubo una caída del 37% en las ventas durante el mismo periodo. El dismantelamiento de PAG de Ford había comenzado en 2006, cuando puso la marca de nicho Aston Martin a la venta. “Como parte de nuestra revisión estratégica en curso, hemos determinado que Aston Martin puede ser una oportunidad interesante para atraer capital y generar valor”, dijo Bill Ford, presidente y CEO.¹⁷ Cuando Ford decidió vender Jaguar, en 2007, la compañía no era capaz de cubrir los costos fijos de producción y había publicado pérdidas por 282 millones de dólares en el primer trimestre del año. Parte de la conclusión a la que llegaron los consultores fue que las condiciones económicas adversas en Occidente habían disminuido, en gran medida, la demanda de los autos de lujo (véase la figura 4).

Los sindicatos, que representan gran parte de la fuerza de trabajo, constituían un gran obstáculo para cualquier empresa en la licitación de JLR. El proceso de negociación se complicó al exigir que el nuevo propietario debía tener empleos y plantas en el Reino Unido. JLR tenía lazos fuertes allí y su salida significaría muchos puestos de trabajo perdidos y también un duro golpe para el orgullo nacional.

Cuando los tres postores presentaron sus propuestas a los miembros del sindicato, Tata Motors se colocó como un claro favorito, ya que planeaba continuar la estrategia de negocio durante 2011 por medio del equipo existente. Sus planes incluían expandir su presencia en los mercados emergentes y mantener la gestión en su lugar. De hecho, Tata Motors pretendía dejar que los 16 000 empleados del Reino Unido mantuvieran sus posiciones.¹⁸

Los sindicatos también estaban preocupados por los otros dos licitadores; aunque cada uno estaba respaldado por firmas de capital privado, no tenían las mismas capacidades para mantener JLR. Sin embargo, Tata Motors ya había creado una logística para la cadena de suministro de la distribución y por lo tanto sería capaz de utilizar parte del dinero ahorrado en esas áreas, y de esa manera hacer una oferta más alta para la adquisición de JLR.

Los términos financieros del acuerdo estipulaban que por 2.3 mil millones de dólares, Ford transferiría la totalidad de los negocios de JLR al ganador. Pero ninguna deuda de JLR sería transferida; esto incluye 600 millones de dólares que Ford se comprometió a pagar en pensiones sindicales. Además, Ford continuaría suministrando al adquirente mediante diversos soportes y servicios relacionados y vinculados con las marcas. El apoyo suplementario llegó en forma de servicios de contabilidad, suministro de mecanismos de transmisión, estampado de vehículos, componentes de vehículos y soporte tecnológico.¹⁹

En caso de que Tata Motors ganara la licitación, sería capaz de conseguir el dinero para la adquisición mediante la obtención de un préstamo puente por 3 mil millones de dólares de Citigroup y JP Morgan. Tomar un gran préstamo de corta duración durante una crisis financiera mundial provocó que los analistas tuvieran dudas acerca del acuerdo de Tata Motors, especialmente porque era una marca potencialmente difícil de manejar. Citando una disminución importante en los principales mercados de JLR de Estados Unidos y Reino Unido y la incapacidad de Ford para obtener beneficios de Jaguar en 10 años, S&P amenazó con considerar seriamente degradar la elevada posición B+ de Tata Motors.

Además del reto de asumir una enorme deuda, muchas personas estaban interesadas en la manera en que Tata Motors podría manejar la publicidad de productos de segmentos altos, pues era un mercado contrastante con su línea actual de automóviles, incluyendo el Nano. Tata Motors también se enfrentaba a los nuevos litigios por las emisiones de la Unión Europea que todos los vehículos de JLR debían cumplir.²⁰

Dentro de las sinergias que pueden obtenerse durante la finalización del acuerdo, Ratan estaba emocionado por la oportunidad de combinar los vehículos utilitarios deportivos estables de su compañía con las series de Land Rover. Ratan estaba preparado para utilizar las tecnologías de Land Rover con el fin de actualizar sus propios modelos y esperaba reducir el costo de los vehículos Land Rover por medio de tecnologías desarrolladas durante la producción del Nano. La ventaja de la gama de productos de Tata Motors era que no se superpondrían en segmentos de mercado competitivos.

Si Ratan lograba el acuerdo, no habría ninguna necesidad inmediata para comenzar a trabajar en una estrategia de marketing, ya que tanto Jaguar como Land Rover tenían vehículos prometedores en sus respectivas líneas. Jaguar estaba moviéndose hacia la producción de vehículos de alto rendimiento: el XFR y XKR, ambas actualizaciones a partir de modelos vigentes, que estaban previstas para rodar fuera de la línea de montaje en 2009 (el auto tipo X se encontraba dentro del rango de precios medio, de 30 mil dólares en 2006).²¹ Land Rover estaba en el proceso de actualización estética de sus modelos, al renovar el cuerpo y rediseñar los interiores del Range Rover y del Range Rover Sport, el cual se dio a conocer en 2009 (Range Rover SUV tenía un precio dentro del rango, por debajo de 60 mil dólares en 2006).²²

Conclusión

La multitud aplaudió cuando Ratan Tata terminó de hablar y se abrió paso entre bastidores. Estaba excitado y se preguntaba lo que vendría después. Si Ford no eligió a Tata Motors como el postor preferido para JLR, Ratan tenía dos opciones: esperar a que otra marca saliera a la venta o tratar de encontrar una manera para hacer crecer las marcas actuales de Tata Motors para entrar en los mercados extranjeros. Su estómago se revolvió al pensar en el tiempo y energía que necesitaría para investigar los mercados extranjeros, adaptar los productos a necesidades individuales y luego encontrar sistemas para distribuir los vehículos económicos de Tata Motors.

NOTAS

- Richard S. Chang, 10 de enero de 2008, Tata Nano: The World's Cheapest Car, *Wheels*, *New York Times*, consultado el 3 de diciembre de 2010 en <http://wheels.blogs.nytimes.com/2008/01/10/tata-nano-the-worlds-cheapest-car/>
- Christabelle Noronha, View from the Top, Tata.com, consultado el 3 de diciembre de 2010 en <http://www.tata.com/aboutus/articles/inside.aspx?artid=DB7yGg47wW4=>
- Datamonitor, abril de 2008, Global Automobiles & Components: Industry Profile.
- John Paul McDuffie, 20 de septiembre de 2007, Should Tata Motors Buy Jaguar and Land Rover?, Knowledge@Wharton, consultado el 3 de diciembre de 2010 en <http://knowledge.wharton.upenn.edu/india/article.cfm?articleid=4226>.
- Datamonitor, 8 de febrero de 2011, Tata Motors Limited SWOT Analysis, <http://www.tata.com/aboutus/articles/inside.aspx?artid=DB7yGg47wW4=>.
- Reporte anual de Tata Motors Limited 2006.
- Bernstein Research, 2007, The E and F Segments, European Autos: Segmentation and Margins.
- Auto Market: Sport & Luxury Cars-US-January 2003, 30 de agosto de 2011, vía Mintel
- Idem*.
- Datamonitor, febrero de 2011, Tata Motors Limited SWOT Analysis: 5.
- Ian Rowley and Nandini Lakshman, 26 de marzo de 2008, Can Tata Rev Up Jaguar?, *BusinessWeek*, consultado el 26 de enero de 2011 en http://www.businessweek.com/globalbiz/content/mar2008/gb20080326_384146.htm.
- C. Rodrigues, abril de 2006, On the Fast Track: Tata Motors Takes the Inorganic Route to Growth in Its Mission to Go Global, Tata.com, consultado el 3 de diciembre de 2010 en <http://www.tata.com/company/Articles/inside.aspx?artid=zyxxMQvwTA0=>.
- <http://www.tata.com/company/Articles/inside.aspx?artid=zyxxMQvwTA0=>.
- Idem*.
- Ford Motor Company 10-K, 2007: 44-6.
- S.S. Carty, 31 de agosto de 2006, Will Ford Make the Leap and Sell Jaguar? Aston Martin Is on the Block, *USA Today*, consultado el 26 de enero de 2011 en http://www.usatoday.com/money/autos/2006-08-31-jaguar-usat_x.htm.
- H. Timmons, 27 de marzo de 2008, Ford Reaches Deal to Sell Land Rover and Jaguar, *New York Times*.
- J. Neff, 26 de marzo de 2008, Officially Official: Tata Buys Jaguar Land Rover for \$2.3 Billion, *Autoblog*, consultado el 3 de diciembre de 2010 en <http://www.autoblog.com/2008/03/26/officially-official-tata-buys-jaguar-land-rover-for-2-3-billion/>.
- Tata Sons to Lend Support for Financing the Deal, 27 de marzo de 2008, *Economic Times* (India), consultado el 26 de enero de 2011 en <http://economictimes.indiatimes.com/news/news-by-industry/auto/automobiles/tata-sons-to-lend-support-forfinancing-the-deal/articleshow/2902766.cms>.
- Edmunds website, Jaguar X-Type Review, consultado el 1 de septiembre de 2011 en <http://www.edmunds.com/jaguar/x-type/>.
- J. Flint, 27 de julio de 2004, Ford's Premier Automotive Goof, *Forbes.com*, consultado el 26 de enero de 2011 en http://www.forbes.com/2004/07/27/cz_jf_0727flint.html y Edmunds website, 2006 Land Rover LR3 True Cost to Own, consultado el 1 de septiembre de 2011 en <http://www.edmunds.com/land-rover/lr3/2006-tco.html?style=100604445&ps=used>.

Iniciativas emprendedoras con principios y liderazgo compartidos: el caso de TEOCO (The Employee Owned Company)¹

Prof. Thomas Calo, Ed.D.

Escuela de Negocios Perdue, Universidad de Salisbury

Prof. Olivier Roche, PhD

Escuela de Negocios Perdue, Universidad de Salisbury

Prof. Frank Shipper, PhD

Escuela de Negocios Perdue, Universidad de Salisbury

Introducción

Fairfax, 6 de octubre de 2009. Atul Jain, fundador de TEOCO, un proveedor de software especializado para la industria de las telecomunicaciones, había tenido una reunión de todo el día para concluir un acuerdo de asociación con TA Associates (TA), una empresa de capital privado. Para Jain, el ritmo de las actividades había sido implacable ese día en especial.² En todos los sentidos, las últimas 12 horas habían sido agitadas, pero el cierre de la operación fue un éxito. El evento empezó con reuniones consecutivas entre la alta dirección de TEOCO y los representantes de su nuevo socio y había culminado con la habitual rueda de prensa para celebrar la ocasión. Los equipos directivos de ambas organizaciones anunciaron a la comunidad empresarial que TA Associates había hecho una inversión minoritaria de 60 millones de dólares en TEOCO. Sin duda fue un día memorable: la culminación de las intensas y asimétricas negociaciones entre dos organizaciones que no tienen mucho en común, excepto por el conocimiento profundo de la industria y un interés compartido por ver triunfar a TEOCO.

Esta nueva asociación marcó el final de un maratón; sin embargo, Atul no sentía la emoción que por lo general acompaña al cruzar la línea de meta; era tarde y estaba cansado. De vuelta en la tranquilidad de su oficina, revisó otra vez el borrador del comunicado de prensa relacionado con el evento del día; mientras leía las diversas declaraciones capturadas de las reuniones, aún tenía la incómoda sensación que acompaña la toma de decisiones que cambian la

vida cuando uno no tiene toda la información requerida. Había muchas incógnitas. La asociación con el inversor adecuado, como tantas otras actividades empresariales, no fue una decisión tomada a la ligera. Todo se trataba de un buen momento, un análisis frío, un presentimiento y suerte, la última, posterior, pero no por eso menos importante. A pesar de toda la incertidumbre, Atul consideró que se trataba de un esfuerzo digno.

Atul había recorrido un largo camino desde sus humildes comienzos en India, y mucho estaba en juego, no solo para él, también para los 300 empleados de la empresa. TEOCO había sido una compañía de negocios exitosa y, al mismo tiempo, un viaje muy personal. Lo que había empezado como resultado de la frustración con su antiguo trabajo en Silicon Valley hace 15 años se había convertido en uno de los negocios de crecimiento más rápido en la industria del software para telecomunicaciones, y este ritmo de desarrollo no había pasado inadvertido. Desde hace algún tiempo, TEOCO había estado en el “radar” de los inversionistas en busca de oportunidades de alto crecimiento; sin embargo, Atul nunca había cultivado una relación con los posibles inversores externos; permanecía congruente con sus arraigadas creencias de que una alianza de negocios con financieros externos estaba rara vez dentro del mejor interés de la empresa y de sus empleados.

Atul (CEO y presidente): A menudo me preguntan por qué no nos acercamos a un inversionista en busca de dinero o de capital de riesgo; tengo dos respuestas a esta pregunta. La primera

es que esa no es nuestra forma de hacer negocios, creo que todo emprendedor debe aspirar a ser libre de deudas y rentable desde el primer día; la segunda es que nadie me hubiera dado el dinero, ¡incluso si hubiera preguntado! También tuve miedo de que la inversión externa pudiera afectar la cultura y los valores que quería promover y cuidar en TEOCO. Yo deseaba llevarla por un curso muy diferente, mi sueño era crear una empresa basada en un modelo de éxito compartido. El éxito de la compañía no sería solo mi éxito, sino nuestro éxito. TEOCO no tendría un solo propietario, sino que sería propiedad de cada uno de sus empleados, los cuales, por tanto, serían llamados propietarios empleados.

No obstante, varios meses antes los acontecimientos habían tomado un giro inesperado; los financieros no solicitados se acercaron una vez más a TEOCO; esta ocasión ofrecían invertir una cantidad sustancial de capital. Aun así, Atul se mostró reacio a entablar negociaciones con una parte que, hasta donde él sabía, no compartía los valores de TEOCO.

Atul: [En el inicio] tomamos la decisión de no aceptar capital de riesgo. Siempre he tenido un saludable desdén por este capital, ya que adormece la ventaja competitiva del emprendedor y lo debilita. Todavía recuerdo las primeras batallas de TEOCO con Vibrante y Broadmargin [sus competidoras] y lo difícil que fue para nosotros competir con todo el dinero extra que fluía hacia las arcas de los rivales. Nosotros tomamos el camino difícil y sobrevivimos... Entonces, ¿qué salió mal con Broadmargin o Vibrant? Si tengo que simplificar, yo diría que ambos se cansaron del capital de riesgo, el cual es un maestro impaciente, te obliga a buscar renovarte siempre y a pisar con fuerza el acelerador. Esto funciona en ciertos tipos de negocio, de hecho puede ser la única manera. Piensa en Google: su espacio de negocios es tan grande que solamente el crecimiento constante y desenfrenado puede sostener su emprendimiento. Sin embargo, el espacio de TEOCO es muy diferente; no hay un crecimiento exponencial, aquí todo el mundo puede ir a su ritmo... Imagino que el tamaño de los costos de administración de las empresas de telecomunicaciones no es mayor a los 100 millones de dólares por año, de modo que para sobrevivir hay que ser paciente y jugar con cuidado las cartas. Este no es el lugar para visitar cuando se tiene prisa por crecer a paso vertiginoso... Mientras que esta estrategia, la cual consiste en centrarse en nichos de mercado, limita significativamente nuestro potencial de mercado, mantiene a los tiburones a distancia. Las grandes empresas no se preocupan por los productos de nicho de los operadores de telecomunicaciones, no quieren nadar en estanques pequeños.

El comentario de Atul refleja la situación que se vivió hace algunos años: la reciente oferta de asociación de TA se realizó bajo un contexto nuevo. En esta industria de rápido crecimiento, aparecen nuevas direcciones en la tecnología y

el paisaje cambia constantemente. La industria, que se consolida de manera cada vez más apresurada, requiere que, para seguir siendo un actor viable, TEOCO cambie la marcha más temprano que tarde.

Hasta ahora, el enfoque principal de la compañía había estado en las empresas de telecomunicaciones de América del Norte; sin embargo, con la consolidación prevista de la industria de las telecomunicaciones en esta región, TEOCO tuvo que centrarse en la expansión internacional. Además, para aprovechar la amplia experiencia de la empresa en costos, ingresos y enrutamiento, pronto tendría que pescar “fuera del estanque” y entrar al negocio global de los sistemas de soporte/sistemas de soporte de operaciones (BSS/OSS) del mercado. Aquí, TEOCO competiría con empresas mucho más grandes y sería valioso contar con un socio financiero fuerte.

De hecho, la compañía había alcanzado un umbral importante en su desarrollo organizacional; no obstante, se hallaba en una encrucijada, y también su fundador. Atul se encontraba en sus cuarenta y tantos años y no se estaba haciendo más joven. En esta industria, Atul había conocido a muchos empresarios que, como él, habían incrementado rápidamente sus negocios, solo para descubrir que “eres tan bueno como tu última decisión”. Para algunos de estos empresarios, una o dos malas decisiones habían provocado un descenso tan rápido como su ascenso y terminaron con muy poco que mostrar gracias a sus esfuerzos, los cuales eran intangibles. Durante los pocos momentos de reflexión en silencio, Atul cuenta que su “perfil de riesgo-rentabilidad” había cambiado de manera imperceptible con el tiempo; tener todos sus huevos en la misma canasta e ir por todo o nada había sido divertido a sus treinta y tantos años, cuando cualquier cosa era posible, pero no lo sería tanto durante sus tempranos años cincuenta, cuando partir de cero sería un escenario muy poco atractivo para él y su familia. Por otra parte, se sentía en la obligación de crear liquidez para los empleados que lo habían apoyado durante esta travesía de quince años y que tenían sueños y metas propios. Al final del día, todos los negocios solo tienen tres opciones de salida: cotizar en la bolsa, ser comprados o ¡enfrentarse a la bancarrota!, y esta última opción no es particularmente atractiva.

Fue en este contexto y mentalidad que había accedido a escuchar lo que TA Associates tenía que ofrecer. Fundada en 1968, TA se había convertido en una de las empresas más grandes de capital privado en el país; la compañía administraba más de 16 mil millones de dólares en capital para el año 2009 y tenía un conocimiento extensivo de la industria. Atul quedó impresionado por el enfoque de TA, por su voluntad de adoptar una posición minoritaria y por Kevin Landry, el presidente y “espíritu” de TA. Esta empresa de capital privado no solo administraba capital, también tenía una impresionante red de relaciones. Además, los ejecutivos de TA habían sido firmes en que Atul permaneciera en el cargo y

él estaba interesado en continuar como accionista mayoritario. El fondo designaría a dos miembros de la junta (véase el apéndice 1), pero el equipo de gestión actual de TEOCO seguiría dirigiendo la empresa como lo había hecho en el pasado.

Revisando los detalles, Atul no podía detectar ningún defecto en la lógica de la transacción. No era ni un matrimonio por amor, ni una “boda a punta de escopeta”, solo era una alianza pragmática entre dos empresas con habilidades complementarias y recursos durante una época en que esta alianza era valiosa para ambas partes; TA buscaba una buena inversión, y los accionistas de TEOCO, una liquidez parcial. Conforme Atul releía el comunicado de prensa y algunas de sus citas, pensó en lo que quería decir cada palabra.

Atul: Nos complace dar la bienvenida a TA como nuestro primer inversor institucional. Como una compañía que ha evitado capital externo durante 15 años, estamos encantados de encontrar un socio que fortalecerá a TEOCO sin modificar la cultura de nuestra organización; vemos esto como el comienzo de una nueva fase en la historia de TEOCO en la que buscamos agregar aún más valor a los proveedores de servicios de comunicaciones en todo el mundo.

Sin duda, se trataba de una nueva era y no habría vuelta atrás; para bien o para mal, esta asociación tenía que funcionar. Atul hizo pequeñas correcciones a la redacción del documento y autorizó su publicación.

Antecedentes y actividades de la empresa

El predecesor de TEOCO, Strategic Technology Group (STG), se fundó en 1994 como una corporación S; el enfoque inicial de la compañía era proporcionar asesoramiento de alta calidad para proyectos de TI. Los primeros clientes de STG incluían a Mobil, Siemens, Cable & Wireless, SRA, TRW y Freddie Mac. La compañía comenzó a operar en abril de 1995, y tres años más tarde, en marzo de 1998, cambió su nombre a TEOCO (The Employee Owned Company). En esa época, la empresa tomó la decisión estratégica de cambiar su negocio de consultoría por el desarrollo de productos y enfocarse en la industria de las telecomunicaciones; esto se logró por medio de la adquisición de un producto de software en ciernes, que procesaba las facturas pagaderas de las telecomunicaciones. BillTrak Pro acabaría convirtiéndose en el software de gestión de administración de redes más vendido de TEOCO.

Después de eso, la empresa creció rápidamente. Cuando el número de empleados llegó a más de 75, el número máximo de los accionistas que puede tener una corporación S, la compañía cambió su estatus a una corporación C, para permitir una propiedad de empleados de base amplia. A lo largo de los años anteriores al estallido de la burbuja punto com, TEOCO no solo amplió la base de clientes de sus productos

básicos, sino que también invirtió cantidades importantes de capital en tres empresas nuevas; estas entidades fueron: netgenShopper.com, para subastas en línea, Eventrix, un portal para planificación de eventos, y AppreciateYou.com, para apoyar la retención de empleados. Estas nuevas empresas de internet funcionaban como entidades separadas, cada una en su lugar, con objetivos de negocio y valores centrales propios, gestionados por diferentes empresarios/administradores y, al mismo tiempo, cada una de ellas estaba basada en el flujo de efectivo de TEOCO para su desarrollo.

En última instancia, ninguna de estas empresas surgieron como empresas viables y esto dejó a TEOCO en una situación financiera difícil; como resultado, TEOCO registró su primer año de pérdidas en 2000.

Atul: Este fracaso fue devastador, pero también una lección de humildad; aprendí, por las malas, que ningún empresario puede sobrevivir dentro de una incubadora de tecnología. Pagamos un precio por todas estas transgresiones... Nuestros ingresos eran aún impresionantes, pero el dinero en el banco disminuía rápidamente... Nos estancamos en aguas realmente profundas y peligrosas; a menudo me pregunto qué salió mal, no parece que hubiéramos cometido un gran error... supongo que dejamos de prestar atención a lo que hacíamos. En algún lugar del camino, perdimos nuestro foco; tratamos de hacer demasiadas cosas a la vez y terminamos haciendo todo mal. Teníamos que recuperarnos rápidamente, pero la pregunta era cómo.

Bajo el liderazgo de Atul, TEOCO tomó la sensata decisión de volver a centrar sus actividades en su área de mayor experiencia en la industria y en sus principales clientes; para lograrlo, la organización consolidó su posición en el sector de las telecomunicaciones mediante la mejora de sus servicios y el desarrollo de nuevos productos. En 2004, los esfuerzos de investigación y desarrollo dieron lugar a la tecnología patentada XTrak que hoy representa el núcleo de la solución de automatización de facturas de la empresa. Además, TEOCO pudo migrar de las licencias de software al modelo, mucho más lucrativo, de software como servicio. En lugar de una cuota fija por licencia, la empresa cobraba una tarifa mensual recurrente con base en el volumen de los datos procesados de cada cliente. Conforme el modelo de ingresos recurrentes se afianzó, fue mucho más fácil incrementar los ingresos año con año y mejorar la rentabilidad de la empresa.

En 2006, TEOCO adquirió Vibrant Solutions, trayendo activos de administración de costos e inteligencia de negocios gracias a sus 24 empleados. En última instancia, esto se tradujo en el desarrollo importante de la solución SONAR para análisis de costos, ingresos y clientes. Finalmente, en 2008, adquirió Vero Systems, añadiendo gestión de enrutamiento y sus 36 empleados al repertorio de soluciones de proveedores de servicios de comunicación.

Esta corriente de adquisiciones y desarrollo interno dejó a TEOCO con una plantilla de aproximadamente 300 empleados y un portafolio de tres actividades principales: la administración de costos, el enrutamiento de menor costo y el aseguramiento de ingresos.

Administración de costos

Las soluciones de gestión de costos incluyen la automatización de facturas y el procesamiento de facturas por pagar. Desarrollada por XTrak, esta solución de automatización de TEOCO procesa más de un millón de facturas al año, lo cual facilita la auditoría y el análisis de miles de millones de dólares en facturaciones actuales de cada empresa de telecomunicaciones. Mientras que la digitalización habitual de las facturas en papel está basada en tecnologías de reconocimiento óptico de caracteres que habitualmente requieren la intervención práctica para corregir caracteres tergiversados en facturas completas, la tecnología XTrak extrae los formatos originales, que produce en papel, para crear archivos que se pueden cargar en las soluciones de administración de costos. Al eliminar la tarea tediosa, costosa y propensa a errores de la entrada manual de datos de facturación, las empresas de telecomunicaciones incrementan la productividad y reducen costos mediante el aumento del número de litigios interpuestos y resueltos y mediante la reducción de cargos por pagos atrasados. Además, TEOCO también procesa “cuentas por pagar” en nombre de los clientes al manejar todo el ciclo de vida del pago de facturas, incluyendo la codificación de la contabilidad, la revisión de la administración y la reconciliación de pagos. Los empleados de la empresa auditan las facturas de los clientes, comparan los índices, el inventario y el uso con otras fuentes de datos para identificar y recuperar ahorros adicionales. Por último, la compañía gestiona reclamaciones polémicas a nombre de sus clientes desde de la creación hasta la resolución. TEOCO tiene la capacidad técnica para capturar toda la correspondencia entre las partes y puede revisar y realizar el seguimiento de todas las demandas hasta la resolución.

En cuanto a los costos de administración, vale la pena observar que la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 requiere que todas las compañías que cotizan en la bolsa implementen un sistema de información confiable. Los servicios de TEOCO apoyan este cumplimiento mediante la mejora de datos y la puntualidad de los informes generados por las empresas de telecomunicaciones y para ellas. El rápido desarrollo de TEOCO en esta zona coincide con una necesidad del mercado incrementada por las exigencias jurídicas impuestas por esta ley.

Menores costos de enrutamiento

Las soluciones de enrutamiento de TEOCO ayudan a las empresas de telecomunicaciones a determinar la ruta óptima entre dos clientes respecto de los costos, la calidad del servicio y el margen de los objetivos; capaz de soportar múltiples

servicios y diversas redes, la compañía puede controlar los CDR (*Call Detail Records*) en tiempo real para identificar los cuellos de botella, enrutar el tráfico y mejorar la calidad de los servicios para una mayor satisfacción de los consumidores de sus clientes.

Aseguramiento de ingresos

Los proveedores de servicios de comunicaciones pueden perder entre 5 y 15% de ingresos brutos debido al escape de ingresos. La solución SONAR de TEOCO es la primera en apoyar la reconciliación consumo-facturación de una industria. La empresa combina sus conocimientos especializados de la industria con una alta capacidad de dispositivos de almacenamiento de datos para crear un CDR unificado y crea un alto volumen de corriente y datos históricos de CDR disponibles en una sola plataforma para un análisis a profundidad. Esto ayuda a las empresas de telecomunicaciones a descubrir discrepancias en la facturación, detectar conductas fraudulentas, revelar patrones de uso, comprender la rentabilidad del cliente, realizar análisis de los márgenes y determinar la viabilidad financiera de los acuerdos de compensación recíproca.

El paisaje de la industria: cambio continuo

Competidoras

TEOCO opera en una industria fragmentada y altamente competitiva. El apéndice 2 enumera a sus competidoras en cada uno de los tres principales segmentos de negocio. La compañía opera principalmente en América del Norte; por lo tanto, las competidoras principales en el segmento de administración de costos son Razorsight, Connectiv y Subex; las mismas empresas compiten por el aseguramiento de ingresos, al igual que otras, como cVidya y Wedo. Por último, en el segmento de menor costo de enrutamiento, TEOCO se enfrenta a un conjunto diferente de competidoras: Pulse Networks, Global Convergence Solutions y Telarix.

Brian [departamento de marketing y comunicaciones]: Así que [desde el punto de vista del cliente] lo que ofrecemos son solamente soluciones de extremo a extremo que llegan a todas estas diferentes categorías; aunque aún competimos con ciertas personas, lo hacemos en un producto específico, no en todos los ámbitos.

De hecho, con la posible excepción de Subex, ninguna de estas competidoras opera en los mismos tres segmentos de negocio de TEOCO, y Subex no proporciona menor costo de enrutamiento nacional en América del Norte. Puesto que TEOCO deriva 50% de sus ingresos de la administración de costos, y 25% del aseguramiento de ingresos, Razorsight y

Subex podrían considerarse como las principales competidoras comerciales de TEOCO. Faye resume la posición del mercado actual de la empresa.

Faye [administración general/administración de cuentas]: En América del Norte dominamos el mercado de la administración de costos; comprendemos profundamente el enrutamiento de menor costo, el cual es una función muy operativa y técnica que sirve como puente entre las redes y las finanzas.

Una de las maneras en que TEOCO difiere de la mayoría de sus competidoras respaldadas por capital de riesgo es su enfoque en la gestión de precios internos.

Esto se manifiesta de dos formas diferentes; la gestión comienza el año mediante un plan de ingresos conservador para este, entonces administra sus gastos para adaptarlos a un porcentaje fijo de ingresos proyectados, y las inversiones en ventas, marketing e investigación y desarrollo se ajustan a lo largo del año para asegurar que los gastos se mantengan dentro de los límites predefinidos. La segunda forma en que la administración de costos se manifiesta es la forma precisa en la que el desembolso de cada transacción individual se gestiona y monitorea, sea la compra de hardware, el arrendamiento de oficinas, la renovación de los contratos de proveedores, la contratación de nuevos empleados o la planeación de los viajes de negocios.

Una de las consecuencias de esta fuerte disciplina de administración es que TEOCO es consistentemente rentable, algo que la mayoría de sus competidoras luchan por lograr; además, esto permite a la empresa enfocar su energía en los clientes y la innovación.

Clientes

TEOCO opera dentro de una industria donde los clientes son reconocidos y claramente identificables. Una de las razones más importantes por las que los clientes le compran a la empresa es porque las soluciones de esta tienen un ROI (retorno sobre la inversión) fuerte; en otras palabras, los productos de TEOCO amortizan rápidamente y después empiezan a generar beneficios para las empresas que se suscriben a ellos.

Faye: El espacio de las telecomunicaciones solo representa a las personas a las que les vendemos, y dentro del mismo, tenemos una lista de clientes, u objetivos, si ese es el caso, relativamente conocida y discreta. No vendemos galletas. No todo el mundo va a comprar lo que vendemos... Conozco a los clientes que lo harán y puedo identificar grupos de ese mercado potencial que entran en la lista. Así que, ya sea por su tamaño o por el mercado en que ofrecen sus servicios, ya sean inalámbricos o por cable, puedo identificar quiénes son y entonces trato de enfocarme en los productos y servicios que, en mi opinión, se adaptan mejor a sus necesidades.

Hay cuatro compañías de telecomunicaciones que impulsan 65% de los ingresos internos de TEOCO: Verizon, Sprint, AT&T y Qwest, estas son las cuentas “platino”. Por razones obvias, reciben mucha atención tanto desde el punto de vista de la ingeniería como del de la entrega de productos. Otras 35 compañías, incluyendo Cricket, Global Crossing, Metro PCS, Level 3 y Bell Canada, representan el resto de los ingresos.

TEOCO, al igual que la mayoría de sus competidoras, está enfocada en sus clientes. Las interacciones flexibles con ellos no solo son fundamentales para aumentar las ventas y crear relaciones nuevas, sino también para desarrollar nuevos productos. A través de los años, la mayor parte de las ideas de nuevos productos o mejoras a los productos existentes se han originado en las conversaciones con los clientes.

Hillary [departamento de marketing y comunicaciones]: La principal vía para la recepción de comentarios de los clientes es nuestra cumbre TEOCO, la reunión anual de usuarios,... donde los clientes pueden hablar uno a uno, no solo con los representantes de TEOCO sino, además, con otros clientes para conocer lo que están haciendo... y después, estos comentarios regresan a TEOCO.

Inicialmente, TEOCO utilizaba productos genéricos, desarrollados ya sea en casa u obtenidos por medio de adquisiciones, para iniciar las relaciones con los nuevos clientes; no obstante, recientemente la compañía ha innovado mediante soluciones impulsadas por clientes específicos, los cuales, a su vez, se adaptan para satisfacer las necesidades de otros clientes. Dave describe este “ciclo evolutivo”.

Dave [arquitecto de software]: Nuestro primer producto [BillTrak Pro] se vendió a diferentes proveedores, lo cual dio como resultado una amplia gama de proveedores inalámbricos y alámbricos. Más adelante, tuvimos administradores de cuentas comprometidos con nuestros clientes y, en general, por medio de las conversaciones con ellos, surgen las ideas para la siguiente serie de productos... Yo diría que recientemente la mayoría de nuestros productos son impulsados por clientes, y por ello lo que pasará es que tendremos en la compañía a alguien que identificará las necesidades de un cliente específico; entonces, haremos algún tipo de asociación con ellos, y así desarrollaremos una aplicación que cumplirá específicamente con sus necesidades, trabajaremos para venderla y haremos que sea útil para otros clientes.

Estrategias de crecimiento

Estrategias de productos de TEOCO: “spidering” en las organizaciones de clientes

Puesto que el número de clientes es limitado, se cultivan otras dos maneras de hacer crecer el negocio; una empresa

como TEOCO puede “lanzar al mercado” sus servicios actuales o adquirir un competidor con una base de clientes diferentes y vender de forma cruzada sus productos.

Faye: Sin embargo, para los productos que estamos vendiendo, obtener dos ventas nuevas al año es importante... tal vez podríamos llegar a una tercera en un buen año. Así que la mayoría del crecimiento de ventas proviene en realidad de las cuentas existentes... la mayor parte, de las cuentas platino. Esas cuentas son las que tienen dinero para gastar y hacia donde dirigimos nuestros productos y soluciones prácticas, a quienes tratamos de ayudarles a expresar o identificar sus necesidades. La otra forma de hacer crecer el negocio es adquirir empresas que tienen un negocio diferente y entonces realizar ventas cruzadas; por ejemplo, mediante la adquisición de Vero agregamos otra línea “vertical” a los negocios [menor costo de enrutamiento]... Vero tenía una base de clientes relativamente independiente... entonces pudimos vender nuestros productos al portafolio de clientes de manera cruzada [es decir, clientes de TEOCO que compran servicios de enrutamiento de menor costo y clientes de Vero que compran productos de administración de costos].

Faye se unió a la compañía en marzo de 2010, pocos meses después de la inversión de TA en TEOCO, con un programa para incrementar los ingresos a partir de sus pocos clientes. Con Faye a cargo, la compañía se enfocó más en el mercado y se volvió más agresiva en la venta cruzada de sus productos y servicios entre las tres líneas principales de negocio. Además, adoptó un enfoque más coherente para ampliar su base de clientes, incluyendo el aprovechamiento de su reputación de excelencia y por tener la capacidad técnica para resolver los problemas por medio de diversos segmentos de negocios.

Faye: Hacemos “spidering” mediante las organizaciones [de nuestros clientes]. Con cada organización adicional a la que entramos nos volvemos más “pegajosos”. Nuestros productos de software cubren toda la gama de la misión crítica “agradable de tener”, y mientras obtengamos más misiones de este tipo, somos más pegajosos dentro de las organizaciones... [De hecho]... Yo no me voy de AT&T, pero en lugar de tener dos clientes ahí, ahora tengo diez, cada uno de ellos es una venta diferente.

Estrategia de adquisición de TEOCO

Durante los primeros 10 años de existencia de TEOCO, Atul construyó el negocio con base en la premisa de que el crecimiento tenía que ser orgánico y financiado por medio de un flujo de efectivo interno. Hasta cierto punto, su perspectiva sobre la adquisición era consistente con sus opiniones acerca del financiamiento externo de los capitalistas de riesgo y de los fondos privados. Para Atul, la adquisición y

el crecimiento financiado mediante fondos externos representaba una estrategia de desarrollo arriesgada que podría diluir la cultura de una empresa.

Sin embargo, como se señaló anteriormente, el crecimiento interno mediante la innovación ha sido lento y limitado. Los productos de venta cruzada entre las líneas verticales de negocio procedentes de las empresas adquiridas con diferentes bases de clientes ofrecen un potencial de crecimiento mucho más grande que el de la organización. Por lo tanto, era solo cuestión de tiempo antes de TEOCO se decidiera a “experimentar” con las adquisiciones:

Atul: Cuando empezamos a construir TEOCO yo estaba muy centrado en el crecimiento orgánico, creía que las adquisiciones tendían a diluir la cultura y los valores; pero después de adquirir una compañía llamada Vibrant Solutions, en 2006, nos dio mucho ánimo debido a que esa adquisición fue fenomenalmente bien. La gente era genial, el producto era sólido y las relaciones con los clientes eran muy valiosas. Estos se integraron bien a nuestra sociedad y nuestra cultura. Sentimos que hicieron de TEOCO una compañía mucho más fuerte. Acabábamos de ampliarnos al área de ingresos por administración de costos antes de adquirir Vibrant, pero no creo que hubiéramos tenido éxito sin la experiencia de las personas que llegaron con esa adquisición.³

La posterior adquisición de Vero, en 2008, llevó a TEOCO a acercarse a la red y a reforzar su posición en el mercado, sobre todo con los clientes más grandes. Esto reforzó la creencia de TEOCO de que la adquisición de objetivos cuidadosamente seleccionados debe ser un componente clave de su estrategia global de crecimiento.

Atul: Así que al final de eso me dije que tal vez mi estrecho pensamiento acerca de que la adquisición diluye la cultura estaba mal, que si en efecto lo haces bien, tienes una oportunidad para fortalecer la cultura.⁴

A partir de estas dos experiencias positivas, Atul estableció directrices para que los tipos de empresas se centraran en explorar el mercado de futuras adquisiciones. TEOCO buscaría empresas que:

- Tuvieran gente con experiencia en la industria.
- Ofrecieran soluciones/productos que el mercado valorara.
- Con una base sólida de clientes establecida de manera gradual.
- Hayan presentado sinergias potenciales con los productos y servicios actuales ofrecidos por TEOCO.
- Incapaces de desarrollar todo su potencial debido a la mala administración.
- De tamaño manejable para facilitar su integración con los negocios actuales de TEOCO.

Atul: Algo que verás en las empresas que adquirimos es que antes de la adquisición ellas no funcionaban fácilmente; si así fuera, quizá no estarían a la venta o no serían asequibles. Tendemos a adquirir empresas que presentan un desafío, pero también una oportunidad para mejorar el negocio y hacer que sea mucho más fuerte y valioso.⁵

¿Qué le permitió a TEOCO integrar con éxito Vibrant y Vero a su negocio? TEOCO ofrecía: 1) un negocio con núcleo sólido, que ha generado un flujo de efectivo positivo y estable; 2) una fortaleza bien establecida en la administración de costos (no solo para sus clientes, sino también para sí mismo) y 3) un enfoque disciplinado para la gestión de recursos humanos. De hecho, la empresa se administra de forma conservadora y Atul es reconocido por los empleados por su habilidad para seleccionar y retener a los mejores mientras optimiza el uso de los recursos humanos de la organización. Los puntos fuertes de TEOCO, cuando se aplican al negocio de Vibrant y Vero, resultan en una compañía mejor y más grande.

Justificación de la adquisición de TTI: volviéndose global y “acercándose a la red”

En diciembre de 2009, TEOCO comenzó a considerar la adquisición de la compañía que se convertiría, en 2010, en su mejor adquisición: TTI Telecom, con sede en Israel. Esta era una proveedora global de soluciones de aseguramiento de servicios para proveedores de comunicaciones. La empresa contaba con 300 empleados y cotizaba en NASDAQ (TTIL). A partir de esta adquisición, TEOCO ganaría acceso a una amplia gama de la propiedad intelectual, incluyendo una plataforma de sistemas de mediación, administración de fallas y gestión de desempeño, así como su valiosa experiencia en 4G y redes centradas en datos. El aseguramiento del servicio es importante en un entorno de datos, ya que reduce la inestabilidad y pérdida de paquetes durante transferencias de datos de alto valor. Hasta cierto punto, el portafolio existente de servicios y productos de TEOCO se expandiría gracias a la experiencia reconocida de TTI en la red de próxima generación (es decir, 4G). Además, TTI tenía una base de clientes internacionales que ofrecía el potencial para vender de forma cruzada las líneas de productos existentes. En agosto de 2010, TEOCO completó la adquisición, dando así un gran paso en una nueva dirección que, hasta este momento, aún no ha mostrado resultados concluyentes, pero que se considera una medida positiva.

Atul (durante la adquisición de TTI): Nuestra última adquisición fue Vero Systems (en octubre de 2008) y nos llevó un paso más cerca de la red. Habíamos elegido la ruta de menor costo y en ese mundo tratábamos de ayudar a determinar la forma de concluir las llamadas de la manera más rentable. La solución de Vero nos puso a trabajar con los jugadores de la red y nos introdujo a los interruptores. Se hizo evidente

que mientras más nos acercábamos a la red, más valor de negocio podía crear; así que comencé a buscar empresas con propiedad intelectual y una base de clientes internacionales que nos acercaran todavía más a la red. TTI [Telecom] encajaba perfectamente con este proyecto. TEOCO se ha centrado tradicionalmente en América del Norte, así que pensamos que la adquisición de una empresa con una base de clientes internacionales era de gran valor para nosotros; todas las soluciones de gestión de fallas, de rendimiento y de servicios nos acercaban a la red y aseguraban la calidad del servicio. Somos buenos para el manejo de grandes volúmenes de datos y para obtener información a partir de los mismos; nosotros convertimos esa información en el valor del negocio. Mucha gente puede obtener información a partir de datos, pero no son capaces de crear inteligencia procesable que cree un valor final. Creemos que somos capaces de mejorar la economía de los datos que recopila TTI para nuestros clientes. En el futuro puede ser poco, pero creemos que esta adquisición nos posiciona para llegar a ese futuro.⁶

Desafíos de la adquisición de TTI

Desde un punto de vista técnico y de marketing, la adquisición de TTI representó un movimiento muy lógico que permitía a TEOCO ampliar su negocio mientras continuaba enfocándose en los proveedores de telecomunicaciones. TTI no solo se ajustaba a muchos de los criterios de adquisición que Atul había establecido (véase la sección anterior), sino que también representaba una desviación sustancial de las adquisiciones anteriores en tres aspectos fundamentales: su tamaño, su ubicación y la cultura y los medios para su adquisición.

1. Tamaño de la compañía objetivo: en cuanto a las recaudaciones, TTI era cuatro o cinco veces más grande que la última adquisición realizada por TEOCO, y esta compra duplicó el tamaño de la organización; a este respecto, Atul fue el primero en reconocer que TEOCO entraba en territorios inexplorados.

Atul: Todas las otras adquisiciones fueron pequeñas, habíamos comprado una empresa con 24 empleados, otra con 36, y esta vez íbamos a adquirir una con más de 300 empleados. Por lo tanto, esto representa un reto completamente diferente y no sé lo que va a ser porque no he lidiado con ello. Así que aún está por venir.

Desde el principio ya se diferenciaba de las adquisiciones anteriores, TTI se mantuvo como una entidad administrada por separado; por lo tanto, una de las cuestiones clave que debían abordarse entre el corto y el mediano plazos era el grado de integración entre las dos compañías.

2. Ubicación y cultura de la compañía objetivo: TEOCO operaba esencialmente en E. U., mientras que TTI se encontraba en Israel y sus operaciones eran mucho más

internacionales; esto creó oportunidades inmensas de sinergias de comercialización y venta cruzada de productos con una base de clientes diferentes.

Faye: Así que veo muchas oportunidades de ventas en los mercados existentes y recursos de marketing en Israel; es decir, tiene una fuerte presencia en ese país, pero en realidad es europea. EMEA es grande, pero también CIS, hacen mucho en Rusia... MTS es uno de sus clientes, la cual solo es una gran, gran empresa rusa. A nivel internacional, se trata de una nueva base de clientes de marca en la que podemos vender de forma cruzada el enrutamiento de menor costo, aunque es probable que no podamos vender los productos de administración de costos, pues no se traducen fuera de América del Norte. Sin duda, podremos vender productos de enrutamiento de menor costo. Tomar los productos de la base de América del Norte es definitivamente algo que podemos hacer, y como los clientes de ventas cruzadas y los nuevos tienen cerca de diez clientes de América del Norte, solo cuatro de ellos son clientes nuestros ya existentes.

Sin embargo, al mismo tiempo, TTI también expone la actividad de TEOCO a un grupo de competidores más grandes, los cuales rivalizan sobre una base global. TTI está “nadando en un estanque diferente”, en el que las empresas líderes con marcas bien reconocidas y bolsillos profundos promueven agresivamente sus servicios.

Faye: Participamos en un puñado de shows y, de nuevo, eso significa expandirnos un poco este año debido a la base de clientes y a la presencia internacional... Sin embargo, gracias a la adquisición de TTI, es más complicado porque ... es una compañía realmente enfocada en las ventas y el marketing y será interesante ver cómo se funden las culturas... Veo mucho de Advil para mí de ahora en adelante. Vamos a tener que llegar allí. De modo tradicional, TTI ha ido a gran cantidad de conciertos y le gusta construir nuevas cabinas de marca y gastar cientos de miles de dólares en cada uno de estos espectáculos, y [en TEOCO] no hacemos eso.

De hecho, la dirección de TEOCO era consciente en costos y no estaba dispuesta a invertir mucho en espectáculos y otras actividades de marketing en los que es difícil medir el retorno sobre la inversión (ROI). No era evidente la forma en que las dos culturas se fusionarían. La administración de TTI podía argumentar que se necesitarían importantes recursos para competir en su segmento de mercado, mientras que la gestión de TEOCO probablemente tomaría la posición de que el gasto excesivo en la comercialización y la administración del flujo de efectivo pobres eran las razones de los problemas financieros de TTI antes de su adquisición.

3. Medios de adquisición: No se puede comprender la adquisición de TTI sin antes comprender la forma en

que la alianza con TA cambió la manera en que TEOCO y el CEO hacían negocios, así como su perfil de riesgo/retorno. Hasta cierto punto, TA otorgó a la administración de esta los medios y los incentivos para asumir más riesgos. La participación de TA proporcionó a TEOCO las credenciales para acercarse a las instituciones financieras y aumentar el apalancamiento financiero de esta y adquirir un objetivo grande. Una cosa es cuando una empresa de 50 millones de dólares estadounidenses se acerca a un banco para financiar la adquisición de otra empresa de tamaño equivalente; otra muy diferente es cuando una empresa de 16 mil millones dólares estadounidenses de capital con una participación sustancial en el adquirente aprueba la transacción a nivel del consejo. A raíz de la participación en el capital de TA, nadie le preguntó a TEOCO si tenía los medios para adquirir TTI y completar la transacción. La legitimidad proporcionada por la participación de TA era esencial para el financiamiento de la adquisición de una sociedad que cotizaba en la bolsa, donde el tiempo es fundamental.

Avi Goldstein [CFO]: Antes de que TA subiera a bordo, tener una deuda era algo que no estaba en la mesa. Y cuando subió y nos preguntó: “¿Están dispuestos a adquirir una deuda para financiar la adquisición?”, dijimos “Sí”... y tal vez sin TA estaríamos buscando adquirir TTI debido a la deuda, no tanto por el tamaño de TTI.

Además de proporcionar los medios para ser más agresivos en la estrategia de crecimiento de TEOCO, la asociación con TA también redujo la aversión de Atul al riesgo; fue la estrategia “estira y afloja” de TA (es decir, proporcionar los medios financieros y al mismo tiempo reducir el umbral de riesgo aceptable) la que permitió que esta transacción se materializara.

Atul: No he entendido completamente la forma en que la operación TA nos ha cambiado. Creo que, con el tiempo, lo comprenderé. Todo lo que puedo decir es que siento un grado de independencia financiera y, personalmente, que es más importante enfocarme en hacer una gran diferencia en el mundo. No sé si hubiera podido realizar esta adquisición si no hubiera obtenido liquidez, porque esta adquisición tenía un perfil de riesgo mucho más alto.

Cultura y filosofía de la compañía

Los antecedentes y la evolución de TEOCO proporcionan el contexto para explorar la forma única en la que opera la organización, que a su vez explica la base de su éxito; tres lentes diferentes proveen el enfoque necesario para esta comprensión: el liderazgo compartido, la cultura de propiedad de los empleados y los recursos humanos como una

función estratégica. Estas tres características se han combinado para contribuir al éxito de TEOCO, así como a su ventaja competitiva.

Liderazgo compartido

El equipo de liderazgo compartido se compone de tres líderes de la organización con habilidades y responsabilidades muy diferentes, pero complementarias: Atul Jain (presidente y CEO), Philip M. Giuntini (vicepresidente y presidente) y John Devolites (vicepresidente y administrador general) (véase el apéndice 3).

Atul es la figura central en la historia de TEOCO; al comprender sus antecedentes, filosofía de la vida, visión y estilo, la organización y su cultura única crean un retrato coherente.

Atul nació en India a principios de los años sesenta; tiene una hermana mayor y un hermano también mayor. Su padre era un funcionario de nivel medio en la India; ahora retirado, sus padres viven con él y su familia, algo habitual en la cultura india. Atul está casado y tiene tres hijos. Su inteligencia y sus habilidades fueron identificados a una edad temprana; cuando era un adolescente, fue invitado a asistir al prestigioso Indian Statistical Institute, conocido como una de las mejores escuelas en India para el estudio de estadísticas, por lo que el joven Atul se mudó de casa para vivir en otra parte del país.

Atul fue criado en la religión india del jainismo, un aspecto importante de sus antecedentes que dio forma a su visión de las personas y las organizaciones. Pese a que él no lleva su religión “en la manga”, es evidente que sus creencias religiosas y educación han tenido un impacto significativo en su estilo de liderazgo y la cultura que ha dado forma a TEOCO. Atul no va al templo y tampoco ora; por lo tanto, en ese sentido no se considera a sí mismo como una persona religiosa. Por otro lado, expresó que ha interiorizado la cultura y la religión y que se manifiesta en su forma de pensar acerca de los negocios. El jainismo es una religión antigua, pero minoritaria en India;⁷ sin embargo, su influencia es superior a su tamaño, pues los jainistas representan algunos de los indios más ricos. Entre sus creencias fundamentales se encuentra la filosofía de la no violencia hacia todos los seres vivos, el vegetarianismo, una fuerte creencia en la autoayuda y autosoprote y una continua lucha por la liberación del alma. Estos principios se pueden observar en Atul, ya que cree que todo el mundo es un “alma independiente” y que en consecuencia “nadie puede obligarte a hacer nada que no quieras hacer”. Lo que destaca es que este tipo de pensamiento es muy poco habitual para un líder.

Atul: Como CEO de la compañía, entiendo que no tengo ningún control sobre nadie. No puedo obligar a nadie a hacer algo... así que no gasto mi tiempo tratando de controlar a la gente... lo que trato de hacer es comportarme de una manera que puede animar a la gente a trabajar de determinada

manera. Puedo tratar de crear un ambiente alentador, un entorno en el que las personas deseen sobresalir.

Cuando se mudó a Estados Unidos no lo hizo para ser un empresario, sino para estudiar un doctorado en probabilidad y estadística. Él se describe como un “empresario accidental”. Una experiencia decepcionante al trabajar para una empresa de Silicon Valley le llevó a reconsiderar sus opciones. No honrar los compromisos respecto a las asignaciones y compensaciones futuras y sentirse despreciado por el CFO de la empresa se convirtió en la motivación para asumir el riesgo de establecer su propia compañía para demostrar que “no tienes que ser un *&%\$# para sobresalir en los negocios”. Al mismo tiempo, esta experiencia resaltó en él la importancia de tratar con justicia y respeto a sus futuros colegas.

El estilo de liderazgo personal de Atul, que se refleja en la organización en general, es bastante atípico, sobre todo para un empresario. Atul admite abiertamente sus defectos. Mientras que manifiesta muchos de los rasgos de un empresario, se aparta al afirmar que una de sus mayores fortalezas es que él sabe lo que no sabe. De hecho, incluso dice: “Yo sé que no sé cómo se lleva un negocio”. Junto con la percepción de sus deficiencias, también cree que se genera alegría en el trabajo al compartir la toma de decisiones con las demás personas de la organización. El resultado final fue su deseo de establecer una estructura de liderazgo compartido dentro de TEOCO; lo demostró mediante el establecimiento de un “comité de dirección” de empleados de alto nivel después de un año de existencia de la empresa, mucho antes de su asociación con Philip y John.

Si bien ha habido mucha discusión en la literatura de la administración acerca del valor potencial de liderazgo compartido, pocas organizaciones la han intentado, y menos aún utilizado con éxito. En muchos aspectos, la noción de liderazgo compartido es bastante contraria a las creencias tradicionales sobre el liderazgo en las organizaciones de Estados Unidos, las cuales han seguido firmemente el modelo militar de mando y control. Los antecedentes y creencias personales de Atul, junto con una confluencia de circunstancias únicas, han hecho del liderazgo compartido un factor importante que contribuye al éxito de TEOCO.

Para poder entender por qué el liderazgo compartido en TEOCO es posible y exitoso necesitamos comprender la combinación única de personalidades, fortalezas de liderazgo y estilos, junto con las carreras y circunstancias de la vida, no solo de Atul, el fundador y director ejecutivo, sino también de los otros dos miembros del equipo de liderazgo: Philip, presidente, y John, administrador general.

Philip era un exitoso ejecutivo jubilado. Atul leyó en septiembre de 1998 un artículo en el *Washington Post* que perfilaba la jubilación de Philip de American Management Systems (AMS) a los 28 años. Entró en contacto con Philip, se relacionaron y finalmente lo convenció para convertirse en un miembro de la junta de asesores de TEOCO. Después

de un año, Philip accedió a salir de su retiro para desempeñar los cargos de vicepresidente y presidente de TEOCO.

John tenía una trayectoria similar a la de Philip; era el presidente de servicios profesionales para Telecordia, y sus experiencias profesionales anteriores incluyen cargos ejecutivos en PriceWaterhouseCoopers, American Management Systems (AMS) y Booz Allen Hamilton. Se convirtió en miembro de la junta directiva en 2000, y en febrero de 2004 se unió a la compañía como un alto ejecutivo. En enero de 2005 asumió el cargo de Administrador General de la unidad de negocios Telecom.

Personalidades: en contraste con estos dos ejecutivos veteranos, Atul era un empresario con poca o ninguna experiencia en la gestión de una empresa de tamaño considerable; sin embargo, era un líder con visión, un fuerte intelecto y una pasión para construir una empresa exitosa. Al explicar por qué el liderazgo compartido funciona en TEOCO cuando no lo ha hecho en muchas otras organizaciones, Atul dice: “reconozco que Philip y John son profesionales de negocios mucho más experimentados que yo... acudo a ellos en busca de orientación y asesoramiento, y rara vez hago cosas con las que ellos no están de acuerdo”; dicho esto, Atul aceptó que existen muchos retos en el liderazgo compartido.

Atul: Lo más grande que tengo que hacer es renunciar a bastante autoridad en la toma de decisiones y la mayoría de las personas que desempeñan el papel de CEO no están dispuestas a hacerlo. Tengo que estar al servicio de John y Philip y estoy feliz de estarlo... Siento que no está en mi personalidad ser una autoridad... cuando me obligan a comportarme de forma autoritaria es una ofensa para mi alma.

John destacó la importancia de la personalidad para asegurar el éxito del liderazgo compartido, mientras que al trabajar en empresas de consultoría había estudiado este concepto y comenta: “Te diré que cuando observas la situación, se trata de los individuos y sus egos, y si estos son grandes, esto no funcionará”. Cuando le preguntamos por primera vez acerca de la descripción del liderazgo compartido en TEOCO, él respondió al sugerir: “¿qué hay del destino compartido?”.

Habilidades directivas complementarias: Los conjuntos de habilidades de estos líderes son complementarios y forman juntos una poderosa combinación para el éxito de la organización. Esto se describió por separado y de forma consistente en cada uno de ellos. Atul destaca la administración de costos y juzgar a las personas.

Atul: Realmente veo mi papel centrado principalmente en la cultura y los valores, y con franqueza, soy dueño de todas las decisiones relacionadas con la estructura de la propiedad y la administración interna; sin embargo, yo no construyo nada y no vendo nada.

Respecto de los puntos fuertes de Atul en la administración de costos y gestión de personas frente a la interfaz directa del cliente, John señaló que Atul rara vez tiene relación con el cliente, pues le confía esta responsabilidad. Las habilidades e intereses de John se centran en la creatividad y la relación con el cliente; él ve su trabajo como colocar a las personas alrededor de los clientes y los proyectos y mantener felices a aquellos. Finalmente, Philip es el que hace que todo suceda. Él es capaz de dirigir a una empresa que resistirá, y tiene las habilidades de organización para liberar a Atul y John a efecto de que hagan lo que mejor saben hacer. Como describe Philip: “Todos somos fuertes en lugares diferentes; cuando estamos juntos, básicamente combinamos nuestras fortalezas y eliminamos nuestras debilidades... no competimos unos con otros en nuestras áreas fuertes y creo que esa es la clave de todo”. John añade: “No tendríamos tanto éxito si uno de los otros dos no estuviera aquí”. Atul comparte el mismo punto de vista, pero desde un ángulo diferente.

Atul: Yo entiendo que tengo ciertas fortalezas y que a menudo tiendo a concentrarme en aplicarlas; también entiendo lo que no soy. Creo que la incompetencia puede ser útil, si lo sabes. Si tú reconoces que no sabes qué hacer, estás obligado a acudir a los demás y el medio ambiente de colaboración resultante tiene poder propio.

Carrera y circunstancias de vida: si bien la personalidad y las habilidades son factores importantes, parece que también las circunstancias de vida son una condición previa necesaria para la eficacia del modelo de colaboración en TEOCO. A su manera, cada uno de estos líderes reconocieron que en una época y lugar diferentes, el liderazgo compartido no necesariamente habría sido un modelo que les agradaría o uno con el que hubieran tenido éxito. Como John describió: “Yo creo que hay que estar en un punto de tu vida donde estás bastante cómodo con lo que eres”. El resultado de las circunstancias de carrera de los tres hombres ha sido una vida profesional exitosa. Todos ellos tienen personalidades de “constructores”, obtienen una gran satisfacción al hacer crecer un negocio. Para estos líderes, el viaje de crecimiento de TEOCO hacia una empresa exitosa es tan importante como el resultado final.

Cultura del empleado propietario

Atul ha dado forma a la cultura de TEOCO y asegura que esta se refuerza continuamente; se basa en los valores fundamentales de la empresa, en sus palabras: “Yo defino el éxito como ‘vivir de acuerdo con tus valores’”, los cuales se encuentran arraigados en la filosofía empresarial a la que él llama ‘espíritu empresarial con principios’, que él define como “un negocio que tiene un conjunto de valores y se compromete a vivir de acuerdo con esos valores mientras intenta crear el éxito empresarial”. Además, precisa: “Tiene que ser un

conjunto claro de valores articulados”. En la descripción de su éxito, él dice que “lo que más me motiva es hacer una diferencia tan grande como pueda para tantas personas como sea posible, y nunca lo he hecho por el dinero”.

TEOCO tiene un conjunto claramente articulado de valores fundamentales (véase el apéndice 4) y una cultura muy distinta.

Atul explica que los primeros se establecieron incluso antes de saber lo que las palabras “valores fundamentales” significaban; el lema inicial de la empresa fue: “Nosotros nos haremos cargo de nuestros empleados, quienes se harán cargo de nuestros clientes y eso se hará cargo de la empresa”. Él dice que la articulación real y el enfoque de “los valores fundamentales” comenzó después de leer un artículo de 1999 en la revista *Inc.* basada en el libro *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*,⁸ que le hizo preguntarse “¿quiénes somos?” en lugar de centrarse principalmente en “¿qué queremos ser?”

Una característica distintiva de TEOCO es la cultura de propiedad implantada en la empresa. Como una compañía propiedad de los empleados, Atul quiere que todos ellos compren y posean valores de TEOCO; sin embargo, consistente con su filosofía de vida en general, no cree que él puede obligar a nadie a comprar las acciones, sino que solo puede darles la información y la oportunidad de tomar esa decisión. Él cree firmemente que el ambiente creado por la propiedad del empleado conduce a un mejor desempeño de la organización y un compromiso más grande de los empleados.

Atul: Yo creo en el modelo de éxito compartido y pienso que si compartes tu éxito con la gente que realmente influye en ella y la crea, en consecuencia podrás crear [algo] muy potente. Así que soy ingenuo al decir que TEOCO es una empresa difícil de superar; no es que seamos tan buenos, sino que es muy difícil vencer a un grupo de empleados propietarios que sienten tanta pasión por lo que hacen.

Él y el equipo de liderazgo buscan continuamente crear y reforzar la “cultura de la propiedad” y tienen empleados que participan activamente en ella. Carrie (director de recursos humanos) ha trabajado para TEOCO durante siete años; trabajó previamente para otras organizaciones con programas de acciones de participación en la empresa.

Carrie: Yo diría que TEOCO es la primera compañía en la que he trabajado en algo grande y esto es muy importante; somos un componente valioso para este tipo de cultura. Desde una perspectiva de recursos humanos, pasamos mucho tiempo asegurándonos de que la gente entienda los diferentes elementos de la propiedad; lo que sentimos es importante para nosotros, los diferentes programas y mecanismos se encuentran ahí para proveer propiedad y permitirnos participar en la compañía.

Hillary es una empleada que ha trabajado para TEOCO durante cinco años en diferentes posiciones profesionales, pero no ha sido parte de otras compañías. Ella dice que se dio cuenta de lo mucho que aprecia el ambiente de trabajo en general en TEOCO cuando compara su situación con la de sus amigos. Para describir las diferencias que existen al laborar para una compañía propiedad de los empleados, en lugar de en una empresa tradicional, dice: “Creo que los empleados aquí en TEOCO tienen mucho más conocimiento sobre lo que está pasando”.

Al preguntar a Dave, uno de los empleados más antiguos y con más años de servicio, lo que significaba para él la propiedad de los empleados, dijo: “Yo tengo interés en todo esto, la educación universitaria de mis hijos está en juego en ello, no hay vuelta atrás... Creo que muchas de las personas de la compañía piensan de esta manera”.

Además, John, administrador general, explica un poco más:

Mantiene motivadas a las personas, centradas; creo que la propiedad de los empleados nos ayuda con algunas de esas cosas.... [Es] un poderoso aliado cuando estás en un mercado que tiene mucha competitividad.

Además de los valores centrales de la organización y la cultura corporativa, el sentido de propiedad se refuerza por medio de tres diferentes tipos de mecanismos: 1) la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, 2) los dividendos y la propiedad de las acciones y 3) la filosofía de la remuneración total.

Participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones

El secreto para hacer que funcione, de acuerdo con Atul, es “crear una cultura de participación en el proceso de toma de decisiones”. Los valores centrales de TEOCO se manifiestan en el grado de participación de los empleados dentro de la organización, así como en las diferentes maneras significativas en las que contribuyen los empleados.

Reunión de todas las manos: a las 11 a.m. del primer jueves de cada mes, se lleva a cabo una “reunión de todas las manos” entre todos los empleados; se trata de un encuentro de pie, que no se mueve o cancela por ningún motivo; uno es para los empleados de Estados Unidos, y otro para los de India. Para aquellos empleados con sede en E. U. dispersos geográficamente, se establece un canal de video y uno de audio a efecto de plantear preguntas desde lugares fuera de las oficinas centrales. Cada reunión tiene una duración de entre 60 y 90 minutos y concluye con un almuerzo con pizza.

Estas reuniones tienen un formato estructurado para que todos sepan qué esperar. En primer lugar, se presentan los nuevos empleados, y después se reconocen y celebran los aniversarios por servicio de los trabajadores (se presentan

premios de servicio de cinco, 10 y 15 años) y luego se realiza el sorteo mensual por el premio TeoStar. La segunda parte de la reunión introduce de manera más formal su objetivo principal: liderazgo que provee una actualización de negocios, así como de cualquier noticia de especial interés para los empleados.

Una vez por trimestre, la reunión está dedicada a actualizaciones financieras detalladas. Esto se describe como una presentación a “libro abierto”; se revisa el balance y los ingresos de los clientes, se actualiza cada línea de negocio y se discuten las nuevas perspectivas del negocio. Avi, director financiero, explicó que “no es solo una página de la cuenta de resultados y una página del balance, es bastante extenso”. Con base en sus experiencias previas como director financiero, dice que esto es “como tener una reunión de accionistas cada trimestre”. Además, precisó que las prácticas de la empresa son de “administración a libro abierto” y que los empleados puedan ver los libros en cualquier momento.

La reunión de febrero de cada año se dedica a una presentación de los estados financieros de fin de año y se informa a los empleados el porcentaje del bono que recibirán por cumplimiento de objetivos. A partir de 2011, todos los empleados con más de tres años de servicio han recibido más de 100% del bono por cumplimiento de objetivos por los últimos años. También se presentan diferentes temas relevantes, como la actualización del mercado de valores interno.

Cada encuentro termina con un segmento abierto llamado “beneficios y preocupaciones”; en primer lugar, se fomenta en los empleados discutir los beneficios recibidos o experiencias positivas que se presentan en la empresa, y se adopta el apoyo mutuo y una forma de sociedad de “porristas”. Después, sigue una oportunidad única para que cualquier empleado plantee alguna cuestión de interés. Ninguna pregunta se considera fuera de los límites y se espera que la alta dirección responda abierta y plenamente. La única regla es que cada pregunta debe estar redactada con el formato “Me gustaría saber...”. Por ejemplo, “Me gustaría saber por qué nuestras finanzas no fueron tan buenas en este trimestre” o “Me gustaría saber por qué no tenemos una prestación para...”. Atul dice que este protocolo garantiza que los problemas se presenten de forma impersonal y no ofensiva, en lugar de ser un reto; cada pregunta se centra en la búsqueda de una explicación. Él dice que este enfoque ha sido “un cambio en el juego”, “realmente ha cambiado el tono de las reuniones” y refleja la forma en que los propietarios se tratan unos a otros.

El equipo A: además de la oportunidad de plantear cuestiones durante las “reuniones de todas las manos”, un grupo permanente de representantes de los trabajadores se reúne cada mes; se trata del equipo asesor de TEOCO, simplemente llamado el equipo A, el cual sirve como interfaz entre los empleados-propietarios y el equipo de liderazgo. Este grupo está compuesto por 12 personas: ocho miembros de tiempo completo y cuatro suplentes. Cualquier empleado

puede acudir con un problema al equipo A, y este, acudir a los dirigentes de la empresa con cualquier problema que elija. Del mismo modo, los dirigentes pueden acudir con un problema al equipo A. Esto se considera un mecanismo para involucrar a los empleados en la administración de la empresa y su función principal es proporcionar una voz a los empleados-propietarios.

La membresía rota cada año y los miembros salientes eligen al equipo entrante. Por su diseño, no se pretende que esté compuesto por la administración, y la mayoría de los empleados son de nivel inferior. Además, incluye intencionalmente una sección transversal de miembros: solteros, casados, de todas las áreas geográficas y de todos los diferentes niveles dentro de la organización.

Dividendos y propiedad de las acciones

Todos los empleados reciben un bono anual; el programa parece funcionar más como un plan de reparto de utilidades tradicional, pues no está relacionado con el rendimiento individual. El fondo para incentivos equivale a 15%, antes de impuestos y antes de bonificaciones, del beneficio de la empresa para el año calendario. El plan está diseñado para ser totalmente transparente; cada empleado tiene un bono por cumplimiento de objetivos de 8% del salario base. La elegibilidad para el porcentaje de bonos se incrementa conforme el empleado asciende a diferentes niveles organizacionales, como se muestra a continuación:

- Liderazgo ejecutivo: 20-40%
- Vicepresidente: 20%
- Director superior: 16%
- Director: 12%
- Todos los demás empleados: 8%

En el sentido tradicional de su relación con el nivel de responsabilidad del trabajo, los títulos no tienen ningún significado en TEOCO; por el contrario, se determinan sobre la base del valor del empleado para la empresa; por ejemplo existe un vicepresidente, que no dirige a nadie.

Además de las bonificaciones, los empleados pueden comprar acciones o recibir opciones sobre acciones. Cuando se fundó TEOCO, en 1994, el único vehículo de propiedad para los empleados era la compra directa de acciones. Al inicio de la compañía, Atul les ofrecía un número concreto de acciones para comprar, y afirma que todos ellos aprovecharon esta oportunidad. Sin embargo, entre 1999 y 2000, el valor de las acciones llegó a un nivel de acuerdo con lo que explica Atul que dificultó a los empleados comprar las acciones completas, por lo que se otorgaron opciones sobre acciones tradicionales, en lugar de exigirles adquirirlas por completo durante la subvención. Aunque reconoce que las opciones son necesarias, Atul cree firmemente que “los titulares de las opciones no son iguales a los accionistas”, pues cree que la mera concesión de opciones no crea la propiedad.

Respecto de la compra de acciones, debemos tener en cuenta que los empleados tienen la opción de tomar su bono anual en acciones, hasta un máximo de 60%; 40% restante está destinado para uso de pago de impuestos.

El plan de acción también establece los derechos de recompra. Si un empleado renuncia, la compañía tiene el derecho de volver a comprar las acciones, con dos excepciones: si el trabajador estuvo en la empresa durante por lo menos cinco años y posee las acciones desde mínimo tres años, o si un empleado trabajó 10 años para la compañía y posee acciones durante por lo menos un año, puede mantener las acciones con el argumento de que, como contribuyó con muchos años de servicio para el éxito de la empresa, por lo tanto, tiene derecho a seguir beneficiándose. Sin embargo, lo común para otros es la recompra de las acciones por parte de la empresa.

A partir de enero de 2007, la compañía decidió reemplazar la parte 401K con un ESOP. Cuando este se implementó, era a la vez una decisión valiente y controvertida, Atul llegó a la firme conclusión de que si quería crear una propiedad de base amplia, el ESOP era necesario como mecanismo involuntario. Esta fue una decisión difícil para él, ya que corría el riesgo de hacer infelices a los empleados existentes, pero finalmente se dio cuenta de que “era el único método para crear una propiedad de base amplia [porque] educar y engastar y alentar nunca funcionaría correctamente.

Su lucha con el plan ESOP se complicó aún más por el hecho de que Philip y John no lo apoyaban en un inicio; su resistencia retrasó un año o dos la puesta en acción. Esta cuestión puso a prueba el modelo de liderazgo compartido; aun así, dijo que, a pesar de que él es el CEO, “algunas veces sé la respuesta correcta y ellos simplemente no lo ven, y yo acepto su decisión”. Solo hasta que aceptaron los dos se implementó el ESOP. Al final se convirtió en un gran éxito. Aunque en un inicio algunos empleados estaban en desacuerdo, finalmente vieron la forma en la que TEOCO mejoró al mercado desde la implementación en 2007.

A pesar de creer en la necesidad de los ESOP, Atul sostiene que no crea la misma “cultura de propiedad” que la inversión voluntaria con dinero propio en acciones; sin embargo, él quería lograr una participación de base amplia que, en su opinión, no habría sido posible de otro modo. Desde su perspectiva, la propiedad significa riqueza, y el beneficio real se alcanza si la empresa se vende o cotiza en la bolsa. Se espera que una empresa exitosa y atractiva, especialmente dentro del campo de la alta tecnología, se venda en un múltiplo alto de la relación precio-ganancias, lo cual resultaría en un retorno impresionante para los empleados al recompensarlos por un desempeño ejemplar y lealtad hacia la compañía.

Filosofía de compensación total

La filosofía de la remuneración de Atul es que los sueldos básicos deben estar en un rango que va de 0 a 10% por debajo

del que tenga el mercado. Él cree que los empleados pueden aceptar esto como una solución de compromiso con un ambiente de trabajo de apoyo y respeto y una prima considerable, además de los beneficios de la propiedad de los empleados. Incluso prefiere que un empleado nuevo recorte modestamente su salario para unirse a TEOCO porque piensa que es una “afirmación rotunda de que creen en nuestra empresa y en nuestros valores fundamentales”.

Atul: Trabajamos más duro si somos más felices, si nos gusta nuestro trabajo y si sentimos que pertenecemos a él. Es por eso que TEOCO ha escogido ser una empresa propiedad de los empleados; aquí no se trabaja para un patrón, se trabaja para uno mismo.

Puesto que cada empleado de TEOCO posee algunas acciones de la compañía y recibe un bono anual y beneficios generosos, cree que no están mal pagados. Esta gama de beneficios parece ser muy valorada y apreciada por los empleados. Hillary, por ejemplo, dice que esto hace que sea difícil para ella considerar trabajar en otra empresa. Al comparar los beneficios de TEOCO con los que reciben sus amigos en otras organizaciones, en especial agradece las tres semanas, en lugar de dos semanas de vacaciones, el ambiente de trabajo informal y el horario flexible.

Por último, TEOCO nunca pierde la oportunidad de reconocer el compromiso de los empleados con la empresa, así como su desempeño, mediante la distribución de premios; estos refuerzan los valores fundamentales de la sociedad: la excelencia, la dedicación y el trabajo en equipo. Debemos tomar en cuenta que estos premios son entre pares, es decir compañeros de trabajo reconocidos porque sus acciones ejemplifican uno de los valores centrales (véase el apéndice 5 para una lista completa de los beneficios y premios de TEOCO).

Recursos humanos como función estratégica

Además del liderazgo compartido y los programas de propiedad de los empleados, el tercer componente de la ventaja competitiva de TEOCO es la forma en que el equipo directivo enfatiza la importancia de la administración de los activos de la empresa: sus recursos humanos (RH). En muchas organizaciones, estos son vistos como un costo necesario para hacer negocios, la función de RH opera por lo general en un nivel funcional o, en un menor número de empresas, en el nivel ejecutivo,⁹ sin embargo, Atul ha elevado los RH a un nivel estratégico. Aunque no es director de esa área, sirve efectivamente como director de recursos humanos de la organización.

Para la mayoría de las compañías, las políticas y prácticas de RH son transaccionales por naturaleza. En TEOCO, esta función se ha convertido en el principal medio de transmisión cultural y refuerzo. Además, Atul dedica un enfoque

estratégico en recursos humanos a causa de su creencia en el potencial de una fuerza de trabajo con empoderamiento. Hasta cierto punto, parte de la estrategia general de la compañía trabaja a partir de la “línea de fondo”. La compañía depende de las capacidades de sus empleados para comprender lo que necesita el mercado y desarrollar nuevos productos; un ejemplo de cómo una fuerza laboral empoderada funciona en TEOCO fue mencionada por Dave [arquitecto de software]:

No estamos estructurados de forma que tenemos un equipo que incuba productos... por lo general, por medio de conversaciones con nuestros clientes existentes surgen las ideas para la siguiente serie de productos.

Por el momento, el modelo de liderazgo compartido es lo que provee a Atul la oportunidad de enfocarse fuerte y estratégicamente en los RH mientras depende de John, Faye y otros para traer los ingresos. En una organización cuyo principal activo y ventaja competitiva es su capital humano e intelectual, Atul y el equipo de liderazgo compartido reconocen la importancia estratégica de los recursos humanos para su éxito.

La cultura de TEOCO no solo gira, de forma singular, en torno al principio de propiedad de los empleados, sino que está presente en el lenguaje, las políticas, las prácticas, las actividades diarias y hasta los rituales de la empresa. Existe un manual de políticas de RH formales que se actualiza continuamente. Mientras que el alcance del manual es amplio, es un poco limitado en detalles específicos. La filosofía declarada de Atul acerca del manual de política es que “menos es más”, y el manual existente es más grande de lo que preferiría. Su justificación para no querer incorporarle procedimientos detallados es que prefiere tener tan pocas reglas como sea posible. Él cree que todos los empleados querrán hacer siempre lo que es mejor para los intereses de la compañía, y para reforzar la cultura de ella cree que hacer lo correcto puede requerir en ocasiones violar una política.

Los valores fundamentales declarados de TEOCO y la cultura de la organización que resulta son evidentes tanto en el entorno de trabajo como en las políticas y prácticas de recursos humanos. El ambiente en general podría describirse como de cooperación profesional y respeto mutuo. Los antecedentes y creencias de Atul respaldan su deseo de paz en la oficina, al desear de los empleados que se respeten unos a otros y evitar que se sientan inseguros acerca de sus puestos de trabajo. Hillary validó esta percepción cuando dijo: “Creo que el ambiente es una de mis cosas favoritas acerca de TEOCO”. Ella afirma que Atul pasa por su oficina todas las semanas y piensa que hace lo mismo con muchos otros empleados. Ella describe que “camina alrededor” y es muy interactivo. De forma independiente, Brian dijo que “Atul me da la mano probablemente cuatro de cinco días a la semana”; también señaló que muchos de los nuevos empleados, especialmente los que provienen de organizaciones más grandes,

a menudo comentan sobre lo sorprendente que es que el CEO los reconozca, y más que se baje a su nivel.

Además, Brian mencionó que las relaciones interpersonales son muy importantes en TEOCO; en el caso de muchos de los empleados, algunos de sus mejores amigos trabajan allí y “eso es, en verdad, un gran beneficio que no está en ningún documento o contrato”.

El proceso de socialización en TEOCO comienza con la orientación de los nuevos empleados y se refuerza continuamente por medio de las políticas y prácticas de RH. Carrie (directora de recursos humanos) cree que la principal misión de esta área es ayudar a formar la percepción de los empleados, en especial porque está relacionada con la propiedad de ellos, y para imprimir en cada uno el valor central del “motor de progreso mediante la propiedad”.

Las políticas y prácticas de RH demuestran por sí mismas su importancia crítica por medio del entorno de trabajo resultante. En conjunto, la cultura de la propiedad de los empleados y el enfoque estratégico en recursos humanos sirven para reclutar, motivar y retener a la fuerza de trabajo de TEOCO.

La importancia del capital humano para el éxito de la compañía se destaca por la participación activa de su CEO y presidente en el proceso de contratación; él entrevista a cada solicitante antes de tomar una decisión de contratación. Como él dice, “no se contrata a nadie que no me conozca y no se contrata a nadie sin mi aprobación”. Las dos áreas en las que ejerce un mayor control son la contratación y la administración de costos; él cree que ha desarrollado una experiencia única para reconocer “a quién contratar y qué buscar”. Su atención no solo se centra en la competencia técnica, sino también en el “ajuste cultural”. En muchos sentidos, Atul podría describirse como el guardián de la cultura. Él se relaciona tan profundamente en el proceso de contratación que dice que a veces le preguntan si no tiene nada mejor que hacer y él responde que no hay nada más importante que el proceso de contratación, pues es trascendental para el éxito continuo de la empresa.

TA, TTI y el futuro de TEOCO

¿Cómo se desarrollará la historia de TEOCO con la inversión de TA y la adquisición de TTI? Desde una perspectiva puramente empresarial, estas decisiones fueron necesarias y defendibles de manera justificada. No obstante, cada una de las tres características distintivas del modelo de éxito de TEOCO, el modelo de liderazgo compartido, la cultura de la propiedad de los empleados y las políticas y prácticas de RH resultantes, fueron cuestionadas en el entorno posterior a la adquisición.

Impacto en el liderazgo compartido

El alcance del negocio combinado presenta desafíos que pueden poner a prueba el modelo de liderazgo compartido.

La inversión de TA ya agregó dos directores influyentes a la junta de TEOCO. Mientras que los directores tienen por lo general un enfoque “nariz adentro, manos afuera” para la administración, los representantes de los fondos de inversión nombrados por la junta directiva de una empresa tienden a ser mucho más proactivos en sus diálogos con el equipo sénior que gestiona su inversión. La posterior adquisición de TTI añadió un cuarto ejecutivo, Eitan Naor, dentro de la mezcla de liderazgo, y en los últimos dos años Avi (CFO de la empresa) también se convirtió en un miembro clave del equipo de liderazgo ejecutivo. Tomando en cuenta la distancia entre TEOCO y TTI, así como sus respectivos tamaños casi iguales, queda por ver cómo las fortalezas y debilidades de cada líder influirán en la gestión de esta nueva entidad; por ejemplo, la habilidad bien reconocida de Atul para contratar y motivar a los empleados sobre una base diaria puede no resultar tan beneficiosa o esencial para TTI.

Impacto en la cultura de propiedad de los empleados

Avi sostiene que las culturas no tienen nada en común; sin embargo, el equipo de alta dirección parece firme en que la cultura de TEOCO no tiene por qué cambiar y no va a hacerlo. Faye dice: “Yo no creo que haya habido un cambio significativo”; no obstante, reconoce que es inevitable que surja una cultura agregada en la que cada organización afecte a la otra, pero, añade, “puedo ver a [Atul] sentado en esa silla ahora mismo diciendo ‘no va a suceder.’”

Estas declaraciones no son sorprendentes, ya que es casi universal que en esta situación los ejecutivos de la compañía proclamarán que su adquisición no va a cambiar la cultura de la empresa; sin embargo, cierto grado de cambio es inevitable y ya ha ocurrido. Estos eventos impactarán forzosamente las actividades empresariales y la toma de decisiones. La adquisición de TTI y la inversión de TA mejoraron la probabilidad de que dentro de los próximos tres años TEOCO puede ser adquirida por una corporación más grande, cotizar en la bolsa o requerir algún otro realineamiento organizacional fundamental. Antes de aceptar la inversión de TA, Atul dijo que pidió a los empleados su consentimiento. Él cree que si ellos no se sintieran cómodos con la transacción no lo hubiera hecho; dice que los empleados están conscientes de su impacto positivo, así como del posible resultado.

Atul está decidido a continuar por el mismo camino que transitaba antes de estos grandes eventos; señala que una de las condiciones para la inversión de TA en TEOCO era que él conservaría el papel de consejero delegado porque es esencial para la cultura de la empresa. El banco, como condición para el préstamo para la compra de TTI, tenía el mismo requisito. Mientras tanto, Atul tiene la intención de que TA reciba un buen retorno sobre su inversión en TEOCO.

Atul: Ya no voy a hacer eso con un sentido de obligación, sino con una sensación de alegría. Ya sabes, cuando haces algo por

alegría, lo haces en forma diferente que cuando lo haces por un sentido de obligación.

Un impacto inmediato es que estos dos acontecimientos ponen una tensión en la propiedad de los empleados. La combinación de la propiedad cambió significativamente con la inversión de TA. Antes de esta operación de capital, Atul controlaba 75% de las acciones, mientras que los empleados poseían 25% de todas las fuentes combinadas. Después de TA, el porcentaje de los empleados se redujo a la mitad porque se les ofreció 60% de liquidez sobre su propiedad anterior. Tomando en cuenta la propiedad de Atul y su intención de mantener una participación mayoritaria en la empresa, junto con la participación en el capital considerable de TA, una cuestión que se plantea es si hay alguna oportunidad futura para ampliar la propiedad de los empleados. Esto es aún más complejo gracias a la casi duplicación del número total de empleados.

Una interesante paradoja, de acuerdo con Atul, es que, a pesar de la menor participación total del empleado, existe una percepción de que la liquidez de TA ha fortalecido la cultura de la propiedad; dice que predijo que “después de TA nuestras deducciones en la nómina [para comprar acciones] bajarían. Esto ha aumentado... porque [los empleados] ven una historia de éxito”; a pesar de que la acción del precio de compra ha aumentado desde entonces, Atul atribuye este patrón al hecho de que los empleados fueron testigos de cómo otros trabajadores obtuvieron importantes sumas de dinero a partir de la transacción con TA. Afirma que ahora entienden realmente y valoran la propiedad; como dice, “una vez que obtienes dinero de la propiedad, eso te cambia para siempre y no lo crees hasta que lo haces”. Atul sintió una profunda gratitud hacia sus empleados de largo plazo por su lealtad y sacrificio en la creación de valor para TEOCO. La transacción con TA le permitió cumplir con el compromiso de que un día iban a obtener en tiempo y dinero un retorno sobre su inversión.

Si bien estos acontecimientos provocarán inevitablemente cambios en la dirección de la empresa, John cree que estos no diluirán la cultura. La inversión de TA “permitió a TEOCO preservar algo que creo que es muy importante para la forma en que operamos, tener la propiedad del empleado en el negocio y que los empleados obtengan una parte de ella”. Como firme creyente en la propiedad de los empleados, “trabajó en la empresa de propiedad de empleados más grande del mundo, Telecordia, propiedad de SAIC”. Afirma que TEOCO se basa fuertemente en el modelo de SAIC, en términos de propiedad de los empleados, como mecanismo.

John: Si solo pagas por que la gente se presente a trabajar y obtienen un bono anual, esos son dos factores, pero si introduces el tercer factor de la propiedad del empleado, ¿por qué no lo tratarías como un medio para motivar a los empleados más allá de simplemente darles un salario y un bono?... Y eso

es por lo que el Dr. Beyster [el fundador de SAIC] descubrió lo que nadie más imaginó.

Estas percepciones sobre los altos directivos fueron validadas por Carrie, administrador de RH, cuando se le preguntó sobre el porcentaje relativamente pequeño del total de existencias de propiedad de los empleados. Afirmó que la percepción acerca de esta propiedad sigue siendo importante y que aún todos los trabajadores tienen la oportunidad de construir un capital adicional. Citó, por ejemplo, que a cada nuevo empleado se le concede cierta cantidad de derechos de propiedad, lo cual determina la cantidad de acciones que quieren comprar, ya sea por medio de deducciones de nómina o en el mercado de valores internos. Brian validó esto más a fondo cuando dijo que una vez que los empleados se dan cuenta de los beneficios de invertir en la empresa, su perspectiva cambia; al igual que Atul, subrayó que esta realidad se hizo evidente para muchos empleados cuando vieron a otros cobrar una parte de su patrimonio con la inversión de TA. Como él dijo, “una vez que se hace clic, se comienza a construir”.

Queda por determinar si los empleados de TTI se convertirán en propietarios y si se abrazará la cultura de la propiedad. También es incierta la forma en la que las percepciones de los empleados de TEOCO pueden cambiar en función del precio creciente de la propiedad y la oportunidad potencial de disminución de la disponibilidad de acciones.

Impacto sobre los recursos humanos como una función estratégica

La adquisición de TTI pondrá a prueba el papel de Atul como director de recursos humanos de la organización como alguien que ha estado involucrado íntima y profundamente en todas las decisiones relacionadas con los recursos humanos de la empresa. Dave describe el papel actual de Atul en las actividades de RH.

Dave: Atul está muy muy muy comprometido con la rotación de personal y con quién está trabajando en qué y el proceso de contratación; es algo personal. Los empleados y los costos son las dos cosas en las que se centra... me impresiona el nivel de detalle y recuerdos que tiene sobre las personas y sobre lo que está pasando en la empresa.

A medida que la compañía continúa creciendo, y puesto que la complejidad de las cuestiones se expande, será cada vez más difícil mantener este nivel de participación en los detalles. El mayor desafío será la cuestión de la normalización y la coherencia en la aplicación de las políticas y prácticas relacionadas con los RH. Atul tiene una fuerte aversión por las políticas formales; en su lugar, prefiere tener la máxima flexibilidad y discreción para decidir acerca de cuestiones de RH.

Atul: La vida trata de la toma de decisiones, y la razón por la que existe la administración es utilizar el juicio. Existen demasiadas personas que quieren crear reglas en exceso y no quieren utilizar el juicio, y creo que si este no existe, entonces la administración no tiene un trabajo.

Dado el entorno de trabajo cada vez más litigante y regulado para las organizaciones, tal filosofía puede presentar retos para RH. Cuando se le preguntó a Atul acerca de la filosofía de su manual de políticas, donde “menos es más”, Carrie, el director de recursos humanos, admitió que existen algunas políticas “que me causan un poco de dolor de estómago porque son un poco difíciles de administrar sin tener algo sólido”. Un ejemplo que ella cita es que la política de licencia por enfermedad se administra con base en un sistema de honor. La única forma de controlar el abuso es indirectamente mediante el impacto que dicho abuso puede tener en el desempeño del empleado. Puesto que la sociedad se hace más grande, cree que sería más fácil si no hubiera directrices específicas que se pudieran convertir en un dilema, para poder decir: “aquí está la política”. Sin embargo, a pesar de la falta de especificaciones, afirma que no parece haber un alto grado de coherencia en la administración de políticas de RH.

Si esta área continuará siendo vista como una función estratégica y recibiendo el enfoque ejecutivo que ha tenido hasta ahora, también se evaluará en el nuevo entorno empresarial.

Impacto sobre las competencias básicas de TEOCO

Mientras Atul cree que la cultura corporativa y la filosofía han jugado “un papel clave en nuestro éxito”, dice, “sin su núcleo distintivo las competencias de la empresa no hubieran tenido éxito”. Que las competencias centrales que ha construido TEOCO continúe en el ambiente posterior a la adquisición es una pregunta que aún no ha sido contestada. El hecho de que el tamaño de TTI sea similar al tamaño de TEOCO y el de que están geográficamente separadas son dos factores que plantearán desafíos para la transferencia de conocimientos especializados de la empresa adquirida a la adquiriente, y viceversa. Además, puesto que las dos compañías tenían diferentes culturas en el momento de la adquisición, será necesario un poco de trabajo adicional para asegurar la transferencia exitosa de las competencias básicas.

Conclusión

El reto para cualquier organización con una cultura fuerte y una fuerza laboral leal es sostenerlos y adaptarlos frente al cambio organizacional. Durante un periodo muy corto de tiempo, TEOCO ha cambiado su estructura de capital y ha expandido su negocio. La forma y la medida en las que

la empresa administre estos cambios determinará si mantiene su ventaja competitiva y, finalmente, su destino final. Además de John Devolites, Philip M. Giuntini y Atul Jain, el

directorio de TEOCO está compuesto por una mayoría de consejeros externos con profunda experiencia en la industria de las telecomunicaciones:

Apéndice 1 Consejo de administración

Gabriel Battista, expresidente, Talk America. Desempeñó el cargo de presidente del consejo de administración de Talk America, donde antes había sido CEO. Antes de unirse a esta en enero de 1999, el señor Battista desempeñó el cargo de CEO de Network Solutions, Inc., y antes de unirse a Network, desempeñó el cargo de CEO, presidente y director de operaciones de Cable & Wireless, Inc. También ha ocupado cargos directivos en US Sprint, GTE Telenet y The General Electric. Actualmente posee el cargo de director de Capitol College and Systems & Computer Technology (SCTC).

Brian J. Conway, director general, TA Associates. Dirige Boston Office Technology Group de TA Associates, se enfoca en recapitalizaciones, adquisiciones e inversiones de crecimiento minoritario de compañías en crecimiento con base tecnológica; también es miembro del comité ejecutivo de TA Associates. Antes de unirse a TA, trabajó con Merrill Lynch en fusiones y adquisiciones y finanzas corporativas. Es miembro de la junta directiva de Epic Advertising, IntraLinks y Numara Software.

Hythem T. El-Nazer, vicepresidente senior, TA Associates. Su enfoque en TA Associates es la recapitalización, compras conducidas por dirección e inversiones de capital en crecimiento en compañías de telecomunicaciones, medios y otros servicios basados en tecnología. Antes de unirse a TA Associates, trabajó en McKinsey & Company y Donaldson, Lufkin & Jenrette e Investment Bank. Es miembro del consejo directivo de eSecLending y Radialpoint y observador de la junta de Orascom Telecom Holding S.A.E. y Weather Investments S.p.A.

Robert J. Korzeniewski, exvicepresidente ejecutivo de VeriSign. Ejecutivo de desarrollo corporativo y estrategia, es responsable de proporcionar una estrategia coherente y un enfoque para inversiones y actividad de fusiones y adquisiciones. El señor Korzeniewski desempeñó el cargo de CFO desde 1996 hasta 2000 en Network Solutions, Inc., adquirida por VeriSign en junio de 2000. Llegó a Network procedente de SAIC, donde desde 1987 hasta 1996 ocupó diversos cargos financieros altos.

Fuente: sitio web de TEOCO.

Apéndice 2 Panorama de la industria/principales competidores**Enrutamiento de bajo costo**

Proveedores	Regiones					Segmentos de mercado	
	NA	CALA	EMEA	APAC	GENERAL	Mobil	PSTN
Ascade	P	—	NP	NP	NP	NP	NP
Connective-Sol	NP	—	—	—	—	NP	P
GCS	NP	—	—	—	NP	NP	NP
OrcaWave	NP	—	P	—	—	P	NP
Prime Carrier	P	—	P	P	—	P	P
Pulse Networks	NP	—	—	—	NP	NP	NP
Subex	—	NP	—	—	—	—	—
Telarix	ML	P	ML	—	ML	ML	ML

Aseguramiento de ingresos

Proveedores	Regiones					Segmentos de mercado	
	NA	CALA	EMEA	APAC	GENERAL	Mobil	PSTN
Connectiva	P	P	NP	NP	NP	NP	NP
Connectiv	NP	—	—	—	P	NP	P
CVidya	NP	—	—	NP	—	—	NP
Razorsight	P	—	—	—	P	P	P
Subex	NP	P	ML	ML	ML	ML	ML
Qosmos	P	—	P	P	P	P	P
Wedo	NP	—	ML	NP	ML	ML	ML

Administración de costos

Proveedores	Regiones					Segmentos de mercado	
	NA	CALA	EMEA	APAC	GENERAL	Mobil	PSTN
Connectiv	P	—	—	—	P	P	P
Martin Dawes	—	—	NP	—	P	NP	P
Razorsight	ML	—	—	—	NP	NP	NP
Subex	P	NP	ML	ML	ML	ML	ML

Fuente: Departamento de marketing de TEOCO: NA = América del Norte; CALA = Centroamérica y América Latina, EMEA = Europa, Medio Oriente y África; APAC = Asia y el Pacífico. PSTN = red de telefonía pública conmutada.

P = tiene una presencia en el mercado

NP = no tiene una presencia notable en el mercado

ML = líder del mercado

Apéndice 3 TEOCO/TTI Liderazgo

Atul Jain, presidente y CEO. Fundó TEOCO Corporation en 1994. Antes de iniciar la empresa trabajó durante siete años en una compañía de Silicon Valley llamada TIBCO. En ella, el enfoque principal del señor Jain era trabajar con clientes de *Fortune 500* para diseñar y construir soluciones de software de tecnología de punta para aprovechar la marca comercial de esta.

Philip M. Giuntini, vicepresidente y presidente. Se unió a TEOCO en febrero de 2000 como vicepresidente y presidente. Antes de ello, fue presidente del consejo de directores de American Management Systems, Inc. (AMS), una empresa de consultoría y tecnologías de la información internacional de mil millones de dólares con sede en Fairfax, Virginia.

John Devolites, vicepresidente y administrador general. Es actualmente vicepresidente y administrador general en TEOCO; se centra en soluciones para la industria de los proveedores de servicios de comunicaciones. Anteriormente desempeñó el cargo de presidente de servicios profesionales en Telcordia. Otras de sus experiencias de trabajo incluyen cargos ejecutivos en PricewaterhouseCoopers, E-Commerce Industries, Andersen, American Management Systems (AMS), Alexander Proudfoot PLC y Booz Allen Hamilton.

Avi Goldstein, director financiero (CFO). Se unió TEOCO en octubre de 2008 y fue nombrado su director financiero en abril de 2009. Antes de esta unión cofundó varias compañías emergentes, y se desempeñó en la prestación de servicios de consultoría en el ámbito de las telecomunicaciones con un fuerte enfoque en fusiones y adquisiciones. Antes, trabajó en el cargo de vicepresidente ejecutivo y director financiero de ECtel Ltd. (NASDAQ: ECTX) desde su creación hasta el año 2005. El señor Goldstein condujo a ECtel a una exitosa cotización en la bolsa, así como a colocaciones privadas y a actividades de fusiones y adquisiciones.

Eitan Naor, administrador general y CEO de TTI. Se unió a TEOCO en agosto de 2010 y cuenta con más de 25 años de experiencia en liderazgo y los mercados de seguros y de servicios de telecomunicaciones globales. Antes de unirse a la compañía, desempeñó el cargo de presidente y CEO de Magic Software (NASDAQ: MGIC), donde dirigió una reestructuración significativa del negocio y recuperó el enfoque de su red mundial de socios, lo que resultó en un aumento significativo en las ventas y un retorno a la rentabilidad en menos de un año. También tuvo un gran éxito en sus otros roles profesionales, entre ellos presidente y CEO de ECTEL (NASDAQ: ECTX), presidente de división en AMDocs y el vicepresidente en ORACLE Israel.

Fuente: sitio web de TEOCO.

Apéndice 4 Valores centrales y propuesta de valor de TEOCO

En TEOCO, The Employee-Owned Company, estamos impulsados por nuestros valores fundamentales, los cuales son nuestros principios rectores para todas las iniciativas de negocio:

- **Alineación de los empleados, los clientes y la comunidad.** Actuamos por el mejor interés de nuestros empleados, clientes y comunidad, al buscar constantemente la colaboración y el beneficio mutuo.
- **Integridad, honestidad y respeto.** Valoramos nuestra reputación y efectuamos nuestro negocio con integridad, honestidad y respeto por cada individuo.
- **Actuar con valentía.** Demostramos la voluntad de tomar riesgos, mientras realizamos nuestro negocio de manera responsable.
- **Impulso hacia el progreso mediante la propiedad.** Estamos comprometidos con la búsqueda incesante de la excelencia, nunca estamos satisfechos con el statu quo. Somos un equipo cuya suma es mayor que sus partes, dedicada a la innovación constante.

TEOCO establece estándares de excelencia que otros se esfuerzan por imitar en nuestras áreas de enfoque: administración de costos, el enrutamiento y la administración de ingresos.

La propuesta de valor de TEOCO es la siguiente:

- **Innovación.** El compromiso de TEOCO enfatiza que una industria nos permita un enfoque inigualable en el cliente. Comprometemos una parte significativa, hasta 30% de los ingresos anuales, a la investigación y desarrollo para enfrentar necesidades específicas.
- **Estabilidad.** TEOCO es la única empresa en el segmento de la industria financieramente sólida, libre de deudas y con propiedad de los empleados. Usted puede estar seguro de que somos sensibles a sus necesidades y estaremos allí mañana.
- **Integridad.** En TEOCO, actuar con integridad es uno de nuestros valores fundamentales. Nos enfocamos intensamente en el desarrollo de relaciones de beneficio mutuo, basadas en la confianza con los clientes y en la comunicación honesta en cada situación.
- **Experiencia profunda en la industria.** Nuestro equipo está integrado por profesionales experimentados, muchos de los cuales tienen una importante experiencia de telecomunicaciones o han trabajado directamente en organizaciones de administración de costos para proveedores de servicios.

Fuente: sitio web de TEOCO.

Apéndice 5 Beneficios y premios de TEOCO

Horario flexible. El horario de trabajo flexible se produce de manera informal y varía de un trabajo a otro y de un departamento a otro. Aunque no existe una política de recursos humanos formal sobre las horas de trabajo flexibles o el trabajo desde casa, este enfoque es coherente con su cultura basada en el rendimiento; lo que importa en última instancia es el desempeño del empleado. A pesar de que los trabajadores tienen flexibilidad de horarios y pueden trabajar desde casa, se espera que estén disponibles durante las noches, los fines de semana e incluso durante las vacaciones cuando hay plazos o para solucionar problemas urgentes.

Bocadillos y bebidas. Los bocadillos, el café y otras bebidas proporcionadas por la compañía están disponibles durante todo el día para todos los empleados.

Vacaciones con bombo y platillo. Después de completar cinco años de servicio (y en cada quinto aniversario posterior) los empleados cuentan con una semana extra de vacaciones pagadas. También se les proporciona un reembolso de hasta 2 mil dólares para gastos incurridos (transporte, alojamiento, etc.) cuando tomen vacaciones para ellos y su familia a cualquier lugar de su elección.

Premio ACE. ACE significa actitud, compromiso y excelencia; esta es la versión de TEOCO del “empleado del año” y se otorga anualmente a los trabajadores que ejemplifican mejor estas tres cualidades. El ganador, que recibe acciones y un premio en efectivo, es elegido por un comité que está compuesto por los anteriores galardonados con el premio ACE.

Premio MVP. El premio al integrante más versátil, similar en concepto del premio ACE, se otorga anualmente a un empleado que no pudo llegar a ese nivel de excelencia, pero que contribuyó de diferentes maneras a la organización. El ganador recibe acciones y un premio en efectivo. Al igual que el premio ACE, el ganador se elige sin ningún tipo de participación de la dirección y el comité de selección está compuesto por los ganadores anteriores de este premio.

Premio TEOCO Star. Este es un premio de pares en el que los empleados reconocen a sus compañeros de trabajo por hacer algo que ejemplifica uno de los valores centrales. Este premio es la versión de TEOCO de un “bono por posición”, con la excepción de que se otorga entre pares, en lugar de un supervisor; por ejemplo, un empleado que ayuda a otro en un proyecto podría obtener una recomendación para el premio. En la “reunión de todas las manos” habrá un dibujo de todos los nominados del mes y el ganador recibirá una tarjeta de regalo Amex por 150 dólares, así como un reconocimiento oficial.

Premio por servicio de un año. Todos los nuevos empleados reciben una planta, un globo y una tarjeta firmada por otros empleados para reconocer su primer aniversario.

NOTAS

- Los autores quisieran agradecer a los empleados propietarios de TEOCO que de modo amable compartieron su conocimiento, experiencias y perspectivas acerca de la compañía. Sus puntos de vista son invaluable para garantizar que este caso proporcione una representación real de la cultura y las prácticas de la compañía.
- Se hace referencia a todos los empleados en este caso por su primer nombre, incluyendo al CEO, puesto que esta es la práctica estándar en TEOCO.
- <http://www.billingworld.com/articles/2010/09/teoco-ceo-reversal-on-acquisitions-complete.aspx>.
- Ibid.*
- Ibid.*
- Ibid.*
- El jainismo es la religión de India con menos seguidores; abarca aproximadamente 0.5% de la población (los hindúes representan casi 80%, los musulmanes, casi 12%, y los cristianos, aproximadamente 3%).
- James C. Collins y Jerry I. Porras, 1994, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Nueva York, Harper Collins Publishers.
- Como Peter Drucker dijo, “Actualmente, todas las organizaciones dicen de forma rutinaria: ‘las personas son nuestro activo más grande’; sin embargo, muy pocas practican lo que predicán y mucho menos lo creen”, en *The New Society of Organizations*, septiembre/octubre de 1992, *Harvard Business Review*.

Tesla Motors: ¿embestida hacia el futuro?

Christina Ehrler, James Gillis, Michael Huesemann, Marco Sandoval, Leslie Turckes

Universidad del Estado de Arizona

Tesla Motors

Desde su creación en 2003, Tesla Motors ha hecho avances significativos en el mercado de vehículos eléctricos (VE) con su tecnología de transmisión. Su primer modelo, Roadster proporcionaba una experiencia de conducción que estaba a la par con un motor de gasolina tradicional y fue el precursor de un éxito considerable en el mercado del automóvil en los últimos años. Sin embargo, puesto que la producción del modelo Roadster más reciente ha disminuido, Tesla se enfrenta a una situación difícil que podría determinar su dirección futura y, en última instancia, su supervivencia.¹

En julio de 2012, Tesla dio a conocer su sedán VE familiar, el modelo S, con un precio en el rango superior del mercado de vehículos de lujo.² Este sedán representa la primera incursión de la empresa en el segmento familiar del mercado de automóviles, proporcionando una oportunidad significativa para la empresa en crecimiento. Actualmente, Tesla solo toma órdenes limitadas de vehículos y espera que la capacidad de producción aumente a lo largo de los próximos años; este modelo está destinado a servir como una buena introducción de capacidades de VE de Tesla al público y disipar las preocupaciones sobre el rendimiento y la fiabilidad de los VE antes de que su modelo híbrido X se introduzca en el mercado.³ La entrega del modelo X estará listo en 2014, pero será el primer automóvil de tamaño medio producido por Tesla. Entre estos dos vehículos, Tesla posee una línea de productos en producción impresionante, la cual tiene el potencial de atraer a los consumidores de clase media y ampliar la base de consumidores actuales que comprende a los primeros usuarios de alto valor. No obstante, Tesla no es el único fabricante que busca desarrollar VE. La mayoría de los fabricantes de automotores han desarrollado o están en proceso de desarrollo de sus VE propios; Chevy Volt es el más conocido.

Toyota está desarrollando una versión totalmente eléctrica de su RAV4 como parte de un contrato con Tesla.⁴ Actualmente, los vehículos de Tesla tienen un mayor alcance y ofrecen un mejor rendimiento, pero estos grandes fabricantes de automóviles representan una importante amenaza para la viabilidad de Tesla.

Por lo tanto, la empresa se enfrenta a dos cuestiones: ¿cómo avanzar? y ¿en qué dirección? Tesla podría mantener su estatus como fabricante de nicho de alta calidad de los VE de alto rendimiento, o podría tratar de aprovechar la ventaja de ser el primero y por lo tanto ganar cuota de mercado mediante acceso amplio y asequible a VE en el cada vez más grande mercado de automotores. La capacidad de fabricación de vehículos de Tesla es limitada debido a su tamaño y acceso a los recursos, algo que lo coloca en desventaja, en comparación con otros fabricantes; sin embargo, si la compañía no actúa de una manera decisiva, se arriesga a perder su ventaja tecnológica y abre la puerta para que los demás fabricantes puedan desarrollar modelos de VE propios y arrojen a Tesla fuera del mercado lucrativo. ¿Cómo puede mantener la empresa su liderazgo tecnológico frente a sus competidoras? ¿Cómo va a cambiar su enfoque en primeros adoptantes para alcanzar un mercado más grande? Y, ¿debe hacerlo? ¿Cómo va a lidiar con la falta de infraestructura para apoyar estos nuevos vehículos? Por último, ¿cómo tratará Tesla los efectos ambientales producidos por más VE en la carretera y, en última instancia, estos efectos entran en conflicto con sus principios fundadores?

Historia de la empresa

Tesla Motors Inc., una empresa con sede en Silicon Valley, fundada en 2003, diseña, fabrica y vende autos eléctricos de cero emisiones y partes de trenes de potencia, como paquetes de baterías de iones de litio. Estos componentes para trenes de

potencia son comprados y utilizados por otros fabricantes de automóviles, como Toyota.⁵ La visión de Tesla es “crear la compañía de automóviles más convincente del siglo XXI al conducir la transición del mundo a los vehículos eléctricos”.⁶ Su misión tiene tres elementos: construir y vender VE propios, vender piezas patentadas para trenes de energía eléctrica a otros fabricantes de automóviles y servir como un modelo a seguir para acelerar la transición a los VE. Hasta el momento, solo ha podido colocarse como la única empresa que vende vehículos “completamente eléctricos”.⁷ Su primer modelo, el deportivo Tesla Roadster, ha estado en el mercado desde el año 2008, seguido por los sedanes Tesla S y X en 2012 y 2014, respectivamente.⁸ Los inversionistas de la empresa incluyen a Daimler (76 millones de dólares), Toyota (50 millones), Panasonic (30 millones) y el Departamento de Energía de E. U. (464 millones de dólares).⁹ Por medio de su oferta pública inicial (OPI), el 29 de junio 2010, Tesla recaudó 226 millones de dólares en capital.¹⁰ Actualmente Tesla cuenta con más de 1 200 empleados, una fábrica nueva de 732 680 metros cuadrados en Fremont, California, y 18 salas de exhibición en Estados Unidos y Europa.^{11,12}

Equipo de liderazgo

El equipo ejecutivo y de gestión de Tesla Motors ha guiado a la compañía en el diseño y la producción de su primer vehículo y su expansión al mercado más grande de automóviles, además de que ha jugado un papel importante en la formación de la visión estratégica de la misma. Algunos miembros del equipo han estado en ella desde su creación.

Elon Musk, presidente, arquitecto del producto y CEO

Como cofundador de Tesla Motors, Musk ha sido una fuerza que se debe tomar en cuenta. Durante la fundación, él fue nombrado presidente y arquitecto de productos (responsable del diseño de la visión y su ejecución), mientras que Martin Erberhard fue nombrado CEO, y JB Straubel, CTO (director de tecnología).

Durante su tiempo en ese cargo, Musk desempeñó un papel importante en el diseño del Tesla Roadster, por el que obtuvo un premio Index and Global Green en 2008. Además de liderar el desarrollo de la Tesla Roadster, también fue el inversor inicial de control en la empresa; trabajó para asegurar las inversiones adicionales de una amplia variedad de empresas, que van desde Google hasta Daimler. Con Daimler, Musk fue capaz de establecer una asociación estratégica en 2009, que incluía 50 millones de dólares en inversiones, y en 2008 asumió el papel adicional de director general. Ha continuado difundiendo los cambios de tecnología de punta que tienen los productos de la compañía, incluyendo el desarrollo del vehículo más reciente el sedán modelo S. En 2011, Musk fue nombrado Innovador del Año

en Tecnología por el *Wall Street Journal*.¹³ Musk también es el director general de SpaceX y presidente de SolarCity.¹⁴

JB Straubel, director de tecnología

Straubel ha sido el director de tecnología de Tesla desde sus inicios; como cofundador de la compañía, ha desempeñado un papel influyente dentro de las direcciones técnicas y de producción de la empresa que comenzaron con el Tesla Roadster y continuaron hasta los últimos sedanes, el modelo S y modelo X. Junto con un equipo de ingenieros, desarrolló el Roadster para probar que los vehículos eléctricos pueden proporcionar la misma cantidad de potencia que los autos deportivos tradicionales de alto rendimiento.¹⁵ Se involucra en todas las etapas de producción, desde las etapas preliminares del diseño hasta las pruebas de los sistemas del vehículo, que supervisa directamente. Straubel también evalúa las nuevas tecnologías para la empresa y las interfaces con vendedores clave para asegurar la integración de los mejores productos y tecnologías en los vehículos de Tesla.

Deepak Ahuja, director financiero

Ahuja se convirtió en el director financiero de Tesla en 2008. El entonces CEO de Ze'ev Drori dijo que “la experiencia de Deepak como director financiero de unidades de negocio de miles de millones de dólares con operaciones de fabricación y abastecimiento global lo hacen la persona ideal para dirigir nuestra organización financiera hasta el próximo periodo de rápido crecimiento de la compañía”.¹⁶ La experiencia de Ahuja en la industria automotriz va desde ingeniería compuesta hasta finanzas. Fue el controlador del área Small Cars Product Development de Ford, la cual tenía el objetivo de llevar autos de bajo consumo a América del Norte. Antes de esto, fue el director financiero de Ford en Sudáfrica y trabajó como ingeniero de materiales compuestos en Kennametal, en Pittsburgh, antes de unirse a Ford.¹⁷

Desde que Ahuja se unió a Tesla, ha ayudado a la empresa a acumular 660 millones de dólares en activos líquidos, a adquirir una nueva planta de fabricación en California y a guiar al equipo financiero de la compañía con el objetivo de fabricar 20 mil autos al año, el nivel en el que esta espera registrar un beneficio neto de sus operaciones.¹⁸

Además, muchos de los altos ejecutivos de Tesla han tenido experiencia previa con otros fabricantes de automóviles (véase la figura 1). Además de Ahuja, que vino de Ford, los ejecutivos de la compañía incluyen a Franz von Holzhausen, jefe de diseño, quien antes había diseñado autos para Mazda, Volkswagen, Audi y GM; Gilbert Passin, vicepresidente de fabricación, que había trabajado anteriormente en Toyota; Peter Rawlinson, vicepresidente y jefe de ingenieros, que venía de Jaguar, y John Walker, vicepresidente de ventas en América del Norte, empleado anteriormente por BMW, Audi y GM. Además de proporcionar la experiencia y un “know-how” único relacionado con las tecnologías de VE, la experiencia del equipo de alta dirección en la industria

Figura 1 Equipo de administración de Tesla

Elon Musk CEO, arquitecto de producto	JB Straubel, CTO	Deepak Ahuja, CFO	Franz von Holzhausen, jefe de diseño
SpaceX Solar City PayPal	MIT Innovador del Año	Ford Kennametal	Mazda Audi General Motors
Arnon Geshuri, vicepresidente, recursos humanos	Greg Reichow, vicepresidente, operaciones de Powertrain	Gilbert Passin, vicepresidente, fabricación	Peter Rawlinson, vicepresidente y director de ingeniería
Google	SunPower	Toyota Mack Trucks	Corus Jaguar Lotus
Jim Dunlay, vicepresidente, hardware	George Blankenship, vicepresidente senior de ventas	John Walker, vicepresidente, ventas en América del Norte	Jérôme Guillén, director del Modelo S
Hewlett Packard Sun Microsystems	Apple Gap	BMW Audi General Motors	Daimler Mercedes-Benz

Fuente: Tesla Motors Company Overview, verano de 2011, World Class Applied Tech & Auto Experience, en http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4CW8X0/1459391711x0x494001/dd297293-ec2d-4dc5-8db4-63d491fb6bd0/Company_Overview_Q3_2011.pdf.

del automóvil proveyó a Tesla un conocimiento institucional importante y credibilidad en el mercado.

Tendencias sociales y económicas que influyen en el modelo de negocios de Tesla

La innovación y el enfoque de Tesla están impulsadas por una fuerte preocupación por el medio ambiente; en particular, la inminente amenaza del cambio climático global tiene implicaciones significativas para la aceptación generalizada de sus productos.¹⁹ La compañía cree que los consumidores conscientes del medio ambiente y bien informados estarán cada vez más interesados en productos ecológicos. Estos productos incluyen VE de cero emisiones de carbono que pueden recargarse mediante electricidad a partir de fuentes renovables, como la eólica y la fotovoltaica.²⁰

La preocupación pública sobre el cambio climático global puede causar cambios concomitantes en las tendencias políticas y jurídicas, debido a las regulaciones del gobierno para reducir significativamente las emisiones de gases de efecto invernadero. Por ejemplo, para 2020 Estados Unidos se comprometió a reducir los gases de efecto invernadero en 28% y Europa tiene previsto suministrar 20% de su energía mediante fuentes renovables.²¹ Por otra parte, varios países ya han promulgado un impuesto al carbono,²² y más están propensos a seguir su ejemplo, lo que dará a los vehículos eléctricos de Tesla una ventaja competitiva respecto a los automóviles propulsados por combustible fósil. Además, algunos países (como Japón) ofrecen impuestos bajos o nulos y subsidios verdes para VE, lo cual aumenta su atractivo para los consumidores.²³ Desde 2010, Estados Unidos ha proporcionado un crédito fiscal federal de 7 500 dólares para la compra de vehículos completamente eléctricos.²⁴

Las mejoras continuas y rápidas en la tecnología de baterías de iones de litio también son vitales para reducir el costo de los VE y aumentar su campo de práctica (por carga). Se ha afirmado que las baterías de iones de litio serán la opción preferida durante el siglo XXI.²⁵ Recientemente, investigadores de la Universidad de Stanford descubrieron que pueden aumentar 10 veces la vida útil de las baterías de iones de litio.²⁶ Aunque Tesla Motors no está a la espera de que esta tecnología se desarrolle, participa activamente en una asociación con Panasonic para acelerar el desarrollo de celdas de batería de alta eficiencia de iones de litio con base en níquel diseñadas específicamente para VE.²⁷

Es probable que los cambios globales en la demografía de los consumidores también aumenten de manera significativa la demanda de vehículos con emisiones neutrales. El crecimiento de la población mundial, sobre todo en India y China, junto con el desarrollo económico, han aumentado la demanda mundial de automóviles. El número de vehículos de pasajeros ha mostrado un rápido crecimiento, de 53 millones en 1950 a 62 millones en 2008, y se espera que siga creciendo.²⁸ Por otra parte, debido a las tendencias legales, socioculturales y políticas mencionadas anteriormente, se espera que la composición de la flota de automóviles del mundo cambie para incluir más VE de emisiones neutrales. Se dice que estos dos factores de crecimiento en la población y el cambio en la preferencia del consumidor crearán un crecimiento significativo en el mercado mundial de VE.

Además, el aumento de los precios del petróleo ha incrementado el interés en las fuentes de energía renovables, así como en la conservación de la energía; este interés ha llevado a las naciones y los gobiernos a considerar modos alternativos de transporte, como andar en bicicleta o la inversión en el transporte público, como autobuses, metro y trenes. Estas elecciones representan diferentes análisis costo-beneficio en

niveles sociales y podría suponer una amenaza significativa para la industria del automóvil en general. Sin embargo, el aumento de los precios del combustible tiende a afectar más los automóviles a base de gasolina, cambiando potencialmente la demanda personal de estos frente a los VE. Por lo tanto, hay una incertidumbre considerable respecto de la forma en la que el aumento de los precios del combustible podría afectar la demanda de la industria automotriz, y de los VE en particular.

Por último, la evolución de la economía mundial, en especial los cambios en las tasas de cambio de divisas y los acuerdos de libre comercio, aunque en la actualidad no son de interés primordial para Tesla Motors, pueden determinar la forma en la que la compañía expandirá en el futuro su operación y sus ventas en Europa, Asia y otros lugares.

Proveedores y clientes clave

Al igual que todos los demás fabricantes de vehículos, Tesla Motors depende de un gran número de proveedores globales de partes automotrices.²⁹ Ellos son críticos para las operaciones de Tesla, como los paquetes de baterías de iones de litio. Con el fin de proteger su tecnología patentada de la batería y, al mismo tiempo, sacar la producción en masa de un paquete de baterías que consta de 18 650 células, Tesla formó una asociación con Panasonic para desarrollar el sistema de baterías de VE de la próxima generación.³⁰ Panasonic ha invertido 30 millones de dólares para la colaboración del desarrollo de las baterías.³¹

Los clientes de Tesla incluyen tanto las personas que compran un VE de la compañía como los otros fabricantes de automóviles que adquieren los componentes para trenes de potencia que esta produce. Los clientes individuales tienen una amplia gama de opciones en este mercado. Mientras que un auto deportivo completamente eléctrico de alto rendimiento, como el Roadster, no tiene modelos equivalentes (véase la figura 2), los más recientes, como los modelos S o X, tienen un extenso abanico de posibles competidores, entre ellos vehículos híbridos y tradicionales de gasolina. Incluso dentro de los segmentos de los híbridos o completamente eléctricos, muchas empresas como BMW, Daimler, Lexus y Cadillac tienen estas opciones competitivas (véase la figura 2).

Como fabricante de equipos originales (OEM), Tesla ha establecido asociaciones con Daimler y Toyota para permitir el desarrollo de componentes de VE. Mientras que Daimler ha incorporado paquetes y cargadores de baterías de Tesla en sus autos inteligentes eléctricos, Toyota, como se señaló anteriormente, invirtió 50 millones de dólares en una asociación de colaboración con Tesla para desarrollar y producir en 2012 una versión eléctrica en masa del Toyota RAV4.³² Ambas alianzas tienen implicaciones importantes para el crecimiento de Tesla; por un lado, podrían aumentar la demanda futura de los componentes de VE de Tesla y su experiencia; por otro, podrían crear competidores potenciales que tienen mayor poder económico un mayor alcance y,

por lo tanto, inhiben el crecimiento de Tesla en un mercado individual.

Principales competidores

Toyota Motor Company

Es una gran multinacional con sede en Japón y, en la actualidad, el fabricante de automóviles más grande del mundo con base en su volumen de ventas y producción.³³ La compañía también es propietaria de la marca de lujo Lexus. Japón y América del Norte representan la mayoría de las ventas de Toyota con 26 y 28%, respectivamente, y la cuenta de Asia y Europa es de 11 y 17%, en ese orden.³⁴ Aunque es una compañía global, el mercado central de Toyota está en Japón, donde su objetivo es alcanzar 40% de participación en el mercado.³⁵ Toyota busca principalmente “localizar las operaciones globales con estrategias regionales específicas; promover iniciativas clave a nivel mundial; diversificarse en los sectores empresariales relacionados con la industria automotriz, mantener la solidez financiera, y centrarse en el valor del accionista.”³⁶ La compañía también ha tratado de ampliar la investigación y el desarrollo, aumentar la eficiencia y centrarse en sus operaciones financieras.³⁷ También ha sido consistentemente rentable y suele ser la empresa de automóviles más rentable con base en su ingreso neto.³⁸

Toyota tiene una asociación con Tesla para la adquisición de componentes VE para trenes de potencia para la RAV4, que es uno de los primeros vehículos completamente eléctricos de Toyota junto con otra oferta con base en su pequeño auto modelo IQ, introducidos ambos en el mercado en 2012.^{39,40} Sin embargo, estos modelos están diseñados para trayectos cortos y poseen un alcance limitado. El RAV4 tiene un precio base de 50 610 dólares (43 110 dólares netos después de la rebaja federal), pero se espera que tenga un rango de solo 160 kilómetros de trayecto.⁴¹

General Motors

Es el segundo fabricante más grande del mundo por volumen y sigue siendo la mayor empresa automotriz en Estados Unidos.⁴² Sus marcas incluyen Chevrolet, GMC, Buick y Cadillac, después de discontinuar o vender Hummer, Pontiac, Saab y Saturn.⁴³ GM emergió recientemente de la bancarrota de protección que se había presentado en 2009 después de volverse insolvente durante la crisis financiera de 2008. El principal mercado de GM es América del Norte; sin embargo, ha experimentado un crecimiento tremendo en China, donde acaba de superar las ventas de 2 millones de unidades en un año.⁴⁴ GM también espera que las ventas crezcan 25% en América del Sur en el mediano plazo y ha visto un crecimiento significativo de 21% en Oriente Medio a partir de octubre de 2011.⁴⁶ Los puntos fuertes de GM tienden a estar en su amplia gama de camiones y SUV.

La oferta más reciente de la empresa para el mercado de VE es el Chevy Volt; no obstante, el Volt no es un vehículo

Figura 2 Posición de Tesla en el mercado

	Combustión interna	Híbrido eléctrico	Híbrido plug-in	Completamente eléctrico
Vehículos de desempeño	Porsche Aston Martin Ferrari Mercedes-Benz Corvette		Fisker	Roadster
Vehículos premium	BMW Mercedes-Benz Lexus Audi	BMW Mercedes-Benz Cadillac Lexus	Fisker BMW	Modelo S Modelo X
Vehículos premium pequeños	BMW Mercedes-Benz Volkswagen Audi	Lexus Mercury		Gen III
Vehículos familiares	Toyota Nissan Ford Hyundai	Toyota Nissan Ford Honda	Toyota Chevrolet BYD Volkswagen	Nissan BYD Vado
Subcompactos/vehículos de ciudad	Volkswagen Suzuki Toyota Honda			Mini Mitsubishi Smart BMW

Fuente: Tesla Motors Company Overview, verano de 2011, Uniquely Positioned in Large Market, http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4CW8X0/1459391711x0x494001/dd297293-ec2d-4dc5-8db4-63d491fb6bd0/Company_Overview_Q3_2011.pdf

“completamente eléctrico”, es más un híbrido. Su área de distribución de la batería es de solo 56 kilómetros, pero tiene un rango total de 655 kilómetros cuando se incluye su desempeño con gasolina y tiene un precio de 31 645 dólares.⁴⁸ GM ha tenido problemas para cumplir con los objetivos de ventas del Volt y recientemente ha sido objeto de investigación a causa de los incendios relacionados con su batería.⁴⁹ GM también planea desarrollar un VE puro como parte de una joint venture china con la Shanghai Automotive Industry Corporation, para tomar ventaja de su posición de mercado en China.⁵⁰

Ford Motor Company

Es el segundo fabricante de automóviles y camiones más grande de América del Norte y produce muchos de sus subcomponentes.⁵¹ El principal mercado de Ford se encuentra en Estados Unidos; sin embargo, su actividad internacional no es tan grande como la de GM. En tiempos recientes, Ford ha sido cuestionada por el aumento de las presiones competitivas, principalmente de los fabricantes asiáticos.⁵² Como resultado, Ford se ha centrado en el recorte de sus líneas de productos al enfocarse más en sus marcas Ford y Lincoln, mientras discontinuó o vendió sus acciones de control de Mercury, Mazda, Land Rover y Jaguar.⁵³

A principios de 2011, Ford dio a conocer los planes para su primer auto totalmente eléctrico, el Focus Electric, el cual se dice que es competitivo en términos de alcance con el Nissan Leaf y el Chevy Volt, y que estaría en el rango de trayecto entre 80 y 160 kilómetros;⁵⁴ cuenta con un sistema de frenado regenerativo y un regulador de frenado para maximizar la eficiencia de conducción;⁵⁵ también tiene un precio un poco más alto que el de sus competidores: 39 990 dólares.⁵⁶ Ford también ha lanzado al mercado una minivan completamente eléctrica, la C-Max. En 2020, Ford espera que 25% de su flota esté compuesta por VE.⁵⁷

Honda Motor Company

Es una gran empresa multinacional con sede en Japón, y un fabricante diversificado de automóviles, motocicletas y productos de potencia.⁵⁸ Sus ventas de automóviles representaron 76% de las ventas totales, con 79% de sus ventas netas procedentes del exterior.⁵⁹ Los vehículos de Honda son conocidos por su eficiencia y durabilidad y han experimentado un crecimiento significativo en todo el mundo, con más de 10% de participación en el mercado automotriz de E. U.⁶⁰

A finales de 2010, Honda presentó un concepto de VE, con base en su modelo Fit existente.⁶¹ Se espera que el Fit EV tenga un alcance de 100 kilómetros y cuenta con un sistema

de accionamiento eléctrico de tres modos que permite al conductor seleccionar entre el modo económico, el deportivo y el normal para ajustar la experiencia de conducción y permitir diferentes niveles de rendimiento o conservación.⁶² El Fit EV lanzado en 2012⁶³ tenía un precio más bajo que el Nissan Leaf, alrededor de 29 900 dólares.⁶⁴

Nissan Motor Company

Es un fabricante japonés de automóviles que ha experimentado un importante crecimiento durante la última década; lanzó recientemente una iniciativa global llamada “Nissan Power 88” que pide “un crecimiento acelerado por medio de nuevos mercados y segmentos” en los próximos seis años.⁶⁵ Para 2017, Nissan aspira a tener una participación de mercado global de 8% con un funcionamiento sostenible de beneficio de 8% también.⁶⁶ La compañía espera tener un portafolio global de 66 vehículos que cubran 92% de todos los mercados.⁶⁷ Actualmente, Japón, América del Norte y Europa representan 15, 33 y 17% de las ventas de unidades, respectivamente; en general, las ventas se incrementaron 23% en 2011.⁶⁸

La empresa ha aumentado su enfoque en los VE y espera vender 1.5 millones de ellos para 2017;⁶⁹ recientemente, Nissan introdujo su primer VE Leaf, que ha obtenido buenos resultados con la venta de más de 20 mil unidades. Además de la aceptación en el mercado, Leaf ha ganado varios premios: el Japan Car of the Year en 2011-2012, el 2011 European Car of the Year y el 2011 World Car of the Year.⁷⁰ El Nissan Leaf 2011 cuenta con un rango de trayecto de 160 kilómetros, tiene capacidad para cinco personas y un precio de 33 000 dólares.⁷¹ Nissan está persiguiendo agresivamente el segmento de VE⁷² y tiene una asociación permanente con Renault para continuar fabricando VE.

Otras empresas automotrices

El mercado del automóvil es altamente competitivo y muchos otros fabricantes tienen una presencia significativa en Estados Unidos y en el extranjero. Empresas como Hyundai y Daimler todavía tienen que crear un vehículo eléctrico, pero han anunciado planes para hacerlo en los próximos años. Muchos fabricantes están introduciendo vehículos híbridos, pero estas compañías parecen haber entrado tarde al segmento de VE. Mientras que los vehículos participantes completamente eléctricos, como Tesla, son relativamente raros en este mercado debido a la necesidad importante de capital, la gama de opciones actuales disponibles para los clientes (eléctrico híbrido, plug-in híbrido, completamente eléctrico) de estos fabricantes de automóviles convencionales existentes indica que es probable que la competencia en este segmento aumente en los próximos años. Además, estas competidoras son empresas de vehículos bien establecidas con operaciones extremadamente grandes, valor de marca significativo y lealtad establecida de los

clientes. Además, el acceso a los recursos financieros puede ser la ventaja más importante que tienen estas empresas sobre las empresas más pequeñas como Tesla, ya que no solo tienen reservas de efectivo significativas, sino también porque pueden aprovechar sus cargos para distribuir sus deudas y recaudar más dinero en efectivo. Por último, la mayoría de estas empresas tienen extensas redes de distribución y de servicio. En contraste, las compañías más pequeñas y las nuevas jugadoras, como Tesla, tienen una red de distribución y servicio muy limitado en el presente.⁷³ Replicar este tipo de redes toma tiempo y un costo significativo para el desarrollo de una empresa como esta; por lo tanto, el entorno competitivo de Tesla ofrece retos importantes tanto para ella como para las otras compañías que buscan entrar en la industria del automóvil.

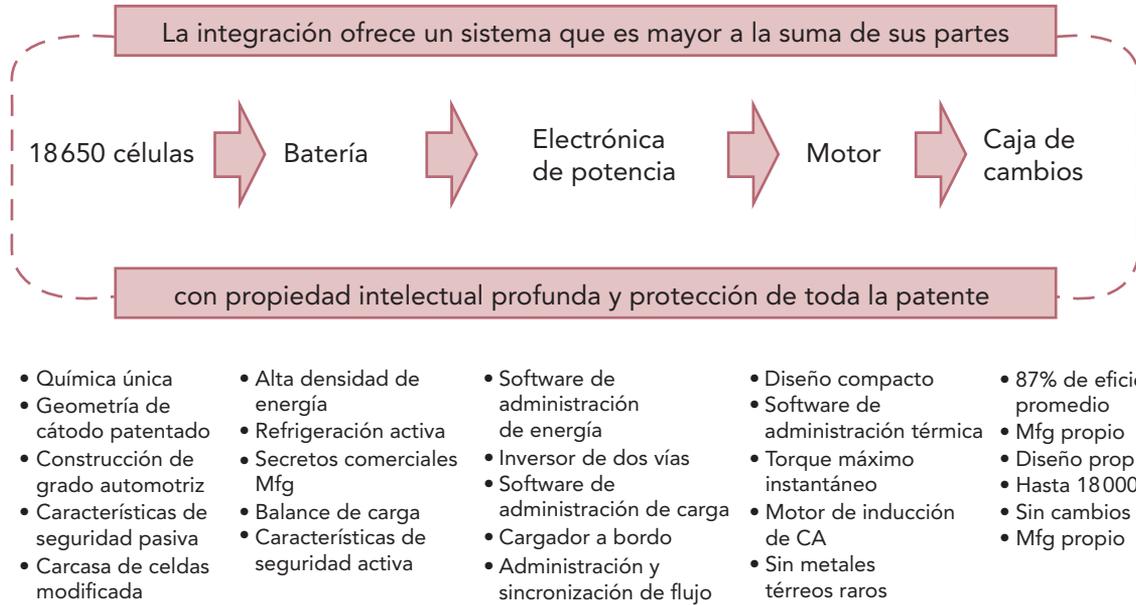
Operaciones de Tesla

Dados los desafíos significativos en su entorno competitivo, Tesla se ha centrado en posicionarse como un tipo diferente de empresa de automóviles. Se ve a sí misma como una compañía de Silicon Valley centrada en la disrupción de la tecnología que lidera la revolución tecnológica en la industria del automóvil. El cofundador de Tesla, Elon Musk, considera que la empresa está más alineada con “Apple o Google, que con GM o Ford”, al describir a Tesla como un “velociraptor de la tecnología”.⁷⁴ Lo que la compañía está haciendo, continúa Musk, “es alucinante para el negocio de los automóviles, pero además en el campo de Silicon Valley”.⁷⁵ Se trata de promover una imagen que se considera innovadora, inteligente y fresca; es esta visión de innovación tecnológica revolucionaria lo que ha impulsado muchas de las opciones y decisiones de Tesla por medio de varios elementos en sus operaciones con el fin de separarse del statu quo de los fabricantes de automóviles tradicionales.

Tecnología

Como uno de los pioneros en el campo de los VE, Tesla ha desarrollado para trenes de potencia una tecnología global, integrada, de propiedad eléctrica (véase la figura 3) que consiste en celdas de litio con una química única y una densidad de alta energía, una batería refrigerada de forma activa, un conjunto compacto de electrónica de potencia controlada por software, un motor de inducción de corriente alterna altamente eficiente y una caja de cambios RPM de una sola velocidad; tanto el motor como la caja de cambios se fabrican en la empresa. Todos los componentes de la transmisión están integrados sinérgicamente para proporcionar un rendimiento superior en términos de costo y alcance (véase la figura 4). Los rangos del modelo S de Tesla y el Tesla Roadster son 420 y 390 kilómetros, respectivamente, mucho mayores que los rangos de los competidores, como el Ford Focus EV (160 kilómetros), el Nissan Leaf (120 kilómetros) y el Chevy Volt (60

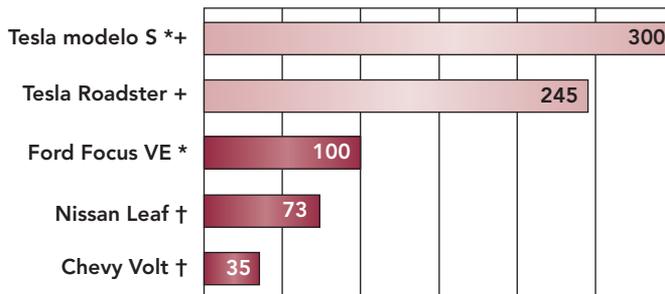
Figura 3 Tecnología de la transmisión de Tesla



Fuente: Tesla Motors Company Overview, verano de 2011, Comprehensive, Proprietary Technology, en http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4CW8X0/1459391711x0x494001/dd297293-ec2d-4dc5-8db4-63d491fb6bd0/Company_Overview_Q3_2011.pdf.

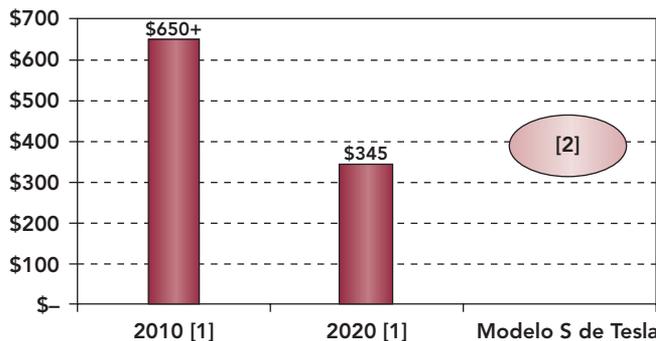
Figura 4 Liderazgo del vehículo eléctrico de Tesla en rango y costo

1. Tesla lidera el rango (millas máximas por carga individual)



* - Estimado
 + - Evaluación en ciudad/carretera de dos ciclos EPA
 † - Evaluación de cinco ciclos derivada EPA

2. Tesla lidera el costo (costo de la batería en dólares/kWh)



[1] Encuesta de costos: Roland Berger Estudio valor LiB y modelo de costos (marzo de 2010)
 [2] Modelo S de Tesla: costo proyectado no revelado; incluye todas las células, la electrónica, el embalaje y los costos de mano de obra

Fuente: Tesla Motors Company Overview, Verano de 2011, EV Leadership on range and cost, en http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4CW8X0/1459391711x0x494001/dd297293-ec2d-4dc5-8db4-63d491fb6bd0/Company_Overview_Q3_2011.pdf

kilómetros). Tesla también lidera el mercado de las baterías de bajo precio, alrededor de 400 dólares por kWh, frente al precio de sus competidores de 650 dólares por kWh (véase la figura 4).

Enfoque del producto en el mercado

Como pionero en el segmento del mercado de VE, Tesla ha adoptado un enfoque de tres vertientes para aumentar el número y variedad de vehículos eléctricos a disposición de los principales consumidores: al vender sus vehículos a un número creciente de concesionarios propiedad de la compañía y en línea, al vender sus componentes patentados de transmisión eléctrica a otros fabricantes para que puedan tener cuanto antes VE propios para clientes, y al servir como un catalizador y ejemplo positivo para otros fabricantes de automóviles, lo cual demuestra que existe una demanda abrumadora para los coches agradables de conducir y seguros ambientalmente.⁷⁶ Parte del objetivo de la venta de componentes de transmisión de otros fabricantes de automóviles es aprovechar su tecnología para cubrir sus costos de operación y al mismo tiempo seguir adelante con su objetivo personal del fomento de autos para que, con el tiempo, pueda convertirse en el BMW de los vehículos eléctricos, con un objetivo de 15% de margen de ganancia.⁷⁷

El primer modelo de VE de Tesla fue el Roadster; un pionero en muchas dimensiones -desempeño: 0 a 100 kilómetros en 3.7 segundos; rango: 400 kilómetros; costo de desarrollo: 125 millones de dólares, y tiempo de lanzamiento: tres modelos en dos años;⁷⁸ estaba dirigido al segmento de gama alta del mercado de vehículos eléctricos. Con un precio base de 89 mil dólares, el Roadster provocó las críticas de los medios, puesto que la empresa estaba atendiendo exclusivamente a los consumidores ricos. Aunque el objetivo de Tesla es vender VE a un grupo principal de consumidores a precios más asequibles, Tesla dirigió deliberadamente su primer vehículo de producción a los “primeros usuarios” para que la compañía pudiera optimizar la tecnología antes de bajar en cascada los precios de vehículos. El modelo sedán S, lanzado en 2012, tenía un precio más asequible de 49 900 después de créditos fiscales,⁷⁹ lo cual era más o menos la mitad del precio del Roadster. Tal reducción dramática en el precio parece estar siguiendo un enfoque adoptado por las empresas de Silicon Valley y la industria de la tecnología global, donde los precios de los teléfonos móviles, ordenadores portátiles y televisores de pantalla plana bajan drásticamente con cada ciclo del producto. Sin embargo, este enfoque ha sido poco frecuente en la industria automotriz mundial, donde el modelo de negocio predominante ha sido el de la producción en masa en fábricas de montaje optimizadas para construir cientos de miles de vehículos por año, con precios relativamente bajos.⁸⁰ Con la introducción del sedán modelo S a un precio inferior, Tesla comenzó a realizar un cambio estratégico en el segmento de mercado de nivel alto dirigido al mercado de sedán familiar más amplio. El modelo S también tiene varios rasgos distintivos que le permiten competir en este segmento, incluyendo más espacio de

carga que cualquier otro sedán, calificación para accidentes de cinco estrellas, computadora de pantalla táctil de 17 pulgadas y conectividad inalámbrica 4G, rendimiento de hasta 480 kilómetros por carga, 45 minutos de carga rápida, intercambio rápido de baterías (un minuto), 0 a 100 kilómetros en menos de seis segundos y manejo excepcional.⁸¹ Tesla ya tiene más de 6000 pedidos para el sedán totalmente eléctrico que va a vender en todo el mundo a un precio de entre 57 400 y 77 400 dólares dependiendo del rango y niveles de acabado.⁸² La empresa planea proporcionar ofertas adicionales que utilizan la plataforma del modelo S, ya que está dirigido a diferentes usuarios con distintas necesidades en el mercado de los sedanes familiares. Por lo tanto, se espera lanzar una serie de otros coches que van desde automóviles, cabriolets, camionetas, crossovers y SUV en función de su adaptabilidad con la transmisión común. La construcción de cada uno de ellos puede requerir una pequeña inversión adicional, ya que Tesla está construyendo cada uno a partir de la plataforma del modelo S.⁸³

Red de distribución

Tesla ha desarrollado una red de distribución diferente impulsada por un esfuerzo ambicioso por tomar el control de sus operaciones de ventas y servicios y capturar los ingresos y los comentarios de los clientes que los fabricantes de automóviles tradicionales ceden a una red de distribuidores. Ha desarrollado un enfoque de tienda para las ventas y entrega contra la red de distribuidores más tradicional. En opinión de Musk, el sistema de distribución del automóvil actual es extremadamente ineficiente, los distribuidores no concuerdan con los OEM relacionados con el servicio y el inventario. En lugar de tener decenas de miles de autos en las concesionarias, Tesla utiliza un sistema de entrega justo a tiempo con autos hechos bajo pedido.⁸⁴ Puesto que no hay necesidad de llevar un inventario grande, las tiendas no tienen que ser grandes o incluir una superficie amplia. Este es un cambio importante respecto del modelo tradicional.⁸⁵ Aunque este enfoque revolucionario tiene muchas ventajas, no viene sin riesgos. Los desafíos legales están por delante del modelo de distribución de Tesla para la venta de sus vehículos en las tiendas (en lugar de mediante concesionarios franquiciados) y por medio de internet. Como señala Tesla: “Muchos estados tienen leyes que pueden interpretarse para prohibir la venta por internet entre fabricantes y los residentes del estado o que imponen otras limitaciones a este modelo de venta, incluyendo las leyes que prohíben la venta directa entre fabricantes de vehículos y consumidores sin el uso de un concesionario independiente o sin una presencia física en el estado”. Como resultado, Tesla puede tener que cambiar su modelo de ventas por lo menos en algunos estados o se verá excluido de una gran porción del mercado de E. U.⁸⁶

Marketing y ventas

Tesla también ha adoptado un enfoque de marketing y ventas que se asemeja al de una empresa de Silicon Valley más que al de una compañía de fabricación de automóviles tradicional.

Está tratando de crear una experiencia similar a la estrategia de venta al público utilizada por Apple con sus escaparates; para lograr esto, contrató a George Blankenship como vicepresidente de ventas y experiencia de propiedad. Blankenship, quien anteriormente fue el arquitecto del modelo de distribución de Apple, introdujo sus ideas en las tiendas de Tesla mediante tecnología de primera. Como él dice, “las tiendas de Tesla están diseñadas para que la gente venga a explorar y aprender por sí misma acerca de nuestra tecnología. Usted nunca verá un letrero ‘No tocar’ en una tienda de estas. Queremos que todos, desde los niños pequeños hasta los abuelos, vengan y vean por sí mismos por qué la conducción de VE es el futuro.”⁸⁷ La misión de Tesla es reinventar la forma en que la gente compra autos, rompiendo con el modelo de representación tradicional; las tiendas de la compañía buscan atraer, informar y cautivar a los clientes potenciales por medio de interfaces innovadoras, pantallas táctiles, especialistas en conocimiento del producto y un estudio de diseño virtual donde se puede personalizar un sedán modelo S.⁸⁸

Un factor clave en el logro de esta experiencia en la tienda es el uso de software de última generación integrado en las muchas pantallas táctiles ubicadas en todo el piso de ventas. Design Studio es una herramienta de software que permite a los consumidores personalizar, ver y compartir su VE Tesla en la web, en sus teléfonos inteligentes y iPads y en las tiendas de la empresa. El uso de HTML5 para la compatibilidad entre plataformas y Design Studio hace que la experiencia de compra sea flexible, atractiva e interactiva.⁸⁹ “El objetivo de Design Studio es personalizar la experiencia de Tesla”, dijo George Blankenship. “Es la configuración más avanzada a la que cualquier fabricante de automóviles ha llegado, algo que te permite elegir exactamente lo que quieres, mirarlo desde todos los ángulos y verlo en la naturaleza.”⁹⁰ Toda esta tecnología puede o no atraer a los clientes; además, los especialistas de productos de Tesla también están equipados con iPads para que cuando se encuentren con clientes nuevos exploren sus opciones. La nueva sala de exposición en Santana Row ofrece además a los clientes la capacidad de “lanzar” su diseño a una pantalla grande en la parte de atrás de la tienda con un golpe de su mano.⁹¹ Tesla no solo ha intentado modificar la experiencia dentro de la tienda tradicional del concesionario, sino que también ha impulsado este modelo progresista al exterior y su ubicación.

Desde que abrió su primera tienda estadounidense en Santa Mónica, California, en 2008, Tesla se ha centrado en los puntos de venta de alto tráfico en todo el país para darse a conocer mejor a los compradores casuales con sus VE.⁹² Las ubicaciones de venta al menudeo se parecen más a las galerías que a las tiendas y no son concesionarias en el sentido tradicional. Todas ellas tienen un modelo S sedán y exhibiciones que destacan las ofertas de Tesla; una especie de lugar donde un cliente adinerado compra productos como los de Tiffany y Gucci, atraerá y proporcionará una prueba de lo que Tesla tiene para ofrecer.⁹³ Actualmente, la empresa opera 16 tiendas en Estados Unidos, dos en Canadá, 13 en

Europa y tres en Asia Pacífico, con un ambicioso proyecto de expansión dirigido como una red mundial de 50 salas de exposición, que coincidiría con el lanzamiento del sedán modelo S en 2012.⁹⁴

Mediante la integración de distribución, marketing y ventas de esta manera, Tesla cree que será “capaz de controlar mejor los costos de inventario, administrar los servicios de garantía y los precios, mantener y fortalecer la marca Tesla y obtener una rápida retroalimentación de los clientes.”⁹⁵

Servicio

Un ejemplo de que la retroalimentación de los clientes impulsa el valor adicional en las operaciones de Tesla es el concepto de servicios móviles que la empresa ha adoptado. Tesla se basó en los comentarios de los clientes para elaborar su estrategia de servicio, al igual que el minorista de calzado en línea Zappos.com y el servicio de reparación de equipo de Best Buy, Geek Squad. De la misma manera que en el concepto de Best Buy, las tiendas al detalle de Tesla son centros de servicios móviles que ofrecen visitas a domicilio para llevar a cabo inspecciones anuales y actualizaciones de firmware.⁹⁶ El servicio cuesta un dólar por milla, con un mínimo de 100 dólares. La cuota no cubre sus gastos, pero Tesla dice que sobrevivir a la pérdida es más barato que construir más centros de servicio.⁹⁷

Con la adopción de este modelo general, la empresa cree que “evitará el conflicto de intereses en la estructura de representación tradicional inherente a la mayoría de los fabricantes de automóviles que se presentan cuando la venta de piezas de garantía y las reparaciones de un concesionario son una fuente clave de ingresos y beneficios para el distribuidor, pero que a menudo son un gasto para el fabricante del vehículo.”⁹⁸

Cultura corporativa

Una parte importante de la creación de un tipo diferente de empresa ha sido el enfoque en la creación de una cultura corporativa que hace hincapié en los valores y la visión propugnados por el equipo de liderazgo. La cultura que Tesla se esfuerza en la elección del tipo de personas que intenta contratar, como proclama la portada de la sección de carrera de su sitio web: “¿Cuestionas la tradición y piensas constantemente en maneras de mejorar el statu quo? ¿Prosperas en ambientes donde el brillo es común y el desafío es la norma?”; el sitio web pregunta: “¿Te emocionan los retos cuando te encuentras entre los mejores de tu campo? Si es así, estarías en buena compañía en Tesla Motors.”⁹⁹ Para la tarea de la construcción de esta cultura emprendedora inicial, la empresa acudió a Amnon Geshuri, quien había tenido éxito en la construcción de una cultura similar en Google. Geshuri tiene un buen historial en el montaje de grandes equipos y en poner a la gente a trabajar. Su reputación como una leyenda de Silicon Valley en el ámbito del reclutamiento y la contratación se consolidó en Google, donde dirigió un equipo de

Figura 5 Balance

Tesla Motors, Inc. Balances generales consolidados (en miles de dólares, salvo las acciones y datos por acción)		
Activos	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Activos circulantes		
Efectivo y equivalentes	201 890	255 266
Valores negociables a corto plazo	—	25 061
Efectivo restringido	19 094	23 476
Cuentas por cobrar	26 842	9 539
Inventario	268 504	50 082
Pagos anticipados y otros activos circulantes	8 438	9 414
Total del activo circulante	524 768	372 838
Vehículos de arrendamiento operativo, netos	10 071	11 757
Propiedades, planta y equipo, neto	552 229	298 414
Efectivo restringido	5 159	8 068
Otros activos	21 963	22 371
Activos totales	1 114 190	713 448
Pasivo y capital contable		
Pasivo exigible		
Cuentas por pagar	303 382	56 141
Pasivos acumulados	39 798	32 109
Ingresos diferidos	1 905	2 345
Obligaciones de arrendamiento de capital, porción circulante	4 365	1 067
Pago de reservación	138 817	91 761
Deuda a largo plazo, porción circulante	50 841	7 916
Total del pasivo circulante	539 108	191 339
Garantía de acciones comunes	10 692	8 838
Obligaciones de arrendamiento de capital, menos porción circulante	9 965	2 830
Ingresos diferidos, menos porción circulante	3 060	3 146
Deuda a largo plazo, menos porción circulante	401 495	268 335
Otros pasivos a largo plazo	25 170	14 915
Pasivos totales	989 490	489 403
Compromisos y contingencias (nota 14)		
Capital contable:		
Acciones preferentes; \$0.001 de valor nominal; 100 mil acciones autorizadas; existen acciones emitidas y en circulación	—	—
Capital adicional pagado	1 190 191	893 336
Otras pérdidas integrales acumuladas	—	(3)
Déficit acumulado	(1 065 606)	(669 392)
Capital contable total	124 700	224 045
Total pasivo y capital contable	1 114 190	713 448

(continúa)

Figura 5 (continuación) Balance

Tesla Motors, Inc. Balances generales consolidados (en miles de dólares, salvo las acciones y datos por acción)		
Las sumas de los servicios de préstamo DOE utilizados han sido las siguientes (en miles):		
	Servicio de préstamo disponible para futuros retiros del saldo	Tasas de interés
Saldo inicial, 20 de enero de 2010	465 048	
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 31 de marzo de 2010	(29 920)	2.9–3.4%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de junio de 2010	(15 499)	2.5–3.4%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de septiembre de 2010	(11 138)	1.7–2.6
Retenciones recibidas durante los tres meses que terminaron el 31 de diciembre de 2010	(15 271)	1.7–2.8%
Saldo restante, 31 de diciembre de 2010	393 220	
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 31 de marzo de 2011	(30 656)	2.1–3.0%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de junio de 2011	(31 693)	1.8–2.7%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de septiembre de 2011	(90 822)	1.0–1.4%
Retenciones recibidas durante los tres meses que terminaron el 31 de diciembre de 2011	(51 252)	1.0–1.5%
Saldo restante, 31 de diciembre de 2011	188 797	
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 31 de marzo de 2012	(84 267)	0.9–1.6%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de junio de 2012	(71 274)	1.0–1.3%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de septiembre de 2012	(33 256)	1.0–1.2%
Saldo restante, 31 de diciembre de 2012		—

Fuente: Tesla Motors, 14 de noviembre 2011, Informe trimestral, Formato 10-Q. Estados financieros: 3.

reclutamiento de 900 empleados que revisaba 2.5 millones de solicitudes de empleo en un año.¹⁰⁰ Se dice que la marca de la energía creativa y la apuesta por la innovación creada en Tesla son diferentes, algo que lo diferencia de la competencia establecida en Detroit y en otras partes de Estados Unidos. Al igual que en la mayoría de las empresas de Silicon Valley, no hay barreras en el área de trabajo de la compañía. Tesla se esfuerza por lograr un ambiente laboral abierto que fomente una fuerza de trabajo creativa y cooperativa.¹⁰¹

Finanzas de Tesla

Debido al estado actual de desarrollo y los altos costos asociados con la investigación y el desarrollo de transmisiones eléctricas y vehículos de diseño de Tesla, esta ha sufrido importantes pérdidas desde su creación en 2003. Desde ese año hasta diciembre de 2012, las pérdidas totales fueron de 1065 millones de dólares (véase la figura 5),¹⁰² incluyendo una pérdida reportada por 396.3 millones de dólares o 3.69 dólares por acción para el año 2012 (véase la figura 6). En el verano de 2010, Tesla solicitó una línea de crédito al programa del Departamento de Energía diseñado para la Fabricación de Vehículos de Tecnología Avanzada por una cantidad de aproximadamente 465 millones de dólares.¹⁰³ Desde entonces Tesla ha tenido retenciones consistentes en la línea de crédito para cubrir las operaciones; y para el

31 de diciembre de 2012 había aprovechado por completo esta opción (véase la figura 7). No obstante, Tesla terminó el año con 221 millones en efectivo (véase la figura 5), y con el reciente anuncio de que por primera vez reportaría un beneficio en las operaciones del primer trimestre 2013, parecía tener suficiente dinero para mantener las operaciones durante algún tiempo.

Tesla también tiene importantes flujos de efectivo procedentes de un contrato de desarrollo con Toyota para transmisiones eléctricas para la versión eléctrica del Toyota RAV4. El total del contrato es de 60 millones de dólares, de los cuales Tesla había recibido 35.5 millones dólares hasta el 30 de septiembre de 2011.¹⁰⁴ El resto del contrato se paga cuando este llegue a su fin y servirá como una fuente de flujo de efectivo en los próximos años. Para la segunda fase del acuerdo, Tesla espera recibir aproximadamente 100 millones de Toyota entre 2012 y 2014 sobre la base de la entrega de componentes de transmisión.¹⁰⁵ Entre este contrato y las ventas del modelo S, Tesla tiene el potencial para experimentar un crecimiento significativo en las ventas durante ese periodo de tiempo.

Desafíos estratégicos

En la actualidad, Tesla Motors está posicionada como la única fabricante de vehículos totalmente eléctricos dentro

Figura 6 Estado de resultados

Tesla Motors, Inc.			
Estados consolidados de operaciones			
(en miles de dólares, salvo las acciones y datos por acción)			
	Ejercicio terminado el 31 de diciembre de		
	2012	2011	2010
Ingresos			
Ventas de automóviles	385 699	148 568	97 078
Servicios de desarrollo	27 557	55 674	19 666
Ingresos totales	413 256	204 242	116 744
Costo de los ingresos			
Ventas de automóviles	371 658	115 482	79 982
Servicios de desarrollo	11 531	27 165	6 031
Costo total de los ingresos	383 189	142 647	86 013
Beneficio bruto	30 067	61 595	30 731
Gastos de operación			
Investigación y desarrollo	273 978	208 981	92 996
Ventas, generales y administrativos	150 372	104 102	84 573
Total de gastos de operación	424 350	313 083	177 569
Pérdida por operaciones	(394 283)	(251 488)	(146 838)
Ingresos por intereses	288	255	258
Gastos por intereses	(254)	(43)	(992)
Otros gastos, neto	(1 828)	(2 646)	(6 583)
Pérdida antes de impuestos sobre la renta	(396 077)	(253 922)	(154 155)
Provisión para impuestos sobre la renta	136	489	173
Pérdida neta	(396 213)	(254 411)	(154 328)
Pérdida neta por acción de las acciones comunes, básica y diluida	(3.69)	(2.53)	(3.04)
Promedio ponderado de acciones utilizadas en el cálculo de la pérdida neta por acción de las acciones comunes, básicas y diluidas	107 349 188	100 388 815	50 718 302

Fuente: Tesla Motors, 14 de noviembre 2011, Informe trimestral, Formato 10-Q. Estados financieros: 4.

de la industria de los automóviles. Tesla ha gozado de la ventaja de ser pionero con el deportivo Tesla Roadster y espera disfrutar del éxito en el futuro con su modelo sedán S y el modelo crossover X. Estos dos vehículos permitirán a la compañía conseguir una base nueva de clientes más allá de los usuarios con mayor poder económico a quienes se dirige con el Roadster. Con las preocupaciones ambientales y el aumento del precio de la gasolina, un auto eléctrico cumple con las necesidades de un nicho de mercado en busca de un auto ecológico. Sin embargo, Tesla compite contra un gran número de fabricantes de automóviles que tienen acceso a un fondo de recursos y cuota de mercado mucho más grandes. La gama de Tesla y el mejor rendimiento de su VE pueden no ser suficientes para competir exitosamente.

Con el compromiso de desarrollar un auto amigable con el medio ambiente, Tesla también pueden tomar en consideración la forma en la que las baterías de iones de litio afectarán el medio ambiente a través del tiempo y si esto entrará en

conflicto con uno de sus principios fundadores. Es probable que la preocupación pública sobre el cambio climático global conduzca a más regulaciones gubernamentales en materia de emisiones de carbono, lo cual podría proporcionar a Tesla una ventaja sobre otros fabricantes de automóviles. La asociación con Panasonic para desarrollar baterías de iones de litio de alto rendimiento con base en celdas de níquel provee definitivamente a Tesla grandes oportunidades en el futuro. Proporcionar piezas de VE a compañías como Daimler y Toyota le da también un gran potencial de crecimiento en el futuro. Ser una empresa joven y competir contra las grandes empresas establecidas puede obligar a Tesla a tomar algunas decisiones difíciles en cuanto a su producto y a la diversificación de su portafolio. Además, es grande la amenaza de los nuevos integrantes del mercado de VE, sobre todo porque fabricantes como Toyota, Chevrolet, Ford, Honda, Nissan, y Daimler ya se encuentran en el mercado de los VE. Tesla no tiene las economías de escala para

Figura 7 Departamento de servicios de préstamo de energía

Las retenciones de los servicios de préstamo DOE han sido como se muestra a continuación (en miles de dólares):		
	Servicio de préstamo disponible para futuros retiros del saldo	Tasas de interés
Saldo inicial, 20 de enero de 2010	465 048	
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 31 de marzo de 2010	(29 920)	2.9–3.4%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de junio de 2010	(15 499)	2.5–3.4%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de septiembre de 2010	(11 138)	1.7–2.6%
Retenciones recibidas durante los tres meses que terminaron el 31 de diciembre de 2010	(15 271)	1.7–2.8%
El saldo restante, 31 de diciembre de 2010	393 220	
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 31 de marzo de 2011	(30 656)	2.1–3.0%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de junio de 2011	(31 693)	1.8–2.7%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de septiembre de 2011	(90 822)	1.0–1.4%
Retenciones recibidas durante los tres meses que terminaron el 31 de diciembre de 2011	(51 252)	1.0–1.5%
El saldo restante, 31 de diciembre de 2011	188 797	
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 31 de marzo de 2012	(84 267)	0.9–1.6%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de junio de 2012	(71 274)	1.0–1.3%
Retenciones recibidas durante los tres meses finalizados el 30 de septiembre de 2012	(33 256)	1.0–1.2%
Saldo restante, diciembre 31 de 2012		-

Fuente: Tesla Motors, 14 de noviembre 2011, Informe trimestral, Formato 10-Q. Estados financieros: 14

competir, por no hablar de los recursos, en comparación con los vastos recursos que estas empresas pueden aportar a cualquier proyecto de desarrollo.

Tesla ha financiado gran parte de su negocio por medio de la deuda; esto deja a la empresa operando con un continuo ingreso neto negativo. Se necesitará un alto volumen de ventas para obtener ganancias y pagar parte de la deuda. Una preocupación es si será capaz de generar beneficios suficientes para reducir su deuda. En general, la demanda de autos completamente eléctricos es relativamente baja. La empresa se enfrenta al reto de aumentar la demanda de sus autos sobre los de las compañías de automóviles rivales más grandes. Para crear la demanda, Tesla tiene que demostrar que sus coches compiten favorablemente sobre la base del desempeño, autonomía, precio, seguridad y durabilidad. Existen otras cuestiones urgentes que la compañía tiene que abordar también. ¿Tesla debería seguir compitiendo en el mercado del automóvil, o debería dejarse comprar? Actualmente, Toyota ya tiene una cantidad significativa de acciones de

la empresa; si no opta por competir, ¿un enfoque diferente proporcionaría a la empresa una mejor participación en el mercado y una posición dentro de la industria, en comparación con un enfoque en el mercado de gama alta y usuarios conscientes del medio ambiente? ¿Puede una empresa con un enfoque en Silicon Valley tener éxito en el sector más tradicional de los automóviles? ¿Debe expandir su enfoque para incluir camionetas y SUV o adherirse solamente al segmento de autos lujosos y de alto rendimiento? ¿Qué segmentos de mercado debería perseguir? Y para combatir la deuda e incrementar las ventas, ¿cómo debería llevar su expansión en el lado minorista del negocio? ¿El control completo de las tiendas es mejor que las franquicias o las concesionarias? Otro tema clave al que se enfrentan los tomadores de decisiones, como el CEO Elon Musk, es la forma de abordar el mantenimiento de los autos que requeriría la red y la manera en que esto encaja con la estrategia de la empresa. La futura dirección de Tesla y, en última instancia, su éxito o su fracaso, dependerán de la forma en que la administración responda estas preguntas en los próximos años.

NOTAS

1. Tesla Motors, 14 de noviembre de 2011, *Quarterly Report Form 10-Q*. Estados financieros: 6.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Idem*: 17.
5. A. Cholia, 14 de septiembre de 2010, *Tesla and Toyota's RAV4 VE and now a Tesla-Daimler Partnership*, consultado el 4 de diciembre de 2011 en <http://altransport.com/>
6. Tesla Motors, Inc., 2011, 13 de noviembre de 2011, Shareholder.com, en <http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4CW8X0/1404747030x0x494001/>

- dd297293-ec2d-4dc5-8db4-63d491fb6bd0/Company_Overview_Q3_2011.pdf.
7. *Ibid.*
 8. *Ibid.*
 9. *Ibid.*
 10. K. Scholer y L. Spears, 29 de junio de 2010, *Tesla Posts Second-Biggest Rally for 2010 U. S. IPO*, consultado el 4 de diciembre de 2011 en www.businessweek.com/news/2010-06-29/tesla-posts-second-biggest-rally-for-2010-u-s-ipo.html.
 11. Tesla Motors, Inc., *op. cit.*
 12. Reuters Fundamentals. *TSLA*, 5 de noviembre de 2011.
 13. Tesla Motors, 28 de octubre de 2011, Elon Musk Named Innovator of the Year in Technology, *WSJ Magazine* [en línea], [citado el 9 de diciembre de 2011], www.teslamotors.com/about/press/releases/elon-musk-named-innovator-year-technology-wsj-magazine.
 14. Tesla Motors, 2011, *Executive Bios* en línea, [citado el 9 de diciembre de 2011], www.teslamotors.com/about/executive-bios.
 15. K. Bullis, 2008, Technology Review's Annual List of 35 Innovators Under 25 – JB Straubel, *Technology Review* published by MIT, consultado el 14 de diciembre de 2011 en www.technologyreview.com/tr35/profile.aspx?TRID=742.
 16. Tesla Motors, 4 de agosto de 2008, *Deepak Ahuja, Seasoned Auto Industry Finance Executive, Joins Tesla Motors as CFO*, [citado el 9 de diciembre de 2011], www.teslamotors.com/about/press/releases/deepak-ahuja-seasoned-auto-industry-finance-executive-joins-tesla-motors-cfo.
 17. Tesla Motors, 28 de octubre de 2011, *op. cit.*
 18. G. Conway, 6 de octubre de 2011, 5 minutes with... *Deepak Ahuja, Tesla Motors' finance boss, The Charging Point*, consultado el 14 de diciembre de 2011, www.thechargingpoint.com/entertainment/5-minutes-with-Deepak-Ahuja-Tesla-Motors-finance-boss.html.
 19. Gallup Pollitics, 11 de marzo de 2011, *Americans Global Warming Concerns Continue to Drop*, consultado el 6 de diciembre de 2011 en www.gallup.com/poll/126560/americans-global-warming-concerns-continue-drop.aspx.
 20. Greening Business, consultado el 6 de diciembre de 2011 en www.earthshare.org/greening-business.html.
 21. Tesla Motors, Go Electric – Environment, consultado el 6 de diciembre de 2011 en www.teslamotors.com/goelectric/environment.
 22. Carbon Tax Center, 21 de julio de 2011, *Where Carbon is Taxed*, consultado el 6 de diciembre de 2011 en www.carbontax.org/progress/where-carbon-is-taxed/.
 23. Tesla Motors, 21 de abril de 2010, *Tesla Announces Japan Will be First Destination in Asia*, Boletín de prensa, consultado el 6 de diciembre de 2011 en www.teslamotors.com/de_DE/about/press/releases/tesla-announces-japan-will-be-first-destination-asia.
 24. Federal Tax Credit for Electric Vehicles, consultado el 7 de diciembre de 2011 en www.fueleconomy.gov/feg/taxevb.shtml.
 25. I. Buchmann, septiembre de 2008, *Will Lithium Ion Batteries Power the New Millenium?*, Cadex Electronics, Inc., consultado el 6 de diciembre de 2011 en www.buchmann.ca/Article5-Page1.asp.
 26. A. Serpo, 15 de enero de 2008, A Ten-fold Improvement in Battery Life, *CNET News*, consultado el 6 de diciembre de 2011 en http://news.cnet.com/A-tenfold-improvement-in-battery-life/2100-1041_3-6226196.html.
 27. Reuters. 7 de enero de 2010, *Tesla, Panasonic Partner on Electric Car Batteries*, consultado el 6 de diciembre de 2011 en www.reuters.com/article/2010/01/07/tesla-panasonic-idUSN0721766720100107.
 28. Worldwatch Institute Report VST111, 2011, *Vehicle Production Rises, But Few Cars are Green*, consultado el 7 de diciembre de 2011 en www.worldwatch.org/node/5461.
 29. Tesla Motors, *Wikipedia*, consultado el 7 de diciembre de 2011 en http://en.wikipedia.org/wiki/Tesla_Motors.
 30. Reuters, 7 de enero de 2010, *Tesla, Panasonic Partner on Electric Car Batteries*, consultado el 7 de diciembre de 2011 en www.reuters.com/article/2010/01/07/tesla-panasonic-idUSN0721766720100107.
 31. Tesla Motors Company Overview, verano de 2011, Uniquely Positioned in Large Market, consultado el 7 de diciembre de 2011 en http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4CW8X0/145939171x0x494001/dd297293-ec2d-4dc5-8db4-63d491fb6bd0/Company_Overview_Q3_2011.pdf.
 32. Tesla Motors Company Overview, verano de 2011, consultado el 7 de diciembre de 2011, *EV Leadership Validated By...*, http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4CW8X0/145939171x0x494001/dd297293-ec2d-4dc5-8db4-63d491fb6bd0/Company_Overview_Q3_2011.pdf.
 33. Standard & Poor's, Stock Report 2011, Toyota Motor Company..
 34. *Ibid.*
 35. *Ibid.*
 36. *Ibid.*
 37. *Ibid.*
 38. *Ibid.*
 39. P. Valdes-Depena, 14 de septiembre de 2010, Toyota Announces 6 New Hybrids, Electric Cars, *CNN Money*, consultado el 10 de diciembre de 2011, http://money.cnn.com/2010/09/14/autos/toyota_new_hybrids/index.htm.
 40. J. Murphy, 11 de enero de 2009, Toyota Plans Electric Vehicle in 2012, *Wall Street Journal*, consultado el 10 de diciembre de 2011 en <http://online.wsj.com/article/SB123168046746371557.html>.
 41. *Ibid.*
 42. Standard & Poor's, *op. cit.*
 43. *Ibid.*
 44. O. Rana, 9 de noviembre de 2011, *GM's sales in China surpassed 2 million in Oct. 2011*, consultado el 11 de diciembre de 2011 en www.egmcartech.com/2011/11/09/gms-sales-in-china-surpassed-2-million-in-oct-2011.
 45. T. Team, 11 de noviembre de 2011, GM Stock Set For 30 Percent Gain As South American Strength Offsets Weakness Elsewhere, *Forbes*, consultado el 11 de diciembre de 2011.
 46. General Motors, 11 de octubre de 2011, GM Middle East Q3 Sales Increase 21 Percent, *GM News*, consultado el 22 de diciembre de 2011 en http://media.gm.com/content/media/us/en/gm/news.detail.html/content/Pages/news/us/en/2011/Oct/1011_GMME.
 47. General Motors, 2011, *Chevy Volt Electric Car Features*, consultado el 11 de diciembre de 2011 en www.chevrolet.com/volt-electric-car/features-specs.
 48. Chevrolet, *Volt 2010*, consultado el 15 de diciembre de 2011 en www.chevrolet.com/volt-electric-car/.
 49. S. Terlep, 5 de diciembre de 2011, Slow Sales Dogged Volt Before Fires, *Wall Street Journal*, consultado el 11 de diciembre de 2011 en <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204903804577078692310067200.html>.
 50. K. Bradsher, 20 de septiembre de 2011, G.M. Plans to Develop Electric Cars With China, *New York Times* en línea, consultado el 11 de diciembre de 2011 en www.nytimes.com/2011/09/21/business/global/gm-plans-to-develop-electric-cars-with-chinese-automaker.html.
 51. Standard & Poor's, Stock Report 2011, Ford Motor Company.
 52. *Ibid.*
 53. *Ibid.*
 54. *Fox News*, 7 de enero de 2011, Ford Unveils Its First Electric Car, *Fox News.com*, consultado el 11 de diciembre de 2011 en <http://www.foxnews.com/leisure/2011/01/07/ford-unveils-electric-car>.
 55. *Ibid.*
 56. Plugin Cars, 15 de diciembre de 2011, Detailed Price Information for Ford Focus Electric, en www.plugincars.com/ford-focus-electric/price.
 57. J. Lichterman, 2011, Ford Plugs Electric Cars, *MSN Autoweek*, consultado el 11 de diciembre de 2011 en <http://editorial.autos.msn.com/article.aspx?cp-documentid=1185287>.
 58. Standard & Poor's, Stock Report. 2011, Honda Motor Company.
 59. *Ibid.*
 60. *Ibid.*
 61. Honda Motors, 17 de noviembre de 2010, World Debut of Honda Fit VE Concept Electric Vehicle and Plug-in Hybrid Platform at Los Angeles Auto Show, Boletines de prensa de Honda, consultado el 11 de diciembre de 2011, <http://world.honda.com/news/2010/410117Fit-EV-Concept-Los-Angeles-Auto-Show>.
 62. *Ibid.*
 63. *Ibid.*
 64. J. Addison, 30 de noviembre de 2011, New Honda Fit VE likely to cost less than Nissan LEAF, *CleanTech Blog*, consultado el 15 de diciembre de 2011 en www.cleantechblog.com.

65. Standard & Poor's, Stock Report, 2011, Nissan Motor Company.
66. *Ibid.*
67. *Ibid.*
68. *Ibid.*
69. *Ibid.*
70. AFP News, 4 de diciembre de 2011, Nissan Leaf electric wins Japan car of the year, *Yahoo News*, consultado el 11 de diciembre de 2011 en <http://ph.news.yahoo.com/nissan-leaf-electric-wins-japan-car-185552497.html>.
71. N. Chambers, 8 de octubre de 2010, Nissan LEAF, Plugin Cars, consultado el 11 de diciembre de 2011 en www.plugin-cars.com/nissan-leaf/review.
72. Standard & Poor's, Stock Report. 2011, Nissan Motor Company.
73. Tesla Motors Company Overview, verano de 2011, Tesla-Owned Distribution and Service, en http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4CW8X0/1459391711x0x494001/dd297293-ec2d-4dc5-8db4-63d491fb6bd0/Company_Overview_Q3_2011.pdf.
74. J. Yarow, 22 de junio de 2010, Revealed: Tesla's IPO Roadshow, *Business Insider*, consultado el 12 de diciembre de 2011 en www.businessinsider.com/teslas-ipo-roadshow-2010-6#tesla-is-a-technology-company-not-a-car-company-1.
75. *Ibid.*
76. Online Automotive News Update, 11 de octubre de 2011, Corporate Strategy Tesla Motors, consultado el 12 de diciembre de 2011.
77. M. DeBord, 3 de agosto de 2011, Could Tesla Lead Electric Car Business? Maybe, *CBS Moneywatch*, consultado el 12 de diciembre de 2011 en www.cbsnews.com/8301-505123_162-48741282/could-tesla-lead-electric-car-business-maybe.
78. J. Yarow, *op. cit.*
79. Tesla Motors. Tesla Model S Facts, consultado el 14 de diciembre de 2011 en www.teslamotors.com/models/facts.
80. Online Automotive News Update, 11 de octubre de 2011, Corporate Strategy Tesla Motors, consultado el 12 de diciembre de 2011.
81. J. Yarow, *op. cit.*
82. M. DeBord, *op. cit.*
83. J. Yarow, *op. cit.*
84. M. Boslet y E. Weshoff, 9 de julio de 2010, Tesla Targets 50 Auto Showrooms With an Apple Twist, *Greentech Media*, consultado el 12 de diciembre de 2011 en www.greentechmedia.com/articles/read/tesla-targets-50-auto-showrooms-with-an-apple-twist.
85. *Ibid.*
86. J. Garthwaite, 31 de enero de 2010, Tesla IPO: 12 Things You Should Know, *GigaOM*, consultado el 12 de diciembre de 2011, <http://gigaom.com/cleantech/tesla-ipo-12-things-you-should-know-about-tesla>.
87. Tesla Motors, 23 de noviembre de 2011, Tesla Puts Model S Technology On Display, consultado el 12 de diciembre de 2011 en <http://ir.teslamotors.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=626357>.
88. *Ibid.*
89. The Auto Channel, 20 de abril de 2011, *Tesla Takes Auto Retail High-Tech With Digital Design Studio*, consultado el 12 de diciembre de 2011, www.theautochannel.com/news/2011/04/20/528894-tesla-takes-auto-retail-high-tech-with-digital-design-studio.html.
90. *Ibid.*
91. *Ibid.*
92. B. Sweeney, 3 de noviembre 2011, Tesla Showroom Coming to Oakbrook Center, *Chicago Business*, consultado el 12 de diciembre de 2011, www.chicagobusiness.com/article/20111103/BLOGS01/111109889/tesla-showroom-coming-to-oakbrook-center.
93. P. LeBeau, 3 de noviembre 2011, Tesla's High-End Boutiques are Spreading, *CNBC*, consultado el 12 de diciembre de 2011 en www.cnbc.com/id/45152857/Tesla_s_High_End_Boutiques_are_Spreading.
94. M. Boslet y E. Weshoff, *op. cit.*
95. *Ibid.*
96. C. Squatriglia, 6 de octubre de 2009., Tesla's Repair 'Rangers' Make House Calls, *Autopia*, consultado el 12 de diciembre de 2011 en www.wired.com/autopia/2009/10/tesla-housecalls/.
97. *Ibid.*
98. M. Boslet y E. Weshoff, *op. cit.*
99. D. Hull, 10 de diciembre de 2011, The Man to See About a Job at Tesla, *Mercury News*, consultado el 12 de diciembre de 2011 en www.mercurynews.com/business/ci_19501138.
100. *Ibid.*
101. *Ibid.*
102. Tesla Motors, Fourth Quarter & Full Year 2012 Shareholder Letter, en www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000119312513067177/d462441dex991.htm; 14 de noviembre de 2011, Quarterly Report Form 10-Q. Financial Statements: 6.
103. Tesla Motors, 14 de noviembre de 2011, Quarterly Report Form 10-Q. Financial Statements: 14.
104. *Idem*: 17.
105. *Idem*: 22.

Yahoo! Inc.: el desafío de Marissa Mayer¹



A las 12:45 a.m. del 25 de agosto de 2012, Marissa Mayer, recién nombrada directora ejecutiva (CEO) de Yahoo! Inc. (Yahoo), envió un correo electrónico a todos los empleados de la empresa. El correo los exhortaba a seguir trabajando duro y mantener sus ánimos, dados los muchos desafíos a los que se enfrentaba la compañía.² También les indicaba que su CEO, embarazada y que recibiría a su primer hijo a principios de octubre, trabajaba duro en ese momento. Mayer tenía previsto reunirse con el consejo de administración de Yahoo a mediados de septiembre en la sede de Sunnyvale, California, a efecto de presentar su estrategia para darle un giro a la empresa. La reunión de la junta, originalmente programada para la ciudad de Nueva York, había sido trasladada a su ubicación actual gracias a la etapa avanzada del embarazo de Mayer. En los últimos meses, Yahoo había reconstituido su consejo para admitir a tres miembros que representaban a un accionista activista; gracias a la salida de su CEO anterior en medio de circunstancias penosas, sufrió una pérdida clave de altos ejecutivos y se enfrentó a la eliminación gradual de su inversión en Alibaba, una compañía de internet china. Después de una búsqueda altamente secreta, el directorio de Yahoo había convencido a Mayer de renunciar a Google (donde había sido la contratación número 23 de la empresa) para asumir la posición de liderazgo en Yahoo.³ El consejo directivo y los empleados de Yahoo y la comunidad de inversión esperaban ansiosamente la visión de Mayer para enfrentar los retos de la compañía.

La industria de los servicios de consumo de internet⁴

Internet es una vasta red de redes más pequeñas (interconectadas) de computadoras, soportada por infraestructura tangible (hardware físico) e infraestructura intangible (software). En 2012, internet se consideraba el medio esencial para la comunicación y el contenido, y su importancia para la vida cotidiana era más grande que la del teléfono, la televisión y la computadora misma. Las empresas que proporcionan soporte de infraestructura intangible para internet se agruparon en los segmentos cuyos lazos fueron cambiando y disolviéndose rápidamente. De estos grupos, empresas como Google y Yahoo formaban el segmento de contenido y de comercio electrónico; este segmento consiste en jugadoras que ofrecen motores de búsqueda y portales para entrar y navegar por internet, así como una amplia gama de destinos de información y tiendas. Estas jugadoras trataron de monetizar el tráfico que pasaba a través de sus ofertas por medio de tarifas de publicidad y de transacción. Las jugadoras en este segmento se extienden a menudo a otros segmentos de internet con el fin de consolidar su posición competitiva.

Los sitios de búsqueda permiten a los usuarios encontrar información relevante en internet; la misión de las empresas de este subsegmento es utilizar la tecnología para ofrecer precisión y velocidad a los usuarios como una forma de diferenciación de los demás. En marzo de 2012, las tres mejores jugadoras en términos de participación en el mercado fueron

Ram Subramanian escribió este caso solo para proporcionar material para discusión en clase. El autor no tiene la intención de ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de ninguna situación administrativa. El autor puede haber disfrazado ciertos nombres y otra información de identificación para proteger la confidencialidad.

La Escuela de Negocios Richard Ivey prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenamiento o transmisión sin autorización previa por escrito. La reproducción de este material no está cubierta con permiso por parte de ninguna organización de derechos de reproducción. Para solicitar copias o permiso para reproducir los materiales, contacte a Ivey Publishing, Escuela de Negocios Richard Ivey de la Universidad de Western Ontario, Londres, Ontario, Canadá, N6A 3K7, teléfono (519) 661-3208, fax (519) 661-3882, e-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Derechos de autor © 2013, Richard Ivey School of Business Foundation. Permiso de reproducción por una vez otorgado por la escuela Richard Ivey de la Business Foundation el 23 de julio de 2013.

Google (66.4%), Microsoft (15.3%) y Yahoo (13.8%). Mientras que Google ha mantenido su posición de liderazgo, Bing de Microsoft (lanzado en 2009) ha tomado parte del mercado de Yahoo y un sinnúmero de actores más pequeños. Según un acuerdo alcanzado entre Microsoft y Yahoo, Bing alimentaría todas las ofertas de búsqueda de Yahoo a mediados de 2012. Los sitios de búsqueda monetizaban el tráfico a través de banners (pantallas) y publicidad por palabras clave.

Los portales eran sitios que agregaban contenido (algunos de los cuales eran de su propiedad, mientras que la gran mayoría pertenecía a otros) de forma unificada y, a menudo, eran el punto de partida de la actividad en internet de los usuarios. Microsoft, Yahoo y AOL eran los principales portales; sin embargo, Google, que era esencialmente un sitio de búsqueda debido a su sencilla interfaz, ofrecía iGoogle, un portal personalizable. Al igual que los sitios de búsqueda, los portales obtenían sus ingresos por medio de publicidad, aunque muchos de ellos recibían honorarios de transacción de diferentes sitios basados en pagos o suscripciones a los que se accedía mediante el portal.

Las jugadoras en el segmento de los portales trataban de ofrecer una gran variedad de sitios de destino de información, entretenimiento y comercio electrónico; el objetivo de ellas era dirigir el tráfico hacia los múltiples sitios y monetizar el tráfico por medio de clics y de publicidad en la pantalla, así como por la venta de distintos servicios basados en pagos o suscripciones. En este subsegmento, la competencia era intensa entre los sitios de portales puros y los sitios de búsqueda que ofrecían diversas opciones de destino. El indicador clave para medir el tráfico hacia estos sitios era el número de visitantes únicos por periodo específico (véase la figura 1); sin embargo, en la actualidad los publicistas analizan el tiempo promedio de permanencia de los usuarios en un sitio como una medida clave de las tarifas de publicidad. En esta área, los sitios de redes sociales

Figura 1 Tráfico de datos de internet en E. U. para enero de 2012 (los cinco principales)

Sitio ⁱ	Visitantes únicos (millones) ⁱⁱ	Porcentaje de uso ⁱⁱⁱ
Google	187.368	85.1
Microsoft	179.220	81.4
Yahoo!	177.249	80.5
Facebook	163.505	74.3
Amazon	109.997 0	50.0

ⁱ Incluye varios sitios propiedad de una empresa específica.

ⁱⁱ Representa el número de veces que se abre un sitio; el número de páginas vistas indica el número de páginas abiertas por el visitante en un sitio y también se utiliza como un indicador de tráfico; por ejemplo, Yahoo reportó más de 700 millones de páginas vistas en enero de 2012.

ⁱⁱⁱ El porcentaje de personas activas en internet que visitan el sitio (uno de los sitios propiedad de una empresa) al menos una vez el mes.

Fuente: Standard & Poor's Industry Surveys, 5 de abril de 2012, Computers: Consumer Services & The Internet.

como Facebook y Twitter tienen una clara ventaja sobre los portales y sitios de búsqueda. Un estudio de 2012 informó que el tiempo medio de permanencia por usuario en Facebook es de 405 minutos al mes, y que tan solo esta red social representaba casi 15% del tiempo que los usuarios permanecen en línea, en comparación con 10.6% para todos los sitios de Google y 8.6% para los sitios de Yahoo.

Los ingresos de publicidad en internet en Estados Unidos fueron 31.7 mil millones de dólares en 2011⁵ (en comparación con 38.5 mil millones de dólares para la televisión abierta y 30 mil millones para la televisión por cable), lo que representa un incremento de 22% respecto de 2010. Un experto en la industria explicó el significado de superar la marca de los 30 mil millones dólares:

*Este momento histórico, con un logro especialmente impresionante en telefonía móvil, es un indicativo de una mayor conciencia de los anunciantes acerca de que para llegar a los consumidores necesitan ir al lugar en el que están pasando el tiempo: los medios digitales. Al cruzar de la barrera de los 30 mil millones de dólares, la industria de la publicidad interactiva confirma su espacio central en los medios de comunicación. La búsqueda, las pantallas y el video digital ofrecen una gran cantidad de oportunidades para las marcas y los consumidores. Con la proliferación de los teléfonos inteligentes y las tabletas, es probable que el enorme crecimiento en móviles continuará, puesto que estas pantallas se vuelven aún más cruciales para la mezcla de la marketing.*⁶

El segmento de mayor crecimiento de la publicidad en internet es la publicidad móvil, el cual ascendió a 1.6 mil millones de dólares en 2011, un aumento de 149% respecto a 2010. Un experto de la industria comentó sobre la publicidad móvil:

*El año 2011 vio a la publicidad móvil convertirse en una categoría significativa; por medio de la combinación de algunas de las mejores características de internet, junto con la portabilidad y la base en la tecnología de localización, la publicidad móvil está permitiendo a los vendedores ofrecer anuncios locales actualizados, específicos, pertinentes y de una manera que antes no era posible. Por estas razones vemos un fuerte crecimiento que continuará en la publicidad móvil.*⁷

En 2011, las 10 principales empresas de búsqueda y portales representaron 71% del total de ingresos de la publicidad en línea, mientras que las siguientes 15, solo 11%. Los ingresos de búsqueda representaban 14.8 mil millones dólares (frente a los 11.7 mil millones en 2010), que componen 46.5% de los ingresos totales (frente a 44.8% en 2010), mientras que la publicidad gráfica relacionada representaba 11.1 mil millones de dólares (frente a 9.6 mil millones en 2010) o 34.8%. De los dos modelos de precios que prevalecen, la fijación de precios basada en el rendimiento (costo por clic) ha sido el modelo dominante desde 2006 y que dio como resultado 65% de toda la publicidad en 2011.⁸

Conforme a lo indicado en Standard & Poor's Industry Surveys, había alrededor de 613 millones de sitios web en todo el mundo en febrero de 2012, un aumento significativo respecto de los 285 millones en 2011. Existen varios factores responsables por el crecimiento de internet; los principales son la accesibilidad financiera de las computadoras y el incremento en los índices de penetración de la web. En un círculo virtuoso, puesto que los precios de los componentes cayeron rápidamente, los fabricantes de PC pasaron la disminución de los precios a los clientes, quienes a su vez incrementaron la demanda de computadoras personales, lo que llevó a precios más bajos debido a los ahorros de escala de los fabricantes y el poder adquisitivo de los ahorros. Por ejemplo, casi 80% de los hogares estadounidenses tenía una PC en 2012, por encima de 63% en 2000, y la gran mayoría de los usuarios habían comprado una PC o un dispositivo similar para conectarse a internet. En 2011, América del Norte tuvo el mayor índice de penetración de internet con 78.6%, seguido de Oceanía/Australia con 67.5% y Europa con 61.3%. Sin embargo, el mercado de mayor crecimiento en términos porcentuales fue África, y el de más rápido incremento en términos absolutos fue Asia, que tenía más de mil millones de usuarios de internet en 2011 frente a 114 300 en 2000. Mientras que la tasa promedio de penetración de internet en todo el mundo fue de 32.7%, la de Asia fue solo de 26.2% (solo superior a la de África de 13.5%),⁹ lo cual indica el potencial de crecimiento de esta región (la figura 2 presenta un perfil de internet a nivel mundial).

Antecedentes de Yahoo Company¹⁰

En febrero de 1994, dos estudiantes de posgrado en la Universidad de Stanford en California, David Filo y Jerry Yang, querían encontrar una forma de mantener un registro de sus sitios web favoritos en internet. Puesto que la lista de sitios web se hacía más grande cada día, comenzaron a categorizarlos en grupos y subgrupos; desarrollaron un sitio web para capturar su método de categorización y lo llamaron Yahoo! gracias a la definición del diccionario de la palabra:

«grosero, poco sofisticado, inculto». Ubicado en los dos ordenadores en un remolque del campus, su motor de búsqueda comenzó a atraer la atención de sus amigos y pronto de otros que necesitaban una forma de encontrar sitios de interés en internet. Para el otoño de 1994, Yahoo registró su millonésimo usuario y Filo y Yang descubrieron que habían tropezado con una oportunidad de negocio; obtuvieron fondos de capital de riesgo y nombraron a Tim Koogle (un veterano de Motorola y graduado de Stanford) como el primer director general de la compañía. Yahoo comenzó a cotizar en la bolsa por medio de una oferta pública inicial (OPI) en abril de 1996. La compañía ofrecía la primera guía de navegación en línea para la World Wide Web y monetizó esta oportunidad con la venta de espacios publicitarios en su sitio. Poco después de su salida a la bolsa, Yahoo formó Yahoo! Japón y Yahoo! Europa para ofrecer servicios de búsqueda a los usuarios de internet en todo el mundo. La compañía creció orgánicamente mediante adquisiciones, tanto para ampliar su alcance como para generar fuentes de ingresos adicionales.

Cuando Terry Semel sustituyó a Tim Koogle como CEO en 2001, Yahoo tenía tres mil empleados, 24 propiedades globales e ingresos anuales por más de 717 millones de dólares. Durante este tiempo, había abandonado a Inktomi como su proveedor de motor de búsqueda y se comenzó a utilizar el entonces emergente Google. Semel continuó el impulso de Yahoo por buscar nuevas fuentes de ingresos al entrar en la música, los blogs y el intercambio de fotografías y publicaciones.

Jerry Yang, uno de los cofundadores de Yahoo, reemplazó a Terry Semel como CEO en 2007. Yahoo se enfrentó a una fuerte competencia con Google por el espacio de publicidad en internet, y las dos empresas competían entre sí para adquirir negocios complementarios. Una combinación de la intensificación de la competencia y la desaceleración económica mundial se tradujo en los primeros despidos de empleados de Yahoo a principios de 2008 y una segunda ronda a finales de ese mismo año. En 2008, Microsoft hizo una segunda oferta para adquirir Yahoo, después de que la primera había sido rechazada en 2006. Jerry Yang y Roy Bostock (presidente del consejo de

Figura 2 Uso mundial de internet a partir del 21 de diciembre 2011

Región	Usuarios de internet	Porcentaje del total de usuarios de internet en el mundo	Tasa de crecimiento porcentual de internet (2000-2011)	Penetración (porcentaje de la población total)
África	139 875 242	6.2	2988.4	13.5
Asia	1 016 799 076	44.8	789.6	26.2
Europa	500 723 686	22.1	376.4	61.3
Oriente Medio	77 020 995	3.4	2244.8	35.6
América del Norte	273 067 546	12.0	152.6	78.6
América Latina/Caribe	235 819 740	10.4	1 205.1	39.5
Oceanía/Australia	23 927 457	1.1	214.0	67.5

Yahoo) convencieron a los directivos de la compañía de rechazar la oferta de Microsoft, por infravalorar a Yahoo.

Carol Bartz reemplazó en 2009 a Jerry Yang como CEO; se le encomendó “dar la vuelta” a la empresa y con ese objetivo anunció un motor de búsqueda en sociedad con Microsoft, vendió varias adquisiciones de bajo rendimiento y suspendió ciertos servicios. Además, Bartz expandió la presencia global de Yahoo mediante adquisiciones clave en regiones como el Oriente Medio; sin embargo, los ingresos de Yahoo cayeron por tercer año consecutivo en el año fiscal 2010, y para reducir costos, la compañía anunció nuevos despidos de empleados. Bartz fue despedida por el consejo de Yahoo a finales de 2011, después de fracasar en dar la vuelta a la compañía. Fue reemplazada de forma interina por Tim Morse, director financiero de la compañía.

En enero de 2012, el consejo anunció que Scott Thompson, entonces presidente de PayPal, se convertiría en el nuevo CEO de la empresa. El ejercicio de Thompson fue corto, ya que se vio obligado a dimitir el 13 de mayo de 2012, después de que se reveló que había falsificado su formación académica en su currículum. Durante el mandato de Thompson, Daniel Loeb, quien controlaba el fondo de cobertura Third Point LLC, se convirtió en un inversor activista en Yahoo y exigió cambios radicales en el consejo y la alta dirección.

Después de la salida de Thompson, Roy Bostock y otros dos miembros de la junta renunciaron y Fred Amoroso se convirtió en presidente del consejo. Yahoo nombró a Ross Levinsohn (quien dirigía el negocio de los medios de la empresa) como director general interino y comenzó una intensa búsqueda por un líder permanente. El 12 de julio 2012, en la reunión anual de accionistas, Daniel Loeb y dos de sus candidatos fueron elegidos por el consejo de administración de Yahoo. El 16 de julio de 2012, la junta anunció que Marissa Mayer, una ejecutiva sénior de su rival Google, iba a ser la nueva CEO de Yahoo. Ross Levinsohn, que esperaba completamente ser nombrado consejero delegado permanente de Yahoo, renunció a la compañía después del nombramiento de Mayer.¹¹

Gobierno corporativo en Yahoo

La oferta de Microsoft

El 1 de febrero de 2008, Microsoft hizo una oferta no solicitada para adquirir Yahoo; ofrecía (en efectivo y acciones) 31 dólares por acción, valorando la compañía en 44.6 mil millones de dólares. El precio de las acciones de Yahoo se había cerrado en 19.18 dólares el día anterior. Cuando el consejo de la empresa rechazó la oferta, Microsoft aumentó el precio a 33 dólares por acción.¹²

Una vez más, Yahoo rechazó la oferta, exigiendo 37 por acción (valorando a la compañía en 47.5 mil millones de dólares). En una carta a Steve Ballmer, CEO de Microsoft, en la que ofrecía los fundamentos para rechazar la oferta de Yahoo, dijo:

Nuestro consejo... concluyó unánimemente que (la oferta) no se encontraba dentro del mejor interés de Yahoo! y de sus accionistas. Este consejo mencionó a la marca mundial Yahoo!, su gran audiencia en todo el mundo, sus recientes inversiones significativas en plataformas de publicidad y sus perspectivas futuras de crecimiento, su libre flujo de efectivo y su potencial de ganancias, así como sus importantes inversiones no consolidadas, como factores en su decisión... No nos oponemos a una transacción con Microsoft si se encuentra en el mejor interés de nuestros accionistas. Nuestra posición es simplemente que cualquier transacción debe estar en un precio que refleje plenamente el valor de Yahoo!, incluyendo cualquier beneficio estratégico para Microsoft y en términos que provean certidumbre a nuestro accionistas.¹³

La lucha de poder de Carl Icahn

Después de que Microsoft retiró su oferta el 3 de mayo de 2008, el inversionista Carl Icahn (que antes había invertido en Yahoo y poseía 4.98% de acciones comunes de Yahoo) puso en marcha una lucha de poder para reemplazar con sus candidatos a los 10 miembros del consejo durante la siguiente reunión anual de accionistas. La intención de Icahn era forzar la venta de Yahoo a Microsoft para obtener el control del consejo.¹⁴ El 21 de julio de 2008, la empresa anunció que había llegado a un acuerdo con Icahn al nombrarlo como candidato para la junta y ofrecerle asientos a dos de sus candidatos, a cambio, Icahn aceptó retirar su lucha de poder; finalmente renunció al consejo de Yahoo en octubre de 2009, y en 2010 comenzó a disminuir rápidamente su inversión en la empresa.

El activismo de Third Point LLC¹⁵

Daniel S. Loeb, quien encabezó el fondo de cobertura Third Point LLC, comenzó en 2011 a acumular acciones de Yahoo, y en marzo de 2012 alcanzó 5.8% de las acciones sobresalientes de la compañía; comenzó a hacer campaña activa en favor de cambios después de varias reuniones infructuosas con el CEO, Scott Thompson. Loeb fue firme en exigir que la dirección estratégica de Yahoo debería encontrar maneras de monetizar los millones de visitantes del sitio por mes. En lugar de centrarse en impulsar a la empresa en nuevos negocios, que era la visión de Scott Thompson, Loeb quería que Yahoo se centrara en su negocio de medios de comunicación; sostenía que al contratar dos ejecutivos con antecedentes en tecnología (lo que la compañía hizo en febrero de 2012) había ocasionado que Yahoo no se encontrara en el negocio de los medios de comunicación. Además, Loeb exigió que la compañía vendiera su participación en Alibaba, así como su participación de 35% en Yahoo Japón y utilizara el capital para fortalecer su negocio centrado en publicidad. Loeb presentó una declaración de poder para conseguir el apoyo de sus cuatro nominados (tres de los cuales tenían antecedentes en publicidad, el cuarto era él mismo) para reemplazar a los miembros del consejo de Yahoo más orientados hacia la tecnología.

Escándalo por el currículum

El 3 de mayo de 2012, un sitio web de Silicon Valley informó que Daniel Loeb había escrito al consejo de Yahoo acerca de una posible discrepancia en la formación académica del CEO, Scott Thompson. Loeb alegaba que Thompson había indicado erróneamente que se había graduado con doble título en contabilidad y ciencias de la computación, mientras que en realidad se había graduado solamente en contabilidad. Puesto que Yahoo había reportado la formación académica de Thompson a la normativa reguladora, este error significaba una tergiversación de hechos.¹⁶ El consejo directivo de la empresa admitió que las acusaciones de Loeb eran correctas y, después de una investigación interna, Thompson renunció a la compañía. Patti S. Hart, miembro de la junta de Yahoo, quien tomó el rol principal en la verificación de los antecedentes de Thompson durante su nombramiento, dimitió tras la salida de Thompson.

El 12 de julio de 2012, durante la junta anual de accionistas, Daniel Loeb y dos de sus candidatos fueron elegidos por el consejo. Su cuarto candidato renunció a la carrera voluntariamente después de que Third Point y Yahoo llegaron a un acuerdo. La figura 3 enumera a los miembros del consejo de Yahoo.

Operaciones de negocios de Yahoo¹⁷

Productos y organización. En 2012, Yahoo era una empresa global de medios digitales que atraía visitantes a su sitio web al ofrecer contenido personalizado y experiencias y monetizaba las visitas por medio de la publicidad (81% de los ingresos totales en 2011) y de las comisiones por transacciones.

Figura 3 Miembros del consejo de administración de Yahoo

Nombre	Miembro desde
Alfred Amoroso (presidente del consejo)	Febrero de 2012
John Hayes	Abril de 2012
Sue James	Enero de 2010
David Kenny	Abril de 2011
Peter Liguori	Marzo de 2012
Daniel Loeb	Mayo de 2012
Marissa Mayer (CEO y presidente)	Julio de 2012
Thomas McInerney	Abril de 2012
Brad Smith	Junio de 2010
Maynard Webb	Febrero de 2012
Harry Wilson	Mayo de 2012
Michael Wolf	Mayo de 2012

Fuente: Board of Directors, Yahoo!, Inc., consultado el 2 de mayo de 2012 en <http://investor.yahoo.net/directors.cfm>.

Las propiedades y servicios en línea de Yahoo (llamados Yahoo! Properties) se clasificaron en tres categorías: comunicación y comunidades, búsqueda y mercados y medios de comunicación.

Los productos en la categoría comunicación y comunidades incluían Yahoo! Mail, Yahoo! Messenger, Yahoo! Groups, Yahoo! Answers, Flickr y Connected TV, y tienen por objeto permitir a los usuarios “organizarse en grupos y compartir conocimientos, intereses comunes y fotografías”.¹⁸ Aunque algunos de estos servicios eran gratuitos y soportados por los ingresos por publicidad, otros servicios están basados en pagos o suscripciones.

Las ofertas como Yahoo! Search, Yahoo! Local, Yahoo! Shopping, y Yahoo! Travel en la categoría de búsqueda y mercados fueron “diseñadas para responder rápidamente a la necesidad de los usuarios de información mediante la entrega de búsquedas innovadoras y significativas, las experiencias locales y otros listados acerca de las páginas de búsqueda de resultados y por medio de Yahoo!”.¹⁹ En diciembre de 2009, Yahoo firmó un acuerdo de 10 años con Microsoft mediante el que Microsoft obtendría una cuota de 12% de los ingresos de búsqueda y proporcionaría a la empresa la tecnología que hace funcionar su motor de búsqueda. El acuerdo discontinuó la relación existente de Yahoo con Google para este propósito. Yahoo ha generado los ingresos de esta categoría mediante comisiones de venta y comisiones por operación, además de la publicidad.

Los productos como Yahoo! Homepage, Yahoo! News y Yahoo! Finance formaban la piedra angular de la categoría de medios de comunicación, cuyo objetivo era cautivar a los usuarios con “contenido atractivo”.²⁰ Aunque la mayoría de los ingresos para esta categoría provienen de la publicidad, los servicios de Yahoo! Sports, como Yahoo! Fantasy Football, estaban basados en cuota. La figura 4a presenta un desglose de los ingresos de la empresa.

Yahoo administra sus negocios globales de forma geográfica, presenta los informes de resultados financieros en tres segmentos: continente americano, EMEA (Europa, Oriente Medio y África) y Asia Pacífico (la figura 4b proporciona los resultados financieros por sector geográfico). Los sitios de Yahoo estaban en 45 idiomas en 60 países.

Ventas, marketing y desarrollo de productos.

Puesto que la publicidad era su principal fuente de ingresos, la compañía organizó su equipo de ventas en tres categorías con base en el tipo de cliente servido. El campo que realiza la publicidad del canal de ventas vendía pantallas y publicidad de búsqueda a las principales anunciantes y agencias. El canal medio del mercado comercializaba la publicidad a empresas de tamaño medio, y el canal de revendedores/negocios pequeños vendía la publicidad a negocios regionales y pequeños. Mientras que Yahoo emplea equipos propios de ventas en Estados Unidos, utiliza una combinación de vendedores internos y agencias de ventas externas en los mercados internacionales. El equipo de marketing aseguró

Figura 4 Desglose de ingresos de Yahoo! Inc.

Figura 4a Fuente de ingresos (en miles de dólares)			
	2009	2010	2011
Pantallas	1 866 984	2 154 886	2 160 309
Búsqueda	3 396 396	3 161 589	1 853 110
Otro ⁱ	1 196 935	1 008 176	970 780
TOTAL	6 460 315	6 324 651	4 984 199

ⁱ Ingresos con base en la lista de servicios, ingresos por transacciones y honorarios de los ingresos.

Figura 4b Ingresos por segmento geográfico (en miles de dólares)			
	2009	2010	2011
Continente americano	4 852 331	4 425 457	3 302 989
EMEA ⁱ	598 300	579 145	629 383
Asia Pacífico	1 009 684	1 320 049	1 051 827
TOTAL	6 460 315	6 324 651	4 984 199

ⁱ Europa, Oriente Medio y África.

Fuente: Yahoo! Formato 10-K, informe anual, consultado el 2 de mayo de 2012 en <http://yhoo.client.shareholder.com>

que el nombre de la marca Yahoo! siendo ampliamente reconocido y atrae tráfico a las diversas propiedades de la empresa. Yahoo utiliza una combinación de formas orgánicas y adquisición impulsada por la innovación de produc-

tos; en 2011, gastó mil millones de dólares en el desarrollo de productos internos (frente a 1.1 mil millones en 2010, y 1.2 mil millones de dólares en 2009), emplea un equipo de ingenieros de software y formación de alianzas con universidades para mejorar los productos existentes y crear otros nuevos.

Recursos humanos. Cuando Yahoo anunció recortes de dos mil empleados en su plantilla, en abril de 2012, era la sexta ronda más importante de despidos en los últimos cuatro años. El número de trabajadores de la compañía en septiembre de 2012 era de aproximadamente 12 mil, distribuidos en 25 países. Dependiendo de su duración y posición en la organización, fueron compensados con salario, primas, comisiones y opciones sobre acciones. La gran mayoría de los empleados trabajaba en el área de desarrollo de productos, seguida por el área de ventas y marketing, administración y operaciones. Yahoo utiliza una estructura matricial, donde productos como Messenger, Mail y Yahoo! Finance son las “verticales”, y las funciones de apoyo, como las relaciones públicas y el área jurídica, son las “horizontales”. La estructura fue creada durante la gestión del ex CEO Terry Semel (2001-2007).

Finanzas. La figura 5 proporciona los estados financieros de Yahoo durante un periodo de tres años, mientras que la figura 6 contiene el resumen de precios de las acciones de la empresa. Yahoo no había declarado un dividendo en su historia. Una inversión de 100 dólares en acciones de Yahoo el 29 de diciembre de 2006 resultaría en un valor de inver-

Figura 5 Estado consolidado de resultados financieros de Yahoo! Inc. (condensado para el año que termina el 31 de diciembre, en miles de dólares)

	2009	2010	2011
Ingresos	6 460 315	6 324 651	4 984 199
Costo de los ingresos	2 871 746	2 627 45	1 502 650
Beneficio bruto	3 588 569	3 697 106	3 481 549
Gastos operativos:			
Ventas y marketing	1 245 350	1 264 491	1 122 302
Desarrollo de productos	1 210 168	1 082 176	1 005 090
Generales y administrativos	580 352	488 332	495 804
Amortización de intangibles	39 106	31 626	33 592
Cargos por reestructuración, neto	126 901	57 957	24 420
Total de gastos operativos	3 201 877	2 924 582	2 681 208
Ingresos operativos	386 692	772 524	800 341
Otros ingresos, neto	187 528	297 869	27 175
Ganancias de intereses sobre el capital	250 390	395 758	476 920
Ingreso neto (ajustado por impuestos y el resultado atribuible a los intereses minoritarios)	597 992	1 231 663	1 048 827

Fuente: Internet World Stats, consultado el 28 de agosto de 2012 en www.internetworldstats.com/stats.htm.

(continúa)

Figura 5 (continuación) Estado consolidado de resultados financieros de Yahoo! Inc. (condensado para el año que termina el 31 de diciembre, en miles de dólares)

	2010	2011
ACTIVOS		
Activos circulantes:		
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1 526 427	1 562 390
A corto plazo por valores negociables	1 357 661	493 189
Cuentas por cobrar, neto	1 028 900	1 037 474
Pagos anticipados y otros activos circulantes	432 560	359 483
Total de activos circulantes	4 345 548	3 452 536
Valores negociables a largo plazo	744 594	474 338
Propiedad y equipo, neto	1 653 422	1 730 888
Valor de la marca	3 681 645	3 900 752
Activos intangibles, neto	255 870	254 600
Otros activos a largo plazo	235 136	220 628
Inversiones en intereses de renta variable	4011 889	4 749 044
Activos totales	14 928 104	14 782 786
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo circulante:		
Cuentas por pagar	162 424	166 595
Gastos acumulados y otras responsabilidades actuales	1 208 792	846 044
Ingresos diferidos	254 656	194 722
Total de pasivos circulantes	1 625 872	1 207 361
Ingresos diferidos a largo plazo	56 365	43 639
Arrendamientos de capital y otras responsabilidades a largo plazo	142 799	134 905
Diferidos y otros pasivos a largo plazo	506 658	815 534
Pasivo total	2 331 694	2 201 439
Capital contable	12 596 410	12 581 347
Pasivos y patrimonio totales	14 928 104	14 782 786

Fuente: Internet World Stats, consultado el 28 de agosto de 2012 en www.internetworldstats.com/stats.htm.

Resumen de las declaraciones de flujos de efectivo de Yahoo! Inc. (para el año que terminó el 31 de diciembre, en miles de dólares)

	2009	2010	2011
Flujo neto de efectivo generado por actividades operativas	1 310 346	1 240 190	1 323 806
Efectivo neto (utilizado en) generado por actividades de inversión	(2 419 238)	509 915	202 362
Efectivo neto (utilizado en) generado por actividades de financiamiento	34 597	(1 501 706)	(1 455 958)
Efecto por la tasa de cambios sobre el efectivo y otros activos equivalentes	57 429	2 598	(34 247)
Cambio neto en el efectivo y equivalentes	(1 016 866)	250 997	35 963
Efectivo y equivalentes al inicio del ejercicio	2 292 296	1 275 430	1 526 427
Efectivo y equivalentes al final del año	1 275 430	1 526 427	1 562 390

Fuente: Adaptado de Yahoo! Inc. 2011 10-K, Yahoo! Formato 10-K, Informe anual, consultado el 2 de mayo de 2012 en <http://yhoo.client.shareholder.com>

sión de 59 dólares el 30 de diciembre de 2011, en comparación con 140 dólares para el índice NASDAQ 100, 99.50 dólares para S&P 500, y 137 dólares para el índice de tecnología-internet S&P de América del Norte.

Introducción de Marissa Mayer

Primeras acciones. Antes de unirse a Yahoo, Marissa Mayer tuvo una carrera de 13 años en Google, donde desempeño una gran variedad de cargos; fue responsable del

Figura 6 Datos seleccionados del precio de las acciones de Yahoo! Inc. (dólares al cierre de los mercados)

Fecha	Precio
2 de enero 2008	19.18
2 de enero 2009	11.73
4 de enero 2010	15.01
3 de enero 2011	16.12
3 de enero 2012	15.47
4 de septiembre 2012	15.74

Fuente: Yahoo! Finance, consultado el 2 de mayo de 2012 en <http://finance.yahoo.com/>.

lanzamiento de más de cien productos en Google y fue clave en el desarrollo de la página principal de Google. Su último cargo en la empresa fue vicepresidente de locales, mapas y servicios de localización, donde lideró la gestión de productos, ingeniería, diseño y estrategia global para el conjunto de productos Google Maps.²¹

Una de las primeras acciones de Mayer en Yahoo fue anunciar que iba a revisar todas las contrataciones de la compañía, una práctica similar a la realizada en Google por dos de sus cofundadores; aunque esto retrasó la contratación en Yahoo, se citó a un empleado anónimo de la compañía que decía:

*Se ha vuelto un poco frustrante, pero no puedo decir que la culpo. El problema de Yahoo en los últimos dos años han sido los “jugadores B” que contratan “jugadores C” que no fueron despedidos por venir a trabajar y que se toleraron por mucho tiempo. Quiero decir, nadie bueno quería venir a Yahoo. Si heredo un lío así, también me gustaría revisar todo el talento que llega a mis puertas”.*²²

Mayer estableció de manera rápida una serie de cambios en la compañía; el principal fue una reunión semanal para todos los empleados todos los viernes por la tarde, la comida gratis en la cafetería de la empresa, la sustitución de los teléfonos Blackberry de los trabajadores con una selección de iPhones o teléfonos basados en Android y el lanzamiento de un programa denominado PB & J, un acrónimo en inglés para procesos, burocracia y embotellamientos. Este programa solicitaba la opinión de los empleados sobre una variedad de situaciones, incluyendo la mejoría de la cultura de trabajo y aumentar la productividad. Un empleado reaccionó a las acciones de Mayer:

*Mientras que la comida gratis y los iPhone están muy bien, fue el correo electrónico a la media noche lo que finalmente ganó mi corazón. Las redundancias en los procesos y la política y la burocracia son los peores enemigos de la innovación y la eficiencia. Es obvio que el cambio no ocurrirá de un día. Hay tantas cosas que hay que mejorar para que podamos volver a la misma liga que Google y Apple, pero tengo fe en la empresa y en Marissa; y de verdad espero que la empresa vuelva a ser grande.*²³

Desafíos. El Grupo Alibaba, de propiedad privada, era una de las mayores empresas de internet en China especializadas en el comercio electrónico. En 2005, Yahoo invirtió mil millones de dólares en Alibaba para una participación en el capital de 40% y también le entregó la responsabilidad de operar su sitio web Yahoo! China. Las dos compañías comenzaron las negociaciones en 2010 acerca del futuro de la inversión de Yahoo. Softbank, una empresa japonesa de internet y telecomunicaciones, también había invertido en Alibaba. Además, esta empresa tenía una participación de 65% en Yahoo! Japón, y Yahoo poseía el resto. Alibaba y Softbank querían comprar las participaciones de Yahoo tanto en Alibaba como en Yahoo! Japón. Mientras que Yahoo acordó la desinversión en Alibaba (no había tomado ninguna decisión sobre la cuestión de Yahoo! Japón), la manzana de la discordia fue la estructuración de la transacción para minimizar el pago de Yahoo sobre las ganancias de capital. A finales de agosto de 2012, Yahoo anunció que iba a vender la mitad de su inversión en Alibaba inmediatamente por 7.6 mil millones de dólares (lo que resultó en efectivo después de impuestos en 4.3 mil millones) y el resto cuando esta cotizara en la bolsa en 2015.²⁴ El desafío clave para Mayer en esta área era cómo utilizar el producto de la inversión de Alibaba; al principio había indicado que iba a utilizar los ingresos para realizar adquisiciones importantes, pero la presión de los accionistas le había hecho retroceder de esta posición.

Además del problema de Alibaba, Mayer se enfrentó al principal reto estratégico de establecer la identidad de Yahoo como empresa. A pesar de que había empezado como una empresa de tecnología, su fuente de ingresos principal era actualmente la publicidad; no obstante, muchos conocedores de Yahoo todavía se consideran a ellos mismos como trabajadores de una empresa de tecnología que tiene presencia en los medios de comunicación. La insistencia de Daniel Loeb de que la mejor apuesta de Yahoo era encontrar una forma de monetizar su tráfico de visitantes indicó que quería que la empresa se transformara en una empresa de medios de comunicación. Gracias a los antecedentes de Mayer en tecnología y su experiencia en Google, ¿este cambio incrementaría sus fortalezas? Los mercados en crecimiento son Asia y África, regiones en las que Yahoo tiene presencia débil. ¿La compañía debería adquirir empresas que se beneficien del crecimiento en estos mercados? Además, internet se estaba moviendo a una plataforma móvil donde Yahoo tiene solamente presencia marginal. Mientras que la plataforma móvil muestra un crecimiento enorme (aunque desde una base pequeña), no estaba claro si sería compatible con las fuentes tradicionales de ingresos. La administración se enfrentó a estos problemas antes de la reunión con el consejo directivo de la compañía en septiembre.

NOTAS

1. Este caso se escribió solamente con base en fuentes publicadas; por tanto, la interpretación y perspectivas presentadas en el mismo no son necesariamente las de Yahoo! Inc. o de alguno de sus empleados.
2. N. Carlson, 27 de agosto de 2012, Marissa Mayer Sent a Late Night Email Promising to Make Yahoo 'The Absolute Best Place to Work,' consultado el 22 de septiembre de 2012 en www.businessinsider.com/marissa-mayer-sent-a-late-night-email-promising-to-make-yahoo-the-absolute-best-place-to-work-2012-8.
3. Boletín de prensa de Yahoo!, 16 de julio de 2012, consultado el 22 de septiembre de 2012 en http://files.shareholder.com/downloads/YHOO/2435053555x0x583265/6948e13b-7b6c-49d8-9011-a7220229460e/YHOO_News_2012_7_16_General.pdf.
4. Standard & Poor's Industry Surveys, 5 de abril de 2012, Computers: Consumer Services & The Internet.
5. IAB, abril de 2012, Internet Advertising Report, consultado el 24 de septiembre de 2012 en www.iab.net.
6. *Idem*.
7. *Idem*.
8. *Idem*.
9. Internet World Stats, consultado el 24 de septiembre de 2012 en www.internetworldstats.com/stats.htm.
10. Yahoo! Inc. Company Information, Hoover's, consultado el 2 de mayo de 2012 en www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.Yahoo!_Inc.7fdc8a9aba94345b.html; The History of Yahoo! - How It All Started... Yahoo! Media Relations, consultado el 18 de septiembre de 2012 en <http://docs.yahoo.com/info>
11. K. Swisher, "Exclusive — Ross Levinsohn Departs Yahoo," consultado el 2 de mayo de 2012 en <http://allthingsd.com/20120730/as-expected-ross-levinsohn-departs-yahoo/>.
12. Microsoft Makes Unsolicited Bid for Yahoo, NBCNEWS.com, consultado el 18 de septiembre de 2012 en www.msnbc.msn.com/id/22947626/ns/business-us-business/t/microsoft-makes-unsolicited-bid-yahoo.
13. Boletín de prensa de Yahoo!, 7 de abril de 2008, consultado el 2 de mayo de 2012 en http://files.shareholder.com/downloads/YHOO/2435053555x0x185760/ab576752-f008-457a-b678-186098240468/YHOO_News_2008_4_7_General.pdf.
14. D. Litterick, Yahoo! Rejects Microsoft and Carl Icahn Bid, 14 de julio de 2008, *The Telegraph*, consultado el 18 de septiembre de 2012 en www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/2793196/Yahoo-rejects-Microsoft-and-Carl-Icahnbid.html.
15. E.M. Rusli, 9 de marzo de 2012, Activist Investor Charts Plan to Revitalize Yahoo, *The New York Times*: B1, B5; proxy statements filed by Third Point LLC, consultado el 2 de mayo de 2013 en <http://files.shareholder.com/downloads/YHOO/2435053555x0xS899140-12-176/1011006/filing.pdf>.
16. Po Gupta, Yahoo CEO Scott Thompson's Resume is Faked, Third Point Alleges, *The Huffington Post*, consultado el 18 de septiembre de 2012 en www.huffingtonpost.com/2012/05/03/scott-thompson-resume-yahoo_n_1475700.html.
17. Esta sección está basada en las siguientes fuentes: Yahoo! Inc. 2011 10-K; Yahoo! Inc. Company Information, consultado el 2 de mayo de 2013 en www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.Yahoo!_Inc.7fdc8a9aba94345b.html; N. Perloth, 11 de abril de 2012, Revamping at Yahoo to Focus on its Media Properties and Customer Data, *The New York Times*: B4.
18. Consultado el 2 de mayo de 2012 en <http://files.shareholder.com/downloads/YHOO/2435053555x0xS1193125-12-86972/1011006/filing.pdf>.
19. *Idem*.
20. *Idem*.
21. Yahoo!, Board of Directors, consultado el 19 de septiembre de 2012 en <http://investor.yahoo.net/directors.cfm>.
22. N. Carlson, Marissa Mayer Reviews Every New Hire at Yahoo, 4 de septiembre de 2012, consultado el 19 de septiembre de 2012 en www.businessinsider.com/
23. N. Carlson, Marissa Mayer Sent a Late Night Email Promising to Make Yahoo 'The Absolute Best Place to Work,' *op. cit.*
24. C. Arthur, 19 de septiembre de 2012, Yahoo Sells Chunk of Alibaba Stake, *The Guardian*, consultado el 24 de septiembre de 2012 en www.guardian.co.uk/technology/2012/sep/19/yahoo-efinance.

Índice de nombres

A

Aarikka-Stenroos, L., 401n
Abbott, M., 118n
Abebe, M. A., 139n
Aboulafia, R., 150n
Acharya, V. V., 298n, 311n
Acharyulu, G. K., 89n
Acs, Z. J., 403n
Acur, N., 407n
Addison, J. T., 316n
Adhikari, D. R., 316n
Adithipyangkul, P., 317n
Adler, P. S., 387n
Adner, R., 11n, 404n
Afza, T., 181n
Agarwal, R., 178n, 211n
Aguilera, R., 297n
Aguilera, R. A., 304n
Aguilera, R. V., 50n, 250n, 297n
Agypt, B., 7n
Ahuja, G., 279n
Aime, F., 77n, 408n
Akbar, H., 62n
Akerson, D., 384
Albadvi, A., 125n
Albers, S., 355n
Alblas, A., 357n
Alcacer, J., 145n
Aldehayyat, J., 335n
Alderman, L., 9
Alegria, R., 250n
Alessandri, T. M., 308n
Alexander, M., 167n
Alexy, O., 140n, 344n
Alinaghian, L. S., 111n
Allcock, D., 184n
Allen, D. G., 23n
Allen, F., 316n
Almodóvar, P., 349n, 403n
Alon, I., 317n
Alsoboa, S. S., 335n
Alvarez, S. A., 86n
Amaeshi, K., 402n
Ambos, B., 253n, 352n

Ambrosini, V., 196
Amit, R., 89n
Anand, J., 206n, 211n, 247n, 285n, 384n
Anand, S., 355
Anderson, B. S., 75n, 80n
Anderson, M. H., 376n
Anderson, P., 82n
Anderson, R. C., 184n, 306n
Andresen, T., 373
Andrews, M., 377n
Anginer, D., 309n
Angriawan, A., 139n
Angwin, D. N., 210n
Annamalai, T. R., 231n
Anokhin, S., 121n, 390n
Ansari, S., 55n, 151n
Ansober, M., 5n
Ante, S. E., 404n, 407n
Anthony, E. L., 408n
Anthony, S. D., 87n
Apaydin, M., 121n
Appelbaum, S. A., 236n
Appelbaum, S. H., 344n
Appelbaum, B., 303n
Aquinis, H., 384n
Aquino, K., 313n
Arbak, E., 47n
Arikan, A. T., 297n
Arikan, I., 245n, 279n
Arino, A., 76n, 233n
Arino, M. A., 27n
Arlsanagic, M., 151n
Armstrong, C. E., 123n
Arnaud, A., 387n
Arndt, N., 168n
Arora, A., 17n, 78n
Arranz, N. N., 286n
Arregle, J.-L., 5n, 23n, 121n, 140n,
229n, 237n, 249n, 298n, 349n, 402n
Arthurs, J. D., 182n, 302n, 335n
Artz, K. W., 11n
Arya, B., 350n
Arzianian, S., 148n
Asher, Z., 202n
Asmussen, C. G., 59n, 253n

Aspinwall, M., 241n
Ataay, A., 237n
Atan, M. O., 43n
Audretsch, D. B., 401n
Aulakh, P. S., 243n
Autio, E., 404n
Avolio, B. J., 318n
Axtle-Ortiz, M. A., 372n
Ayadi, R., 47n
Aytac, B., 43n

B

Babic-Hodovic, V., 151n
Bacchus, J., 244n
Bacon, N., 216
Bacq, S., 401n
Badkar, M., 4
Baer, M., 409n
Baghai, M., 105n
Baik, B., 253n
Bailey, A. V. G., 402n
Bailom, F., 4n
Bainbridge, S., 311n
Bajaj, V., 9
Bakker, S., 146n
Balasubramanian, B., 308n
Balasubramanian, S., 141n
Balfour, F., 243n
Balkin, D. B., 400n
Ball, R., 216
Banalieva, E. R., 49n
Bandyk, M., 243n
Banerjee, S., 211n
Banjo, S., 407n
Banker, R. D., 208n
Bao, Y., 412n
Bapna, R., 74n
Barcjak, G., 408n
Barczak, G., 407n
Barden, J. Q., 205n, 406n
Barlett, C. A., 244n
Barnes, T., 244n
Barnett, P., 305n
Barney, J. B., 7n, 80, 87n, 207n, 339n

- Barr, A., 152n
 Barrick, M. R., 376n
 Barris, M., 169
 Barroso, A., 123n, 170n
 Bartol, K., 372n
 Barton, D. L., 93n
 Basu, K., 20n
 Bates, T. W., 184n
 Batjargal, B., 23n, 249n, 402n
 Baudry, B., 355n
 Bauer, F., 312n, 413n
 Bauguess, S. W., 207n
 Baum, J. A. C., 275n, 284n
 Bausch, A., 400n
 Baysinger, B., 307n
 Bayus, B., 141n
 Beamish, P. W., 140n, 172n, 237n, 250n, 285n, 349n, 377n
 Becker, B. E., 389n
 Becker, M. C., 333n
 Beckman, C., 11n, 412n
 Bednar, M. K., 307n, 335n
 Beechler, S., 285n
 Begley, J., 209n
 Belderbos, R., 253n
 Beleska-Spasova, E., 88n
 Bell, G., 297n
 Bell, R. G., 6n, 250n
 Bellman, F., 85
 Bemis, H., 196n
 Benito, G. R. G., 252n
 Ben-Menahern, S. M., 51n, 151n
 Bennett, J., 264, 264n, 384n
 Benoit, D., 16, 166, 296, 370, 411
 Bensaou, B., 286n
 Berchicci, L., 253n
 Bercovitz, J., 211n
 Berens, G., 83n
 Berfield, S., 121n
 Berggren, C., 405n
 Bergh, D. D., 118n, 167n, 179n, 180n
 Berkman, H., 317n
 Berle, A., 304n
 Berman, J., 198n
 Berrone, P., 22n, 50n, 302n, 309n
 Berry, H., 179n, 213n, 251n
 Bertoni, F., 201
 Bertrand, O., 252n
 Berzon, A., 412n
 Best, A., 211n
 Bettencourt, L. A., 149n
 Bezos, J., 110, 402
 Bhalla, A., 402n
 Bhalla, V., 48n
 Bhanji, Z., 244n
 Bhardwaj, B. R., 402n
 Bhaskaran, V., 83n
 Bhattacharyya, S., 56n, 197n, 410n
 Bhaumik, S. K., 315n
 Bian, X., 121n
 Bierman, L., 126n, 178n, 305n, 384n
 Bies, R. J., 385n
 Biesheuvel, T., 314
 Bilotkach, V., 53n, 141n, 151n
 Bilton, N., 110
 Bin, S., 147n
 Binda, V., 338n
 Bingham, C. B., 77n, 404n
 Bishop, W. H., 388n
 Bizjak, J. M., 184n
 Bjork, C., 137
 Bjorkman, I., 246n, 297n
 Bjornskov, C., 386n, 401n
 Black, B. S., 308n
 Black, T., 248
 Block, J., 315n
 Bloodgood, J., 136n
 Bloom, D., 44n
 Bloom, N., 46n
 Boal, K. B., 386n
 Bobinski, P. A., 307n, 318n
 Bock, A. J., 6n, 333n, 341n
 Bodolica, V., 403n
 Boerner, C., 13n, 117n
 Bogaisky, J., 370
 Bogers, M., 410n
 Bohlmann, J. D., 147n
 Boivie, S., 307n, 335n, 378n
 Bonifacio, F., 201
 Boone, C., 24n, 139n, 152n, 375n
 Borzykowski, B., 74
 Bosco, F. A., 23n
 Bosse, D. A., 64n, 77n, 86n
 Boudway, I., 199n
 Boumgarden, P., 331n
 Bouncken, R. B., 63n
 Bouquet, C., 246n
 Boussebaa, M., 238n
 Boutilier, R., 21n
 Bowen, H. P., 229n
 Bowers, A. H., 275n
 Bowman, C., 196n
 Bowman, E. H., 14n
 Boxell, J., 264
 Boyd, B. K., 118n, 377n
 Boyd, D., 400
 Boyson, N. M., 311n
 Bradley, B. H., 376n
 Bradley, S. W., 11n
 Bradmore, D., 174n
 Bradshaw, T., 181n
 Bradsher, K., 58n
 Brady, J., 406n
 Brandes, P., 304n
 Brannen, M. Y., 185n
 Brannen, N. Y., 240n
 Brauer, M., 52n, 213n, 311n
 Braun, M., 387n
 Brengman, M., 74
 Brenner, B., 352n
 Brettel, M., 18n, 408n
 Brewster, D., 305n
 Bridoux, F., 41n, 138n
 Brietel, M., 109n
 Briggs, T., 402n
 Brinckmann, J., 83n
 Brock, J. W., 198n
 Brouthers, K. D., 243n
 Brouwer, M. T., 181n
 Brown, J. S., 7n
 Brown, S. W., 149n
 Bruining, H., 216n
 Bruton, G. D., 24n, 51, 212n
 Bryce, D. J., 8n
 Buchholz, T. G., 372n
 Buisson, B., 405n
 Burke, D., 104, 209n
 Burkitt, L., 9, 137, 267n, 272n
 Buschgens, T., 400n
 Busenitz, L., 41n, 401n
 Bush, D., 21n, 180n
 Butt-Philip, A., 250n
 Buyl, T., 24n, 375n
 Byrnes, B., 104
 Byrnes, N., 243n
 Byron, E., 370
- C**
- Cabello-Medina, C., 385n, 412n
 Cabigiosu, A., 267n
 Cable, D. M., 334n, 372n
 Cable, J., 337n
 Cahill, J., 58n
 Cai, A., 317n
 Calantone, R. J., 83n, 201n, 376n
 Caldentey, R., 268n
 Callaway, S. K., 12n
 Cameron, D., 150n, 271n
 Camillus, J. C., 24n
 Camisón, C., 333n
 Campbell, A., 167n, 337n
 Campbell, B. A., 372n
 Campbell, J. L., 387n
 Campbell, J. T., 5n, 178n, 240n, 305n
 Campbell, R., 313
 Campbell, S. M., 184n
 Campbell, T. C., 178n, 305n

- Camps, J., 267n
 Camuffo, A., 267n
 Canales, J. I., 376n
 Cannella, A. A., Jr., 26n, 38n, 50n, 138n,
 141n, 264, 376n
 Canning, D., 44n
 Cao, Q., 24n, 38n, 385n
 Capron, L., 183n, 194, 201n, 276n, 343n
 Cardinal, L. B., 181n
 Carey, D., 307n
 Carlyle, E., 74
 Carmeli, A., 375n
 Carmona-Lavado, A., 385n, 412n
 Carnahan, S., 136n
 Carney, M., 231n, 298n, 376n, 377n
 Carpenter, M. A., 184n, 378n
 Carr, A., 383n, 403n
 Carr, J. C., 62n
 Carroll, C., 61
 Carroll, J., 182n
 Carroll, P. B., 182n
 Carson, S. J., 5n, 39n
 Carter, R., 176n
 Cartner-Morley, J., 137
 Casadesus-Masanell, R., 139n
 Casanueva, C., 281n, 283
 Case, B., 248
 Casey, S., 314
 Cashen, L. H., 300n
 Cassar, G., 19n
 Cassiman, B., 243n
 Castañer, X., 205n, 296n
 Castro, I., 281n, 283
 Castrogiovanni, G. J., 212n
 Cauchi, M., 414
 Cavarretta, F., 11n, 406n
 Cavusgil, E., 410n
 Cavusgil, S. T., 10n, 83n, 232n, 349n,
 403n
 Caye, J.-M., 48n
 Cella, C., 332n
 Celly, N., 87n, 113n, 213n
 Celuch, K., 12n
 Cernivec, S., 57n
 Certo, S. T., 22n, 126n, 253n, 304n
 Chafkin, M., 85
 Chahine, S., 306n
 Chaigneau, P., 383n
 Chaker, A. M., 113n
 Chakravarthy, B., 104n
 Challagalla, G., 176n
 Chambers, J., 193, 194
 Champlin, D. P., 180n
 Chandler, A., 333, 333n, 341n
 Chandler, G. N., 401n
 Chang, J., 216
 Chang, S., 276n
 Chang, S.-J., 136n, 246n
 Chang, Y., 233n
 Chang, Y.-Y., 10n, 385n
 Chapman, J. L., 216, 218n
 Chari, M. D. R., 166n
 Charterina, J., 265n
 Chassagnon, V., 355n
 Chatain, O., 120n
 Chatterjee, S., 173n, 180n
 Chatterji, A. K., 406n
 Chaudhuri, S., 194
 Chellappa, R., 138n
 Chen, A., 297n
 Chen, B. X., 119
 Chen, C.-N., 171n
 Chen, E. L., 139n
 Chen, J., 408n
 Chen, J.-S., 237n
 Chen, M.-J., 24n, 138, 139, 142, 383n
 Chen, M. Y. C., 383n
 Chen, R., 53n
 Chen, S.-F. S., 245n
 Chen, T., 39n
 Chen, V., 201
 Chen, Z. X., 48n
 Chesbrough, H., 152n
 Chesney, J., 170n
 Chi, J., 317n
 Chi, T., 118n
 Chia, R., 39n, 136n, 334n
 Chidmi, B., 275n
 Chien, T.-F., 42n
 Child, J., 218n
 Chiu, J., 150n
 Chiu, S.-C., 304n
 Chizema, A., 316n
 Choi, J., 80n, 147n, 318n
 Chou, J., 305n
 Choudhury, S., 166
 Chowdhury, N., 266n
 Chowdhury, S., 338n
 Chrisman, J. J., 298n
 Christensen, C. M., 12n, 77n
 Christiansen, C., 110
 Chrysostome, E., 266n
 Chu, W., 171n
 Chui, B., 400
 Chun, J. S., 318n
 Chun, J. U., 372n
 Chung, C. C., 250n, 285n
 Chung, C.-N., 185n, 370n
 Chung, J., 246n
 Chung, Y., 409n
 Chwolka, A., 42n
 Cimilluca, D., 183n, 194, 203n
 Cinquetti, C. A., 243n
 Clampit, J., 201
 Clark, D., 210n
 Clark, E., 333n
 Clark, I., 334n
 Clark, J. R., 202n
 Clark, K. D., 24n
 Clarkson, G., 154n
 Clarysse, B., 400n
 Claver, E., 249n
 Claver-Cortés, E., 332n, 341n
 Clercq, D. De, 408n
 Clifford, S., 104, 411
 Clinton, E. A., 383n
 Coff, R. W., 83n, 179n, 182n, 372n
 Cohan, P., 58n
 Colbert, A. E., 376n
 Colchester, M., 230n
 Cole, R. A., 317n
 Colella, A., 385n
 Coleman-Lochner, L., 370
 Collins, A., 346
 Collins, C. G., 77n
 Collins, F., 282
 Colman, H. L., 211n
 Colpan, A. M., 298n
 Colvin, G., 83n, 331
 Combs, H. E., 331
 Combs, J. G., 23n, 278n
 Commandeur, H., 17n
 Conger, J. A., 23n
 Connelly, B. L., 22n, 42n, 120n, 126n,
 141n, 253n, 304n
 Conover, C., 47n
 Contractor, F. J., 116n, 251n
 Cool, K., 75n, 104n, 141n
 Cooper, R. W., 274n
 Corbat, M. L., 310
 Corbetta, G., 304n, 376n
 Cornelli, F., 216
 Cornett, M., 196n
 Costa, L. A., 75n, 104n, 142n
 Covin, J. G., 402n
 Cowan, A. P., 318n
 Cowen, A. P., 296n
 Cox, R., 310
 Craig, S., 296
 Crainer, S., 306n
 Crane, A.T., 296
 Crespi, R., 304n
 Crilly, D., 20n
 Crook, T. R., 23n
 Crosby, P. B., 149n
 Croson, D. C., 337n
 Croson, R., 211n
 Crossan, M., 23n, 121n

Crowly, S., 139n
 Crown, J., 168n
 Cruz-Ros, S., 338n
 Csaszar, F. A., 332n
 Cuervo-Cazurra, A., 13n, 233n
 Cuevas-Rodriguez, G., 90n, 299n, 385n, 412n
 Cui, A. S., 283n, 285n, 376n
 Cui, L., 266n
 Cui, V., 402n
 Cullen, J. B., 182n, 302n, 335n
 Cullinan, C. P., 377n
 Cummings, J. L., 265n
 Currie, A., 296
 Currie, R., 20n, 309n
 Cuypers, I., 286n
 Cyr, M., 344n

D

Dagnino, G. B., 5n, 76n, 153n, 172n, 244n
 Dahlander, L., 279n
 Danaei, A., 390n
 Daneke, G. A., 50n
 Daneshkhu, S., 207n
 Darda, S. V., 404n
 Darnell, N., 20n
 Dart, M., 108n
 Das, A., 183n, 194, 203n
 Das, S. S., 183n
 D'Aveni, R. A., 5n, 7n, 76n, 153n, 172n, 244n
 Davey, J., 136
 David, J. E., 310
 David, P., 166n, 176n
 David, R. J., 307n, 387n
 Davidsson, P., 5n
 Davis, G. E., 298n
 Davis, J. H., 20n
 Davis, J. P., 404n
 Davis, K. J., 209n
 Davis, P. J., 169, 296n
 Davis, W. M., 403n
 Davison, L., 7n
 Dean, D., 49n
 de Arroyabe, J. C. F., 286n
 de Bakker, G. A., 21n
 De Beule, F., 199n, 201
 Dechenaux, E., 244n
 Deckert, A., 346
 Deeds, D. L., 170n, 286n
 Deephouse, D. L., 298n
 De Figueiredo, R. J. P., 283
 de Goren, W. P., 47n
 de Guevara Martinez, A. L., 60n, 136n

de la Merced, M. J., 166, 239, 248
 Del Brio, E. B., 299n
 Del Brio, E. G., 298n
 Deligonul, S., 10n, 232n, 349n
 Delios, A., 176n, 202n, 246n
 Delmas, M. A., 7n, 104n
 Deloof, M., 308n
 De Meyer, A., 154n, 375n
 Deming, W. E., 149n
 den Hond, F., 21n
 de Oliveira, E., 147n
 DeRosa, A., 201n
 Derosby, D., 74n
 DeRue, D., 408n
 Desai, D., 155n
 Desai, V., 77n
 Deschamps, M. J., 137
 Desender, K. A., 304n
 Deshmukh, A., 231n
 Dess, G. G., 386n, 387n
 DeTar, J., 358n
 Deutsch, Y., 308n
 Devaraj, S., 166n
 Devers, C. E., 206n, 311n
 Devinney, T., 155n, 267n
 Devnath, A., 74
 Dewitt, R. L., 179n
 Dezember, R., 216
 Dezso, C. L., 145n
 Dhanaraj, C., 12n, 49n
 Dhanwadkar, R., 304n
 Diamantopoulos, A., 107n, 182n
 Diaz, A., 76n
 Dickson, D. R., 149n
 Dierickx, I., 75n, 104n, 142n
 Diestre, L., 236n, 273n
 DiGrande, S., 49n
 Dimon, J., 295, 296
 Dimotakis, N., 318n
 Dimov, d., 408n
 Dirks, K. T., 409n
 Dishman, L., 137
 Dobbs, R., 45n
 Dobusch, L., 281n, 283
 Donaldson, L., 332n, 352n
 Dong, J. Q., 147n
 Dong, L. C., 53n
 Dong, Y., 372n
 Dong, Z., 309n
 Donlon, J. P., 378n
 Donnelly, T., 209n
 Dooley, L., 355n
 Dooms, E., 173n
 Dorata, N. T., 347n
 Dosi, G., 402n
 Dou, E., 267n

Dougherty, M. B., 44n
 Douglas, T. J., 211n
 Dowell, G. W. S., 377n
 Dowling, G., 83n
 Doz, Y. L., 74n
 Drechsler, W., 403n
 Dresner, M., 275n
 Drnevich, P. L., 337n
 Drori, I., 406n
 Drucker, P., 402
 Drucker, P. F., 402n
 Du, Y., 308n
 Duanmu, J., 199n, 201
 Dubelaar, C., 174n
 Duchin, R., 206n, 302n, 338n
 Dudley, R., 74
 Duhaime, I. M., 170n
 Dumaine, B., 87n, 266n
 Dunlop, M., 414
 Durmusoglu, S. S., 407n
 Dussauge, P., 88n, 140n, 264n
 Duysters, G., 265n, 357n
 Dwyer, L., 19n
 Dyer, J. H., 8n
 Dyer, J. H., 264n
 Dykes, B. J., 144n, 146n

E

Earl, N., 217n
 Eaton, D., 198n
 Eaton, K., 119
 Eaton, L., 143
 Ebberts, H., 201
 Ebberts, J. J., 54n
 Eccles, R. G., 335n
 Economou, V. P., 5n
 Eden, L., 26n, 240n
 Ederhof, M., 308n
 Edmondson, A. C., 375n
 Edney, A., 196n
 Ees, H., 315n
 Efrati, A., 41n
 Egan, M., 296
 Egelhoff, W. G., 344n
 Eggers, J. P., 78n, 122n, 408n
 Ehrhart, M. G., 386n
 Eiche, J., 246n
 Eisend, M., 201n
 Eisenhardt, K. M., 11n, 77n, 172n, 174n, 176n, 204n, 338n, 412n
 Eisinger, J., 296
 Elango, B., 10n
 Elfenbein, H. A., 114n
 Elfring, T., 148n
 El Husseini, S., 151n

- Elia, S., 201
 Ellis, R. S., 155n, 267n
 Ellis, S. C., 116n
 Ellram, L. M., 139n
 Ellul, A., 332n
 El Medi, I. K., 300n
 Elmuti, D., 125n
 Elson, C. M., 379n
 Enders, A., 304n
 Engelen, A., 408n
 Engelen, P.-J., 376n, 377n
 Englander, D., 234n
 Enrich, D., 310
 Erel, I., 199n
 Ernst, H., 117n
 Ertimur, Y., 305n
 Ertug, G., 90n, 286n
 Escaith, H., 89n
 Eshima, Y., 80n
 Esteri, M., 138n
 Esterl, M., 346
 Evans, J. D., 149, 212n
 Evanschitzky, H., 201n
 Ewing, J., 372n
 Eyring, M., 74n, 332n
- F**
- Fabrizio, K. R., 105n, 401n, 406n
 Faems, D., 268n, 285n, 353n
 Fairclough, S., 238n
 Faleye, O., 306n
 Fama, E. F., 184n
 Fang, E., 254n
 Fang, T., 125n
 Farrel, M., 310
 Fassnacht, M., 151n
 Favaro, K., 167n, 334n
 Fawcett, A. M., 90n, 108n, 286n
 Fawcett, S. E., 90n, 108n, 286n
 Feils, D. J., 114n
 Feitzinger, E. G., 139n
 Feldman, M. S., 333n
 Felin, T., 331n
 Felsted, A., 136
 Feng, G., 47n
 Fernhaber, S. A., 136n, 252n, 333n,
 400n, 404n, 410n
 Ferrere, C. K., 379n
 Ferri, F., 305n
 Ferriani, S., 400n
 Ferrier, W. J., 77n
 Ferris, D., 50n
 Field, D., 49n
 Filatotchev, I., 6n, 184n, 199n, 243n,
 250n, 297n, 306n
- Fini, R., 413n
 Finkelstein, S., 82n, 375, 376n
 Fisch, J. H., 6n, 251n
 Fisher, M., 45n
 Fitza, M. A., 167n, 301n
 FitzGerald, D., 194, 198n
 Fitzpatrick, D., 296, 310
 Fitzsimmons, J., 5n
 Fjeldstad, O. D., 23n, 115n
 Flammer, C., 144n
 Flanagan, D. J., 217n
 Fleisch, E., 60n
 Flores, R. G., 50n
 Florida, R., 74n
 Florou, G., 125n
 Flynn, B., 116n
 Folta, T. B., 182n, 206n
 Fong, E. A., 308n
 Fonseca, M. A., 274n
 Ford, J. D., 78n
 Ford, L. W., 78n
 Ford, R. C., 149n
 Fornes, G., 250n
 Foroohar, R., 349n
 Fortune, A., 212n
 Fosfuri, A., 50n
 Foss, N. J., 43n, 331n, 386n, 401n
 Foster, R. N., 74n, 332n
 Francis, E., 281n, 283
 Frankly, A., 136n
 Frazer, L., 278n, 279n
 Frazier, G., 176n
 Freitas, E., 10n, 240n
 Fremeth, A. R., 38n
 Friesl, M., 203n, 389n
 Froese, F. J., 50n, 232n
 Frown, P. E., 106n
 Fry, E., 88n
 Fry, L. W., 20n
 Frye, M., 274n
 Fu, L. J., 317n
 Fu, W., 281n
 Fu, X., 252n
 Fuentelsaz, L., 174n
 Fuhrmans, V., 61, 382
 Fukui, E. T., 52n
 Fulmer, I. S., 184n
 Funk, J. L., 11n
 Furr, N. R., 11n, 406n
- G**
- Gaba, V., 410n
 Gadiesh, O., 25n
 Gaffney, N., 201
 Galagan, P., 217n
 Galán, J. L., 281n, 283
 Galbreath, J., 14n
 Gallo, C., 16, 19n
 Galunic, C., 90n, 385n
 Galunic, D. C., 176n
 Galvin, P., 14n
 Gambardella, A., 232n
 Gamm, S., 202n
 Gann, D. M., 6n, 333n, 341n
 Ganotakis, P., 243n
 Ganter, A., 40n, 374n
 Gantumur, T., 203n
 Gao, S., 412n
 Garavan, T. N., 75n
 Garces, M. I., 387n
 García-Canal, E., 92n, 120n, 201
 Garcia-Cestona, M., 304n
 Garcia-Olaverrri, C., 113n
 Garcis, E., 248
 Gardner, H. K., 409n
 Garg, S., 11n, 38n, 42n, 305n, 406n
 Garg, V. K., 53n, 278n, 339n, 357n
 Gargiulo, M., 90n, 385n
 Garrett, R. P., 26n
 Gary, M. S., 77n, 79n
 Gasparro, A., 9
 Gates, B., 73, 282
 Gates, S., 84n, 212n, 385n
 Gaur, A. S., 195n
 Gavetti, G., 145n
 Gebauer, H., 333n
 Gedajlovic, E. R., 231n, 298n
 Geiger, F., 61
 Geiger, S. W., 300n
 Gelabert, L., 50n
 Gelb, B. D., 21n
 Gelb, D. D., 180n
 Gelles, D., 239
 Gene, M., 233n
 Genry, R. J., 404n
 Gentry, W. A., 372n
 George, G., 6n, 117n, 140n, 279n, 333n,
 341n, 344n, 385n
 George, R., 304n
 Gerfield, S., 411
 Gerhart, B., 184n
 Geron, T., 194
 Gertner, J., 9
 Geyskens, I., 92n
 Ghadar, F., 281n, 283
 Ghauri, P. N., 49n
 Ghosh, C., 313
 Ghosn, C., 263
 Giacomini, J., 118n
 Giannetti, M., 332n

- Giarratana, M. S., 12n, 123n, 170n,
 232n, 243n
 Gibson, R., 205n
 Giddings, J., 279n
 Giersch, C., 249n
 Gil, N., 48n
 Gilbert, B. A., 77n, 112, 115, 120, 171n,
 339n, 344n
 Gilbert, C., 74n, 332n
 Gilbert, J. L., 25n
 Gilliland, T., 236n
 Gilsing, V., 357n
 Gimeno, J., 5n, 77n, 116n
 Gino, F., 334n, 372n, 409n
 Gioia, D. A., 17n
 Girod, S., 241n
 Givray, H. S., 372n
 Glaister, K. W., 88n
 Goddard, C. R., 250n
 Goergen, M., 218n
 Goerzen, A., 59n, 253n
 Gogoi, P., 168n
 Goh, E., 400
 Goldenberg, J., 400
 Goldman, E. F., 24n
 Goldstein, M., 310
 Goll, I., 60n, 105n
 Golovko, E., 243n
 Gomes, E., 210n
 Gómez, J., 82n, 174n
 Gomez-Mejia, L. R., 22n, 50n, 90n,
 299n, 300n, 308n, 309n
 Gong, B., 332n
 Gong, Y., 10n, 233n, 385n
 Gonzales-Benito, J., 112n
 Gonzalez, J. L. G., 151n, 413n
 Gonzalez-Cruz, T. F., 338n
 Goold, M., 167n
 Gopal, R., 74n
 Gopalan, N., 355
 Goranova, M., 304n, 305n
 Gordon, K., 136
 Gore, A. K., 306n
 Goritz, A. S., 387n
 Gorovaia, N., 279n
 Goteman, I., 122n
 Gottfredson, M., 13n
 Gottfredson, R. K., 384n
 Gottfried, M., 207n, 273n
 Goudreau, J., 45n, 351n
 Gove, S., 106n, 183n
 Govindarajan, V., 370n
 Grace, D., 279n
 Graebner, M. E., 172n, 204n
 Graffin, S. D., 307n, 378n
 Grant, B., 201
 Grant, K. B., 314
 Grant, R. M., 80, 81
 Gray, D., 125n
 Green, H., 106n
 Green, S. G., 408n
 Greene, K., 42n
 Greenwood, R., 238n, 311n, 332n
 Greger, C., 380n
 Gregersen, H., 110
 Gregoric, A., 317n
 Gregoriou, A., 315n
 Grenness, T., 48n
 Greve, H. R., 84n, 104n, 146n, 195n,
 275n, 283n, 284n
 Grewal, D., 43n
 Griffith, D. A., 376n
 Griffiths, M., 401n
 Grimaldi, R., 413n
 Grimm, C. M., 138n, 145n
 Grind, K., 380n
 Grobart, S., 85, 86n
 Grøgaard, B., 332n
 Grone, F., 176n
 Gruber, M., 18n, 109n, 139n, 194n
 Grundberg, S., 85, 404n
 Gu, Q., 87n, 151n
 Guar, A., 245n
 Guarino, A., 379n
 Gudergan, S., 280n
 Gudergan, S. P., 155n, 267n, 331n
 Guillen, M. F., 92n, 120n, 201
 Gul, F. A., 308n
 Gulati, R., 125n, 353n, 356n
 Guler, I., 252n
 Gunther, M., 355
 Guo, S., 207n
 Gupta, A., 74n
 Gupta, S., 174n
 Gurnani, H., 245n
 Gutierrez, B., 24n
- H**
- Haanaes, K., 400
 Hadani, M., 305n
 Haen, P., 48n
 Häussler, C., 273n
 Hagedoorn, J., 208n, 271n
 Hagel, J., III, 7n
 Hagen, C., 114n
 Hagerty, J. R., 169
 Hagiwara, Y., 236n
 Hahn, J., 334n
 Hail, L., 237n
 Hain-Cole, A., 46n
 Hair, J. F., Jr., 139n
 Halebian, J., 144n, 146n, 206n, 311n,
 376n
 Halkias, M., 104, 411
 Halkos, G. E., 197n
 Hall, J. K., 50n
 Hall, R., 81
 Halme, M., 252n
 Halusa, M. C., 214
 Hambrick, D. C., 184n, 299n, 375, 376n,
 383n
 Hammer, A. B., 52n
 Hammonds, K. H., 11n
 Hancock, J. I., 23n
 Handley, S. M., 92n
 Hankins, W. B., 274n
 Hannah, S. T., 318n
 Hansegard, J., 137
 Hansen, M. T., 372n
 Hansen, S., 137
 Hardy, Q., 110
 Harlin, K., 79n
 Harris, J., 300n
 Harrison, J. D., 403n
 Harrison, J. S., 13n, 64n, 77n, 105n,
 180n, 181n, 211n, 386n
 Harrison, R. T., 372n
 Haskell, N., 244n, 279n
 Haunschild, P. R., 90n, 264n
 Hawk, A., 147n
 Haworth, N., 89n
 Haxhi, I., 315n
 Haynie, J. M., 386n
 He, X., 8n, 124n, 243n
 Head, R., 136
 Hebert, L., 246n
 Hebl, M. R., 48n
 Hecht, G. W., 80n
 Hecker, A., 40n, 374n
 Hefner, F., 212n
 Heidl, R., 13n
 Heimeriks, K. H., 212n, 265n, 331n,
 385n
 Heimeriks, K. M., 84n
 Heineman, B. W., Jr., 27n
 Heinemann, F., 18n, 109n, 408n
 Helfat, C. E., 14n, 79n, 338n
 Helman, C., 82
 Helms, M. M., 26n
 Hendricks, W., 375n
 Hendriks, W., 24n, 375n
 Hennart, J.-F., 8n
 Henning, M., 82n, 172n
 Henrique, I., 20n
 Herd, T., 205n
 Hermann, P., 91n
 Hermel, P., 150n

- Hernandez, E., 211n, 237n, 305n
 Hernandez, M., 377n
 Herrmann, P., 13n, 382n
 Hertz, S., 353n
 Hess, S. C., 408n
 Hessels, J., 403n
 Hesterly, W., 376n
 Heugens, P. M. A. R., 231n, 304n, 308n
 Heugens, P. P., 184n
 Hikino, T., 298n
 Hill, A. D., 77n
 Hill, C. W. L., 332n, 338n
 Hill, L. A., 23n
 Hinz, V., 401n
 Hirasawa, K., 316n
 Hitt, M. A., 5n, 8n, 10n, 13n, 14n, 15n,
 19n, 22n, 23n, 26n, 74n, 77n, 104n,
 106n, 112, 115, 120, 121n, 126n,
 140n,
 171n, 173n, 181n, 183n, 185, 197n,
 201n, 206n, 211n, 213n, 229n, 237n,
 249n, 298n, 312n, 333n, 339n, 344n,
 349n, 384n, 385n, 386n, 402n, 412n
 Hodgson, G. M., 176n
 Hof, R., 85
 Holden, G., 283
 Holehonnur, A., 306n, 378n
 Holland, R., 118n
 Hollerer, M. A., 301n
 Hollingsworth, J., 400
 Holmberg, S. R., 265n
 Holmes, R. M., Jr., 10n, 229n, 349n
 Holod, D., 348n
 Holton, K., 136
 Homburg, C., 63n, 408n
 Hong, J., 235n
 Hong, P., 93n
 Hooks, L., 169
 Horowitz, J., 310
 Horstkotte, J., 300n, 338n
 Hoskisson, R. E., 10n, 13n, 14n, 19n,
 104n, 105n, 167n, 185, 185n, 199n,
 208n, 213n, 216, 216n, 253n, 304n,
 306n, 307n, 316n, 332n, 334n, 337n,
 338n, 385n, 386n
 Hossain, M., 303n
 Hosseini, A., 390n
 Hotchkiss, E. S., 207n
 Howard, M., 12n
 Howland, S., 372n
 Hromadko, J., 373
 Hsu, A. W.-H., 377n
 Hsu, I.-C., 173n
 Hsu, L.-C., 154n
 Hu, X., 268n
 Huang, J., 346n
 Huang, Y., 114n, 297n
 Huckman, R. S., 202n
 Hudson, K., 412n
 Huerta, E., 113n
 Huesch, M. D., 383n
 Hughes, D. E., 41n, 62n
 Huguét-Roig, A., 338n
 Hui, C., 48n
 Hull, J., 183n
 Hulland, J., 209n
 Hult, G. T. M., 10n, 14n, 107n, 232n,
 339n, 349n
 Hultman, J., 353n
 Hume, M., 55n
 Humphery-Jenner, M. L., 196n, 312n,
 313n, 413n
 Humphrey, S., 408n
 Hundley, G., 124n
 Hung, J.-H., 181n
 Hungeling, S., 109n
 Hurmelinna-Laukkanen, P., 405n
 Huschelrath, K., 53n, 151n
 Huseby, T., 114n
 Huselid, M. A., 389n
 Hutzschenreuter, T., 176n, 300n, 338n,
 374n, 380n
 Hymowitz, C., 370
- I**
- Iansiti, M., 147n
 Ibanez, G., 268n
 Ibarra, H., 372n
 Ignatius, A., 355
 Ihlwan, M., 113n
 Im, S., 407n
 Immelt, J., 332
 Ingenbleek, P. T. M., 136n
 Ingerfurth, S., 401n
 Inkpen, A. C., 13n
 Inoue, C., 304n
 Ireland, R. D., 11n, 13n, 19n, 26n, 51,
 74n, 77n, 104n, 105n, 112, 115, 120,
 171n, 181n, 211n, 278n, 339n, 344n,
 386n
 Isidore, C., 310
 Ito, K., 241n
 Iverson, R., 213n
 Iwata, M., 53n
 Izosimov, A. V., 7n
- J**
- Jackson, P., 53n
 Jackson, S. E., 409n
 Jacobides, M. G., 17n, 75n, 104n
 Jaeger, J., 55n
 Jain, S. C., 108
 Jakab, S., 331
 Jakopin, N. M., 147n
 Jansen, J. J. J. P., 19n
 Jansen, J. P., 23n
 Janssens, M., 268n
 Janssens, W., 74
 Jara, A., 89n
 Jargon, J., 9, 183n
 Jarilowski, C., 266n
 Jarvis, L., 182n
 Jaskiewicz, P., 298n
 Javidan, M., 211n
 Jawahar, D., 307n, 318n
 Jensen, M. C., 180n, 207n
 Jensen, M. S., 301n
 Jensen, P. D. O., 245n
 Jeon, B., 83n
 Jeong, Y., 318n
 Jha, P. P., 402n
 Jia, H., 125n
 Jia, N., 47n
 Jiang, C., 47n
 Jiang, F., 266n, 412n
 Jiang, M., 243n
 Jiang, X., 276n, 358n, 412n
 Jiang, Y., 201n, 240n
 Jin, J., 216, 216n, 385n
 Jin, L.-Y., 107n
 Jiraporn, P., 312n
 Jobs, S., 16
 Jog, V., 199n
 Johnsen, R., 353n
 Johnsen, T., 353n
 Johnson, J. H., Jr., 350n
 Johnson, N. B., 105n
 Johnson, R. A., 104, 179n, 185n, 208n,
 304n, 410, 411
 Johnson, S., 77n, 300n
 Johnson, S. G., 184n, 304n
 Jones, G., 201
 Jones, J., 83n
 Jones, L. Z., 52n
 Jones, S. L., 90n, 286n
 Joo, H., 384n
 Joongsan, O., 49n
 Jopson, B., 104, 379n
 Jorissen, A., 308n
 Joseph, J., 166n, 338n
 Josephs, L., 156n
 Julian, S. D., 27n, 383n
 Jung, H., 83n
 Junkunc, M., 286n
 Junna, O., 213n, 311n
 Justis, R. T., 27n

- K**
- Kabst, R., 243n, 246n
 Kacmar, K. M., 41n, 401n
 Kacperczyk, A., 209n
 Kaczmarek, S., 376n
 Kaeufer, K., 125n
 Kafouros, M., 235n
 Kah, K. B., 408n
 Kahan, M., 184n
 Kahn, K. B., 407n
 Kambayashi, T., 44n
 Kammerlander, N., 304n
 Kandemir, D., 407n
 Kane, Y. I., 86n
 Kang, J., 302n
 Kang, J.-K., 253n
 Kang, M. E., 93n
 Kang, W., 141n
 Kano, L., 332n
 Kanuri, V. K., 377n
 Kao, J., 11n
 Kao, L., 297n
 Kaplan, R. S., 389n
 Kaplan, S., 104n, 216n
 Kapner, S., 310
 Kapoor, R., 11n, 12n, 38n, 176n, 333n, 404n
 Karakaya, F., 53n, 148n
 Karamanos, A. G., 283n
 Karandikar, H., 339n
 Karlgaard, R., 151n, 194, 210n
 Karniouchina, E. V., 5n, 39n
 Karra, N., 60n
 Kassberger, S. M., 17n, 75n, 104n
 Kastanakis, M. N., 387n
 Katila, R., 139n, 409n
 Kaul, A., 12n, 117n, 167n, 203n
 Kavadis, N., 296n
 Kavilanz, P., 314
 Kay, N. M., 182n
 Keats, B. W., 333n, 335n, 336n, 338n
 Kedia, B., 201
 Kehoe, R. R., 384n
 Keil, T., 60n, 104n, 308n, 404n
 Kell, J., 271n
 Keller, J. J., 307n
 Kellermans, F. W., 264n, 298n
 Kemp, S., 19n
 Kempf, K. G., 43n
 Kenney, M., 211n
 Kenny, G., 20n, 167n
 Keramati, A., 125n
 Kesmodel, D., 314
 Ketchen, D. J., 5n, 7n, 23n, 39n, 118n
 Ketchen, D. J., Jr., 14n, 51, 141n
 Ketchen, S. J., 120n
 Keyhani, M., 412n
 Khalifa, A. S., 20n
 Khan, R., 305n
 Khanna, P., 90n, 264n, 300n
 Khanna, V., 308n
 Khavul, S., 24n
 Khoury, T. A., 232n, 286n
 Kickul, J., 401n
 Kilduff, G. J., 114n
 Kiley, D., 5n
 Kim, H., 10n, 316n, 332n, 338n, 346n
 Kim, J.-M., 253n
 Kim, K., 83n
 Kim, M. S., 318n
 Kim, N., 117n, 407n
 Kim, P., 211n
 Kim, S. K., 182n, 302n, 335n
 Kim, Y., 85
 Kimble, C., 124n
 Kimino, S., 376n
 Kindle, B., 346
 King, A., 253n
 King, D., 173n, 197n, 412n
 King, E. B., 48n
 Kirby, J., 82
 Kirca, A. H., 10n, 349n
 Kirchfeld, A., 195n, 373
 Kirk, D., 355n
 Kirka, A. H., 232n
 Kirkland, R., 203n
 Kiron, D., 400
 Kiss, A. N., 403n
 Kistruck, G. M., 172n, 278n, 402n
 Kitamura, M., 236n
 Klarner, P., 27n
 Klein, A., 147n, 386n
 Klein, K. E., 109n
 Klein, P. G., 216, 218n, 386n, 400n
 Kleindienst, I., 374n, 380n
 Kling, K., 122n
 Klingebiel, R., 43n, 154n, 374n, 375n
 Klonowski, D., 240n
 Knoedler, J. T., 180n
 Knoppen, D., 271n, 356n
 Ko, E., 229n
 Kohtamaki, M., 13n, 117n, 401n
 Kolev, K., 144n
 Kominek, Z., 216
 Konig, A., 304n
 Kor, Y. Y., 77n, 331n
 Kose, M. A., 46n
 Kosnik, R., 312n
 Kotabe, M., 125n
 Kotha, R., 117n
 Kotha, S., 11n, 244n, 412n
 Kowitt, B., 301n
 Koza, M. P., 237n
 Kozhikode, R. K., 150n
 Kozlowski, S. W. J., 318n
 Kraatz, M., 217n
 Kraus, S., 63n
 Krause, R., 38n, 302n, 309n, 377n
 Kresge, N., 196n
 Kriauciunas, A. P., 124n
 Krigsman, M., 400
 Krishnan, H., 173n, 197n, 217n, 412n
 Krishnan, M. S., 269n
 Kroll, M., 211n
 Kroon, D., 205n
 Krop, P., 55n, 151n
 Krtug, G., 385n
 Kruehler, M., 347n
 Krug, J., 211n
 Krupp, S., 372n
 Kruschwitz, N., 400
 Kryscynski, D., 372n
 Ksobe, T., 250n
 Kubo, K., 316n
 Kuckertz, A., 13n, 117n, 401n
 Kuester, S., 408n
 Kull, T. J., 116n
 Kumar, M. V. S., 154n, 173n, 183n
 Kumar, R., 286n
 Kumar, V., 83n, 116n
 Kunc, M. H., 77n
 Kundu, S. K., 116n
 Kuo, Y. C., 181n
 Kuratko, D. F., 401n
 Kwanghui, L., 152n
 Kwee, Z., 51n, 151n
 Kwoh, L., 110
 Kwon, S. W., 387n
 Kyaw, N. A., 178n
 Kyung-Tae, K., 49n
- L**
- Laamanen, T., 60n, 213n, 308n, 311n
 Lafley, A. G., 369, 370, 379
 Lafontaine, F., 278n
 Lahart, J., 199n, 331
 Lahiri, N., 176n, 271n, 356n
 Lamar, M., 380n
 Lamberg, J. A., 5n, 104n
 Lampel, J., 402n
 Landeta, J., 265n
 Lane, P. J., 173n, 201n
 Langer, N., 74n
 Langvardt, A. W., 387n
 Larraneta, B., 151n, 413n
 Larraza-Kintana, M., 300n

- Larsen, M. M., 155n
 Latham, S., 387n
 Launder, W., 270n
 Lavie, D., 90n, 264n, 406n
 Lawton, T., 140n
 Lazzarni, S., 304n
 Le Bon, J., 41n, 62n
 Le Breton-Miller, I., 60n, 298n
 Lechner, C., 264n
 Lecuona, J. R., 385n
 Ledwith, A., 407n
 Lee, C., 48n
 Lee, C.-G., 125n
 Lee, C.-H., 42n
 Lee, D., 177n
 Lee, D. J., 85
 Lee, H. U., 376n
 Lee, J., 14n, 46n, 118n, 229n, 253n, 277, 297n, 333n
 Lee, J. M., 12n, 38n
 Lee, K., 167n
 Lee, M., 20n, 85
 Lee, M.-J., 119, 146n
 Lee, P. M., 316n
 Lee, S., 144n, 178n
 Lee, S.-H., 8n, 48n, 250n, 253n, 318n, 413n
 Lehman, D. W., 334n
 Leinwand, P., 337n
 Leiponen, A., 79n
 Leitch, C. M., 372n
 Lemmon, M. L., 184n
 Lenox, M. J., 26n, 50n, 114n
 Lentz, P., 106n
 Leonard, D., 265n
 Leone, M. I., 401n
 Lessard, D., 83n
 Lester, R., 298n
 Lester, R. H., 60n
 Leuz, C., 237n
 Levicki, C., 337n
 Levinthal, D. A., 269n
 Levitas, E., 18n
 Levitas, N. E., 118n
 Lev-Ram, M., 85, 334n
 Lew, Y., 276n, 358n
 Lewellyn, K. B., 376n
 Lewin, A. Y., 26n, 114n
 Lewis, B. W., 377n
 Lewis, R., 108n
 Li, C. B., 13n, 109n, 384n
 Li, D., 26n, 41n, 403n, 404n, 412n
 Li, H., 232n
 Li, J., 6n, 24n, 91n, 150n, 201, 230n, 246n, 249n, 317n, 374n, 376n
 Li, L., 251n, 353n
 Li, M., 412n
 Li, N., 378n
 Li, Q., 409n
 Li, S., 62n, 152n, 179n, 212n, 386n, 390n
 Li, W., 299n
 Li, W. A., 317n
 Li, X., 50n, 212n
 Li, Y., 230n
 Liao, C.-H., 377n
 Liao, R. C., 199n
 Lichtenthaler, U., 117n, 244n
 Lien, L. B., 173n
 Lim, D. K., 213n
 Lim, D. S. K., 87n, 113n
 Lim, E. N. K., 183n
 Lim, L. K. S., 140n
 Lim, W., 264
 Lin, C. Y. Y., 383n
 Lin, H.-E., 383n
 Lin, L., 110, 353n
 Lindeman, S., 252n
 Lindgardt, Z., 39n, 405n
 Linebaugh, K., 166, 332n
 Lings, I., 331n
 Linna, P., 252n
 Liou, F.-M., 25n
 Lipparini, A., 400n
 Liu, B. S.-C., 144n
 Liu, H., 276n, 358n
 Liu, J., 48n
 Liu, K., 376n
 Liu, P., 333n
 Liu, Q., 150n
 Liu, R., 114n
 Liu, Y., 106n, 312n
 Ljungqvist, A., 216
 Llewellyn, D. T., 47n
 Locander, W., 245n
 Lockett, A., 5n
 Loeb, M., 25n
 Loeb, W., 41n
 Lohr, S., 166, 335n
 Lopez, E. J., 180n
 Lopez-Sanchez, J. A., 13n
 López-Sánchez, J. I., 174n
 Lorange, P., 104n
 Lord, R. G., 318n
 Lorenzoni, G., 400n
 Love, E. G., 217n
 Love, J. H., 243n
 Love, L. G., 338n
 Lovvorn, A. S., 237n
 Lu, J. W., 87n
 Lu, W., 83n
 Lu, X., 151n
 Lu, Y., 299n
 Lubatkin, M., 173n, 180n
 Lubin, G., 4
 Lublin, J. S., 296, 353n, 370, 380n
 Lucchesi, C., 373
 Luce, R., 306n
 Lucea, R., 83n
 Ludema, R. D., 241n
 Luk, L., 407n
 Lumineau, F., 300n
 Lumpkin, G. T., 338n, 386n, 387n
 Lundmark, A., 49n
 Lunnan, R., 252n
 Luo, B., 332n
 Luo, J.-H., 317n
 Luo, X., 63n, 185n, 377n
 Luo, X. R., 370n
 Luo, Y., 8n, 27n, 114n, 245n
 Lutz, E., 298n
 Lyles, M., 12n
 Lyngsie, J., 43n, 401n
 Lynn, G. S., 408n
 Lyon, S. J., 5n
- M**
- MacDonald, A., 196n
 MacDuffie, J. P., 281n
 Macey, W. H., 386n
 Macher, J. T., 13n, 117n
 MacKay, R. B., 39n, 136n, 334n
 Macke, J., 104
 MacKenzie, W. I., Jr., 83n
 Mackey, A., 178n
 MacMillan, I. C., 139n, 153, 155, 194n, 376n
 Madhaven, R., 177n
 Madhok, A., 412n
 Madsen, P. M., 77n
 Madsen, T. K., 404n
 Madsen, T. L., 331n
 Maekelburger, B., 243n
 Maggitti, P. G., 24n, 409n
 Magnan, M., 308n
 Magni, M., 76n
 Magnusson, T., 405n
 Maguire, S., 380n, 407n
 Mahdian, A., 50n
 Mahoney, J. T., 14n, 386n, 400n
 Mainardi, C., 337n
 Mair, J., 212n, 218n
 Majocchi, A., 267n
 Makadok, R., 145n
 Makhija, M., 8n, 18n, 42n
 Makri, M., 173n, 197n, 201n, 412n
 Malhotra, D., 300n

- Malhotra, S., 195n, 245n
 Manan, G. M., 108n
 Mangalindan, J. P., 331n
 Mangematin, V., 332n
 Mangen, C., 308n
 Manning, S., 155n
 Mantere, S., 382n
 Manyika, J., 45n
 Marcel, J. J., 167n, 296n, 318n
 Marchick, D., 304n
 Marengo, L., 334n, 402n
 Marin, A., 386n
 Martinez-Noya, A., 120n
 Markova, G., 401n
 Marson, J., 285n
 Martin, D., 333n, 379n
 Martin, G. P., 308n
 Martin, J. A., 174n, 209n
 Martin, T. W., 405n
 Martin-Consuega Navarro, D., 229n
 Martinette, L., 136n
 Martinez-Noya, A., 92n
 Martynova, M., 197n
 Marvel, M. R., 93n
 Marzocchi, G. L., 413n
 Mas-Ruiz, F. J., 60n, 136n
 Massey, P., 275n
 Massini, S., 48n
 Mata, J., 10n, 240n
 Matsubayashi, N., 341n
 Matsunaga, S., 306n
 Matta, E., 377n
 Matthyssens, P., 24n, 376n
 Matusik, S. F., 167n, 301n
 Matzler, K., 5n, 312n, 413n
 Mauri, A. J., 91n
 Mayer, D., 211n
 Mayfield, C., 306n
 Mayo, K., 4
 Mayrhofer, U., 267n
 McCaffrey, M., 402n
 McCann, B. T., 46n, 233n
 McCarthy, B., 175
 McCarthy, D. J., 404n
 McCartney, S., 16
 McComb, S. A., 408n
 McCrum, D., 239
 McDaniel, K. R., 23n
 McDermott, G., 10n
 McDonald, M. L., 300n, 376n
 McDonough, E. F., III, 383n
 McDougall-Covin, P. P., 136n, 252n, 400n
 McDowell, M., 275n
 McFarland, K., 212n
 McGahan, A. M., 15n, 386n, 400n
 McGirt, E., 212n
 McGrath, R. G., 60n
 McGregor, J., 4n
 McIntyre, D. P., 150n
 McKelvie, A., 386n
 McKendrick, D., 405n
 McKinley, W., 387n
 McLaughlin, K., 123n
 McMullan, C., 372n
 McMullen, J. S., 11n
 McNamara, G., 144n, 146n, 206n, 311n
 Means, G., 304n
 Meeus, M. T. H., 146n
 Mehic, E., 151n
 Mehra, A., 74n
 Mehri, D., 113n
 Mehrotra, V., 380n
 Menz, M., 374n
 Merchant, H., 180n
 Merrilees, B., 278n
 Mesko, A., 77n, 331n
 Metayer, E., 140n
 Meuleman, M., 216
 Meyer, A., 11n, 412n
 Meyer, K. E., 50n
 Meyer, R. E., 301n
 Meyer-Doyle, P., 283
 M. Huse., 306n
 Michael, B., 230n
 Michaels, D., 271n, 414
 Mider, Z. R., 82
 Mihalache, O. R., 19n
 Milanov, H., 283, 410n
 Milidonis, A., 302n
 Miller, C., 181n, 385n
 Miller, D., 24n, 60n, 298n, 304n, 383n, 402n
 Miller, K. D., 5n
 Miller, S. R., 240n
 Miller, T., 10n, 23n, 140n, 229n, 237n, 349n, 402n
 Milliot, J., 93n, 331
 Min, S., 117n
 Minder, R., 51
 Mindruta, D., 268n
 Miner, A. S., 385n
 Ming Chng, D. H., 171n
 Minguela-Rata, B., 174n
 Minichilli, A., 304n, 376n
 Miozzo, M., 48n
 Mirabeau, L., 380n, 407n
 Mirchandani, D. A., 350n
 Mirchandani, R., 83n
 Mishra, A., 43n
 Mitchell, J. R., 383n
 Mitchell, W., 88n, 140n, 201n, 212n, 276n
 Mithas, S., 269n
 Mitra, S., 202n, 303n
 Mitsuhashi, H., 275n, 284n
 Mobbs, S., 378n
 Mock, V., 143
 Modell, S., 125n
 Moeller, S. B., 207n
 Moffett, M., 137
 Moin, D., 333n
 Mok, V., 54n
 Mol, J. M., 139n, 252n
 Molina-Azorin, J. F., 332n, 341n
 Moliterno, T. P., 125n
 Momaya, K., 402n
 Monatiriotis, V., 250n
 Mondelli, M. P., 216, 218n
 Monga, V., 42n
 Monin, P., 205n
 Montlake, S., 199n, 314
 Montoya, M. M., 407n
 Moon, B.-J., 370n
 Moon, J. J., 246n
 Mooradian, R. M., 311n
 Moore, H., 296
 Moran, P., 83n
 Morcillo, P., 387n
 Morck, R., 380n
 Morecroft, J. D. W., 77n
 Morehouse, J., 114n
 Morgan, N. A., 125n
 Morgan, W. B., 48n
 Morris, B., 143
 Morris, T., 202n, 238n
 Morris Lampert, C., 279n
 Morse, A., 228
 Morse, E. A., 87n, 113n, 213n
 Moscaritolo, A., 194
 Moschieri, C., 15n, 183n, 212n, 213n, 218n
 Mosey, S., 400n
 Mouawad, J., 16, 110
 Mouri, N., 274n
 Moutinho, L., 121n
 Mowery, D. C., 336n
 Mudambi, R., 10n, 118n, 147n
 Muehlfeld, K., 78n, 195n
 Mueller, J., 274n
 Muim, C., 182n
 Muller, K., 53n, 151n
 Muller-Kahle, M. I., 376n
 Mulotte, L., 88n, 140n
 Mumdziev, N., 278n
 Munshi, N., 169, 239
 Murphy, C., 59n, 169
 Murphy, G. B., 12n

Murray, J. Y., 125n
 Murshed, F., 209n
 Murthi, B. P. S., 60n
 Musacchio, A., 304n
 Muthusamy, S., 307n, 318n
 Myers, R., 194
 Myers, S. C., 298n, 311n

N

Nachum, L., 237n
 Nadeau, D., 344n
 Nadkarni, S., 13n, 91n, 382n
 Nag, R., 17n
 Naim, M., 10n
 Nain, A., 56n, 197n
 Nair, A., 136n, 141n
 Naldi, L., 229n, 298n
 Nambisan, S., 76n
 Nandkumar, A., 17n, 78n
 Narasimhan, R., 116n
 Narayanan, M. P., 309n
 Narayanan, S., 176n, 271n, 356n
 Nathwani, A., 286n
 Natter, M., 403n
 Nazir, M. S., 181n
 Ndofor, H. A., 18n, 124n
 Neff, J., 141n
 Neffke, F., 82n, 172n
 Negishi, N., 280n
 Negroni, C., 16
 Neiva de Figueiredo, J., 91n
 Nell, P. C., 253n
 Nerkar, A., 252n
 Nettesheim, C., 39n
 Neubauer, S., 408n
 Neyens, I., 268n, 285n, 353n
 Ng, A. C., 308n
 Ng, J., 373
 Ng, L., 305n
 Ng, S., 353n, 370
 Ngo, L., 75n
 Nicholas, J., 407n
 Nicholson, C. V., 248
 Nickerson, J. A., 331n, 409n
 Nicolai, A. T., 213n
 Nidamarthi, S., 339n
 Nielsen, B. B., 59n, 245n, 275n, 280n, 331n
 Nigam, R., 266n
 Nijssen, E. J., 106n
 Nippa, M., 285n
 Nisen, M., 78n, 104
 Niu, V., 53n
 Nixon, J., 26n
 Noble, C. H., 146n

Noble, J., 9
 Nokelainen, T., 5n, 104n
 Nonis, S. A., 201
 Noorderhaven, N., 205n, 286n
 Nordqvist, M., 229n, 298n
 Normann, H., 274n
 Norton, D. P., 389n
 Noto, A., 206n
 Novelli, E., 279n
 Nyberg, A. J., 184n, 384n

O

Obama, B., 303
 O'Brien, J. P., 176n, 182n, 206n
 O'Brien, K. J., 47n, 174n, 175
 Obst, N. P., 198n
 Ocasio, W., 166n, 338n
 O'Cass, A., 75n, 77n
 O'Connor, C., 152n, 331
 O'Connor, G., 283n
 O'Day, J., 49n
 Ofori-Dankwa, J. C., 27n, 383n
 Ohnsman, A., 236n
 Ojala, A., 241n
 Okhmatovskiy, I., 307n, 387n
 Olie, R., 375n
 Olson, D. L., 413n
 Olson, E. M., 107n, 339n
 O'Mera, B., 114n
 Onal Vural, M., 279n
 O'Neill, H., 316n, 335n, 336n, 338n
 Onkelinx, J., 146n
 Opsahl, T., 6n, 333n, 341n
 Oran, O., 314
 Orberg Jensen, P. D., 113n
 Oriani, R., 247n
 Orlikowski, W. J., 333n
 Ormanidhi, O., 116n
 Ortega, A., 74
 Osawa, J., 85
 O'Shaughnessy, K. C., 217n
 O'Sullivan, N., 218n
 Otchere, I., 199n
 Otten, J., 308n
 Otto, J., 184n
 Ouyang, H., 269n
 Ovide, S., 57n, 335n, 407n
 Oxelheim, I., 317n
 Oxley, J. E., 244n

P

Pacheco-De-Almeida, G., 147n
 Paczkowski, J., 277, 278n
 Page, L., 180
 Pakdil, F., 149n

Palazzo, G., 20n, 50n
 Palich, L. E., 181n
 Palmer, M., 181n
 Palmer, T. B., 14n
 Pan, Y., 243n
 Pandher, G., 20n, 309n
 Parayitam, S., 53n
 Parente, R., 10n, 125n
 Park, B. I., 49n
 Park, D., 217n
 Park, J. H., 376n
 Park, J.-K., 114n
 Park, K., 178n
 Park, S. H., 136n, 140n, 230n
 Park, Y., 93n
 Parke, Y., 247n
 Parker, S. K., 77n
 Pasini, F. L. S., 400
 Pasquali, C., 334n, 402n
 Passy, C., 38
 Pastoriza, D., 27n
 Patanakul, P., 408n
 Patel, P. C., 136n, 252n, 333n, 400n
 Patel, S. S., 310
 Patel, V. K., 139n
 Pathak, S., 208n, 404n
 Patsalos-Fox, M., 307n
 Patzelt, H., 273n
 Paul, J., 408n
 Payne, A. F., 106n
 Payne, G. T., 146n
 Peaple, A., 196n
 Pearce, J. A., II, 313, 313n, 387n
 Pearson, D., 264, 271n
 Peddie, C. I., 48n
 Pedersen, T., 38n, 116n, 155n
 Pe'er, A., 404n
 Pehrsson, A., 174n
 Peluso, M., 381
 Pendola, R., 119
 Peng, A. C., 318n
 Peng, M., 233n
 Peng, M. W., 10n, 167n, 199n, 232n, 240n, 385n
 Peng, T.-J. A., 144n
 Pentland, B. T., 333n
 Pentland, W., 228
 Perks, H., 407n
 Perry, J. T., 401n
 Perry, M. Z., 10n, 232n
 Perryman, A. A., 278n
 Perry, M. Z., 349n
 Pertusa-Ortega, E. M., 332n, 341n
 Petersen, B., 113n, 245n
 Peterson, M. F., 185n
 Petrova, M., 313

- Peyer, U., 372n
 Phan, P. H., 302n
 Phelps, C., 13n, 358n
 Phillips, N., 60n
 Phillips, R. A., 77n
 Phillips, S., 13n
 Philpott, K., 355n
 Picchi, A., 51
 Pidun, U., 347n
 Pieper, T. M., 139n
 Pierce, C. A., 23n
 Pierce, L., 23n
 Piezunka, H., 139n
 Pike, S., 144n
 Pillinger, T., 79n
 Pineda, J., 49n
 Pitelis, C. N., 228n, 386n, 400n
 Plehn- Dujowich, J. M., 208n
 Plender, J., 296
 Ployhart, R. E., 83n, 384n
 Poddig, T., 348n
 Poh, F., 76n
 Polidoro, F., Jr., 75n
 Pollock, T., 306n, 307n, 378n
 Pons, F., 244n, 279n
 Poon, A., 41n
 Porter, M. E., 14n, 59n, 89n, 105n, 109n,
 111n, 112, 112n, 115, 120, 166n,
 234n
 Posen, H. E., 14n, 118n, 269n
 Powell, R. G., 312n
 Pratley, N., 136
 Prechel, H., 202n
 Prescott, J. E., 139n
 Priem, R. L., 53n, 62n, 278n, 338n,
 339n, 357n
 Prince, N. R., 335n
 Prive, T., 402n
 Protess, B., 310
 Puffer, S. M., 404n
 Pullman, P., 354, 355
 Punyatoya, P., 349n
 Puranam, P., 126n, 353n
 Puryear, R., 13n
 Putz, F., 333n
 Pye, A., 376n
- Q**
- Qia, G., 232n
 Qian, C., 38n, 246n, 317n
 Qian, G., 353n
 Qian, L., 14n
 Qian, Z., 232n, 353n
 Qiu, J., 332n, 352n
 Quang, T., 174n
 Quer, D., 249n
 Quigley, T. J., 299n
 Quinlan, J. P., 10n
 Quinn, J. B., 82n
 Quinn Trank, C., 196n
 Quint, B., 179n
 Quiros, H., 48n
 Qureshi, I., 172n
- R**
- Raassens, N., 92n
 Rabbiosi, L., 201
 Rafferty, A. E., 205n
 Rafiq, M., 387n
 Raheja, C. G., 378n
 Rahmandad, H., 87n, 139n
 Raisch, S., 27n
 Raith, M. G., 42n
 Raj, T., 125n
 Rajadhyaksha, U., 20n
 Rajagopalan, N., 11n, 236n, 273n, 376n,
 380n, 412n
 Rajan, R. G., 298n, 311n
 Rajwani, T., 140n
 Ramamurti, R., 10n, 231n
 Raman, A. P., 201
 Ramirez, C. C., 52n
 Randoy, T., 317n
 Ranft, A. L., 120n, 141n
 Rangan, S., 244n
 Ransbotham, S., 202n
 Rao, V. R., 150n
 Rao Sahib, P., 78n, 195n
 Rapoport, M., 388n
 Rapp, A., 41n, 62n
 Rasheed, A. A., 6n, 53n, 60n, 105n,
 278n, 299n, 339n, 357n
 Rawley, E., 93n, 176n, 283
 Raynor, M. E., 166n
 Raynor, S., 244n
 Ready, D. A., 23n
 Reddy, S., 45n
 Reeb, D. M., 306n
 Reeves, M., 400
 Rego, L. L., 125n
 Reichstein, T., 401n
 Reilly, M., 332n
 Reingold, J., 104, 209n
 Reinmoeller, P., 140n
 Reitzig, M., 385n
 Relyea, C., 201
 Remes, J., 45n
 Renneboog, L., 197n
 Restburg, S. L. D., 205n
 Restrepo, A., 45n
 Reuer, J. J., 15n, 114n, 195n, 197n, 308n,
 374n
 Reus, T. H., 205n
 Revill, J., 228
 Revilla, E., 271n, 356n
 Revilla Diez, J., 281n
 Rezaee, Z., 303n
 Ricart, J. E., 27n
 Richards, L., 47n
 Richardson, S., 5n
 Richter, N., 155n, 267n
 Ridge, J. W., 77n
 Ridley, M., 402n
 Riefler, P., 107n
 Rienda, L., 249n
 Rindova, V., 77n
 Ringstrom, A., 353n
 Ritala, P., 405n
 Ritchie, J., 370
 Riviezzo, A., 210n
 Ro, Y. K., 114n
 Robinson, R. B., Jr., 313, 313n
 Roche, F., 383n
 Rock, E. B., 184n
 Rockart, S. F., 26n, 114n
 Rockoff, J. D., 203n, 405n
 Rodgers, M. S., 171n
 Rodrigues, S. B., 218n
 Rodríguez-Duarte, A., 174n
 Roggeveen, A., 43n
 Roos, G., 144n
 Rose, E. L., 241n
 Rose, J. P., 79n
 Rosenbusch, N., 83n
 Ross, D., 180n
 Ross, P. C., 402n
 Ross, T. W., 274n
 Rossi, J., 41n
 Roundy, P. T., 172n, 204n
 Roush, P. B., 377n
 Rouzies, A., 211n
 Rowe, G., 390n
 Rowe, W., 87n, 213n
 Rowley, C., 174n
 Rowley, T. J., 283n
 Roxburgh, C., 45n
 Roy, J., 265n
 Roy, J.-P., 244n, 353n
 Roy, M., 236n
 Roy, S., 405n
 Rubin, B. A., 7n
 Rubner, H., 347n
 Rueda-Sabater, E., 74n
 Rugman, A. M., 241n, 247n, 403n
 Ruhe, J. A., 20n
 Ruiz-Mallorqui, N., 313

Ruiz-Moreno, F., 60n, 136n
 Rumelt, R. P., 111n, 168, 168n, 170n,
 331, 331n
 Runyan, R. C., 43n
 Ryan, J. C., 372n
 Ryngaert, M., 313

S

Sacks, D., 83n
 Sadorsky, P., 20n
 Sáenz, M., 271n, 356n
 Sahaym, A., 182n, 302n, 335n, 406n
 Saito, T., 316n
 Saitto, S., 195n, 311n
 Sajid, K. M., 217n
 Salmador, M. P., 10n, 229n, 349n
 Salomon, R., 240n
 Salter, A., 140n, 344n
 Sambamurthy, V., 138n
 Sampson, S. E., 107n
 Sanchantra, M., 137
 Sandberg, B., 401n
 Sanders, W. G., 305n, 315n
 Sandulli, F. D., 174n
 Santana-Martin, D. J., 313
 Santos, M. F., 377n
 Santos-Vijande, M. L., 13n
 Sapienza, H., 139n
 Saraf, N., 138n
 Sarala, R., 246n, 297n
 Sarasvathy, S., 402n
 Sarath, B., 303n
 Sarkar, M. B., 91n, 274n
 Sasson, A., 23n, 115n
 Savitz, E., 331
 Sawant, R. J., 38n, 46n
 Scarbrough, H., 402n
 Schaefer, S., 310
 Scharmer, C. O., 125n
 Schaubroeck, J. M., 318n
 Schechner, S., 404n
 Scherer, A. G., 50n
 Scherer, A. M., 79n
 Scherer, R. M., 180n
 Schijven, M., 15n, 84n, 173n, 197n,
 206n, 212n, 312n, 385n, 412n
 Schildt, H. A., 382n
 Schiller, D., 281n
 Schilling, M. A., 297n
 Schimmer, M., 52n
 Schipani, C. A., 309n
 Schleimer, S. C., 38n
 Schlingemann, F. P., 207n
 Schlten, R., 313
 Schmidt, B., 206n

Schmidt, J., 104n
 Schminke, M., 387n
 Schnabel, C., 316n
 Schnatterly, K., 304n
 Schneider, B., 386n
 Schoemaker, P. J. H., 372n
 Schoenberg, R., 196n
 Scholes, L., 216n
 Scholnick, B., 114n
 Schrami, S., 298n
 Schübler, E., 281n, 283
 Schultz, P. L., 386n
 Schulz, A., 213n
 Schulz, E., 338n
 Schuman, M., 240n
 Schumpeter, J., 146n, 401n
 Schwab, K., 250n
 Schwartz, A., 50n
 Schwartz, M. S., 387n
 Schwartz, S. H., 252n
 Schweitzer, J., 267n
 Schwens, C., 243n, 246n
 Sciascia, S., 383n
 Scott, M., 228
 Scott, P., 332n
 Searcey, D., 7n
 Seboui, S., 300n
 Sechler, B., 143, 166
 Seidl, D., 50n
 Selover, D. D., 136n, 141n
 Semadeni, M., 38n, 75n, 211n, 302n,
 309n, 377n
 Senn, C., 105n
 Seo, M.-G., 372n
 Serafeim, G., 335n
 Seung-Kyu, R., 49n
 Seyhun, H. N., 309n
 Shackleton, J., 118n
 Shaffer, B., 405n
 Shah, M., 83n
 Shah, S. K., 402n
 Shambaugh, R., 24n
 Shankar, R., 125n
 Shapiro, D., 201, 230n
 Sharfman, M. P., 383n
 Sharma, A., 346
 Sharma, S., 20n
 Shaughnessy, H., 119
 Shaver, J. M., 38n, 79n, 236n, 243n
 Shekhar, B., 89n
 Shen, W., 377n, 404n
 Shenkar, O., 48n, 85, 234n, 241n, 245n,
 279n
 Shenoy, J., 198n
 Shepherd, D. A., 5n, 283, 383n
 Sherman, A., 199n

Sherman, E., 13n
 Sherr, I., 57n, 86n, 280n
 Shervani, T. A., 176n
 Shi, W., 139n, 216, 216n, 385n
 Shields, R., 355
 Shih, E., 171n
 Shim, J., 380n
 Shimizu, K., 126n, 173n, 181n, 197n,
 384n, 412n
 Shin, H. H., 178n
 Shin, N., 173n
 Shin, Y., 318n
 Shinkle, G. A., 46n, 124n
 Shintaku, J., 353n
 Shipilov, A. V., 283n
 Shirodkar, S. A., 43n
 Shleifer, A., 180n
 Short, J. C., 5n, 14n, 39n, 146n, 167n,
 208n, 334n, 337n
 Shortell, S. M., 125n
 Shotter, J., 228
 Shyam Kumar, M. V., 302n
 Sialas, C., 5n
 Sibilkov, V., 305n
 Sider, A., 82
 Siebers, L. Q., 247n
 Siegel, D. S., 216n
 Siegel, J. I., 252n
 Sieger, P., 313n
 Siguaw, J. A., 107n
 Silberzahn, P., 405n
 Silberzahn, R., 389n
 Sillince, J. A. A., 382n
 Silver-Greenberg, J., 296
 Simiyu, E. M., 11n
 Simon, B., 333n, 384n
 Simsek, Z., 24n, 184n, 375n, 377n, 385n
 Singer, Z., 303n
 Singh, H., 126n
 Singh, J., 106n
 Singla, C., 304n
 Sinha, R. K., 146n
 Sinkovics, R. R., 276n, 358n
 Siren, C. A., 13n, 117n, 401n
 Sirmans, C. F., 313
 Sirmon, D. G., 5n, 74n, 77n, 106n, 112,
 115, 120, 121n, 124n, 171n, 178n,
 183n, 305n, 339n, 344n
 Sivakumar, K., 405n
 Slahudin, C., 181n
 Slater, S. F., 107n, 339n, 407n
 Sleptsov, A., 206n
 Sleuwaegen, L., 42n, 146n
 Slim, C., 73
 Sloan, A., 104
 Sloan, P., 20n

- Slocum, J. W., Jr., 20n
 Smit, S., 45n, 105n
 Smith, A., 93n
 Smith, A. N., 48n
 Smith, A. R., 79n
 Smith, K. G., 5n, 76n, 138n, 145n, 153n,
 172n, 244n, 409n
 Smith, S. W., 402n
 Snow, S., 208n
 Sobrero, M., 413n
 Soda, G., 283n
 Sok, P., 77n
 Sokoly, T., 313n
 Somaya, D., 118n, 136n
 Sommer, J., 296
 Sonenshein, S., 92n, 333n
 Song, S., 48n, 253n
 Song, W., 207n
 Song, X.-B., 171n
 Sonnenfeld, J. A., 184n
 Sorenson, R. L., 170n
 Sorkin, A. R., 104
 Sosa, M. L., 150n, 406n
 Sosik, J. J., 372n
 Sosyura, D., 338n
 Souder, D., 184n, 205n, 300n
 Spencer, J. W., 105n, 244n, 271n
 Spencer, S. M., 24n
 Spiegel, F., 315n
 Spinetto, J. P., 373
 Spraggon, M., 403n
 Spriggs, M., 170n
 Spring, M., 107n
 Srail, J. S., 111n
 Srikanth, K., 244n
 Srinidhi, B., 308n
 Srinivasan, M., 180n
 Srivastava, M., 136n
 Staake, T., 60n
 Staats, B. R., 334n, 372n, 409n
 Stahl, G. K., 246n, 297n
 Stam, W., 148n
 Stambaugh, J. E., 196n
 Stanford, D., 38, 82, 248
 Stanko, M. A., 147n
 Stathopoulos, K., 302n
 Statman, M., 7n
 Staw, B. W., 114n
 Steensma, H. K., 12n, 13n, 406n
 Steffens, P., 5n
 Stehr, C., 238n
 Steinberg, J., 296
 Stellin, S., 270n
 Stenholm, P., 403n
 Stephan, A., 203n
 Stephan, D. A., 281n, 283
 Sternquist, B., 247n
 Stevens, B., 24n
 Stieglitz, G., 201
 Stimpert, J. L., 170n
 Stoelhorst, J. W., 41n, 337n
 Stone, B., 274n
 Strack, R., 48n
 Streukens, S., 74
 Strikwerda, H., 337n
 Strikwerda, J. J., 337n
 Stringa, O., 116n
 Strom, S., 9, 314
 Stromberg, P., 216n
 Stubben, S. R., 305n
 Stulz, R. M., 5n
 Stynes, T., 82
 Su, M., 150n
 Suarez-Gonzalez, I., 112n
 Subramaniam, M., 26n, 50n, 138n, 264
 Subramanian, A. M., 83n
 Suh, Y., 211n
 Sullivan, D. M., 93n
 Sun, P. Y. T., 376n
 Sun, Q., 317n
 Sun, S., 112n
 Sun, S. L., 179n
 Sung, H., 229n
 Sunhaib, M., 125n
 Surroca, J., 77n, 249n
 Sushil, 402n
 Sutter, C. J., 278n, 402n
 Suur-Inkeroinen, H., 5n, 104n
 Svejnar, J., 212n
 Sviokla, J., 281n, 283
 Swaminathan, V., 209n
 Swan, J., 402n
 Swift, T., 118n, 147n
 Swinnen, G., 74
 Sytch, M., 60n
- T**
 Tafti, A., 269n
 Takagoshi, N., 341n
 Takeuchi, R., 23n, 38n
 Tallman, S., 237n
 Tan, A., 297n
 Tang, J., 41n, 144n, 401n
 Tang, Y., 249n, 374n
 Tang, Y.-C., 25n
 Tanyeri, B., 196n
 Tarba, S., 210n
 Tarzijan, J. J., 52n
 Tatarynowicz, A., 60n
 Tate, W. L., 139n
 Tayler, W. B., 80n
 Taylor, C. R., 229n
 Teece, D. J., 77n, 109n, 228n
 Teegen, H. J., 244n, 271n
 Teerikangas, S., 205n
 Tehranian, H., 196n
 Terdiman, D., 414
 Terjesen, S., 401n, 403n
 Terlep, S., 74n, 216
 Terrones, M. E., 46n
 Terziovski, M., 150n
 Tesluk, P., 409n
 Thang, L. C., 174n
 Theodorou, P., 125n
 Thiesse, F., 60n
 Thomas, D., 175, 314
 Thomas, K., 153n
 Thomas, L. G., 105n, 401n
 Thomas, T. W., 213n
 Thompson, J. D., 139n, 194n
 Thompson, T. A., 298n
 Thomsen, S., 317n
 Thomson, A., 248
 Thongpapanl, N., 408n
 Thoppil, D. A., 382
 Thorgren, S., 390n
 Thornhill, S., 126n
 Thottam, J., 174n
 Thurm, S., 212n, 314
 Thursby, J., 244n
 Thursby, M., 244n
 Tian, J., 376n
 Tibken, S., 210n
 Tihanyi, L., 22n, 126n, 185n, 253n, 304n
 Tikkanen, H., 5n, 104n
 Tipu, S. A. A., 372n
 Tishler, A., 375n
 Tita, B., 144n
 Todd, S.Y., 23n
 Toffel, M. W., 7n, 104n
 Toh, P., 75n, 154n
 Tollman, P., 48n
 Tomassen, S., 252n
 Tomofumi, A., 353n
 Tong, T. W., 15n, 114n, 195n, 253n,
 308n, 374n, 386n
 Toosi, M., 48n
 Torrisi, S., 12n, 243n
 Tournois, L., 108n
 Touryalai, H., 216
 Townsend, J. D., 83n
 Townsend, M., 74
 Tracey, P., 60n
 Trahms, C. A., 74n, 77n
 Trespalacios, J. A., 13n
 Trevino, L. K., 318n
 Tribo, J. A., 77n, 249n

Tricker, B., 317n
 Trimi, S., 413n
 Troianovovski, A., 4
 Troy, M., 340n
 Tsai, M., 276n
 Tsai, W., 181n, 270n
 Tsui, A. S., 23n, 249n, 402n
 Tuan, L. T., 63n
 Tucci, C. L., 253n
 Tucker, R. B., 415n
 Tuggle, C. S., 178n, 305n
 Turner, K. L., 42n
 Turro, A., 401n
 Tuschke, A., 305n, 316n
 Tushman, M., 353n
 Tzeremes, N. G., 197n
 Tzokas, N., 62n

U

Ucbasaran, D., 5n
 Uhlenbruck, K., 126n, 211n, 384n
 Ullrich, J., 378n
 Ulrich, D., 388n
 Un, C. A., 13n
 Ungson, G. R., 140n
 Upadhyay, A., 306n
 Upson, J. W., 120n, 141n
 Urbano, D., 401n

V

Vaaler, P. M., 50n
 Vaara, E., 205n, 246n, 297n
 Vafai, K., 299n
 Valente, M., 402n
 Valenti, M. A., 306n
 Vancauteran, N., 74
 Vance, A., 80n
 Vandaie, R., 412n
 van den Berg, P. T., 87n, 383n
 Van Den Bosch, F. A. J., 19n, 51n, 151n
 van der Have, R. P., 136n, 251n, 400n
 Van der Laan, G., 20n
 van der Lans, I. A., 136n
 Van de Ven, A. H., 139n
 Van de Voort, D., 338n
 Van de Vrande, V., 281n, 355n
 van Dick, R., 378n
 Van Ees, H., 20n
 van Essen, M., 184n, 231n, 274n, 304n,
 308n, 376n, 377n
 Vanhaverbeke, W., 357n
 Van Iddekinge, C. H., 83n
 van Iteraon, A., 375n
 van Lente, H., 146n
 Van Oijen, A. A., 173n

van Oosterhout, J., 184n, 231n, 304n,
 308n
 van Riel, C., 83n
 Van Slyke, E. J., 42n
 van Witteloostuijn, A., 20n, 78n, 139n,
 148n, 153n, 195n
 Vardi, N., 216
 Varela, T., 267n
 Vargas, P., 82n
 Varmaz, A., 348n
 Varwig, A., 348n
 Vassolo, R. S., 247n
 Vasudeva, G., 206n, 244n, 271n, 285n
 Vazquez, A., 246
 Veilleux, S., 244n, 279n
 Veliyath, R., 304n
 Veloso, F. M., 176n
 Vera, D., 23n
 Verbeke, A., 231n, 332n
 Verbeke, W., 17n
 Vermeulen, F., 209n
 Vernon, R., 229n
 Verwaal, E., 216n
 Verwall, E., 17n
 Veverka, M., 119
 Vigano, R., 306n
 Viguerie, P., 105n
 Villanueva, J., 139n
 Villar-López, A., 333n
 Vishny, R. W., 180n
 Vives, L., 83n
 Volberda, H. W., 51n, 151n
 von der Linden, C., 48n
 Voyer, B. G., 387n
 Vroom, G., 233n
 Vulcano, G., 268n

W

Waddock, S., 77n
 Wade, J., 405n
 Wadhwa, A., 13n
 Wagner, M., 210n, 413n
 Wagner, U., 229n
 Wahab, M. I. M., 125n
 Wakabayashi, D., 85
 Wakayama, T., 353n
 Walden, R., 202n
 Waldman, D. A., 211n
 Wall, R., 59n
 Walls, J. L., 302n, 377n
 Walsh, J. P., 312n
 Walsh, W., 246
 Walt, V., 74
 Walter, J., 264n
 Wan, D.-F., 317n

Wan, G., 147n
 Wan, W. P., 14n, 167n, 202n, 208n,
 316n, 334n, 337n
 Wang, C., 235n, 309n
 Wang, C.-H., 154n
 Wang, C. L., 387n
 Wang, F., 229n
 Wang, H., 17n, 124n, 147n
 Wang, N., 208n, 271n
 Wang, Q., 305n
 Wang, S., 405n
 Wang, S. L., 8n, 114n
 Wang, Y., 83n
 Wang, Y.-S., 173n
 Ward, A. J., 184n
 Ward, S., 19n
 Warner, M., 174n
 Wassmer, U., 264n
 Watdson, B. J., 108n
 Wattal, S., 208n
 Wayland, M., 384n
 W. Chu., 264n
 Weaven, S., 279n
 Webb, J. W., 11n, 23n, 121n, 278n, 402n
 Webber, A. M., 82n
 Weber, Y., 210n
 Webster, C., 407n
 Weigelt, C., 17n, 79n, 91n
 Weiker, M., 148n
 Weiner, R. J., 318n
 Weisbach, M. S., 199n
 Welsh, J., 273n
 Welter, C., 86n
 Wembridge, M., 4n
 Weng, D. H., 318n
 Wennberg, K., 404n
 Werther, W. B., Jr., 147n
 West, J., 410n
 Westney, D. E., 241n
 Westphal, J. D., 125n, 300n, 376n
 Wezel, F. C., 139n, 153n
 White, A., 407n
 White, J. B., 264, 278n
 White, J. W., 61
 White, R. E., 126n, 185n
 Whitler, K., 309n
 Wicks, A., 402n
 Wiersema, M. F., 213n, 229n
 Wiersma, U. J., 87n, 383n
 Wieseke, J., 63n
 Wiggins, J., 174n
 Wijnberg, N. M., 54n, 139n
 Wilden, R., 331n
 Wilderom, C. M., 87n
 Wilderom, C. P. M., 383n
 Willems, K., 74

- Williams, C., 144n
 Williams, J. R., 268n
 Williams, P., 217n
 Williams, S., 285n
 Williamson, O. E., 207n, 338n
 Williamson, P. J., 201
 Wilson, K., 74n
 Wilson, N., 216n
 Wiltbank, R., 77n
 Wincent, J., 121n, 390n
 Windschitl, P. D., 79n
 Windsperger, J., 278n, 279n
 Winter, C., 197n
 Winter, S. G., 17n, 75n, 104n
 Winters, P., 228
 Wiseman, R. M., 90n, 299n, 300n, 308n
 Wiwattanakantang, Y., 380n
 Woehr, D. J., 23n
 Wohl, J., 152n
 Wohlgezogen, F., 355n, 356n
 Wolf, J., 344n
 Wolfe, D., 331
 Wolff, M. F., 338n
 Wolter, C., 176n
 Wong, K. F. E., 17n
 Wong, V., 4
 Wood, G., 218n
 Wood, M. S., 386n
 Wood, R. E., 77n, 79n
 Woods, T., 202n
 Woodside, A., 174n
 Workman, J. P., Jr., 407n
 Worthen, B., 194, 203n
 Wortmann, H., 357n
 Wowak, A. J., 184n, 383n
 Wright, M., 7n, 199n, 216, 216n, 235n, 400n
 Wright, P., 211n, 384n
 Wright, S., 63n
 Wruck, K. H., 216n
 Wu, C., 195n, 211n
 Wu, C.-W., 374n
 Wu, D., 125n
 Wu, F., 410n
 Wu, J., 270n
 Wu, S., 253n
 Wu, S. D., 43n
 Wu, X., 93n, 316n
 Wu, Z., 240n
 Wuebker, R., 403n
 Wuyts, S., 92n
 Wysocki, P., 237n
- X**
 Xia, J., 152n, 179n, 212n, 390n
 Xie, F., 309n
 Xu, D., 285n, 355n
- Y**
 Yadav, R., 383n
 Yago, G., 207n
 Yan, D. T., 317n
 Yanadori, Y., 402n
 Yang, H., 13n, 179n, 400n
 Yang, J., 317n
 Yang, J. C.-H., 144n
 Yang, R., 106n
 Yangpeng, Z., 169
 Yannopoulos, P., 148n
 Yao, J., 316n
 Yao, S., 47n
 Yaprak, A., 148n
 Yeung, B., 147n
 Yeung, G., 54n
 Yeung, P. C., 306n
 Yi, H., 385n
 Yi, R., 152n
 Yi, S., 14n, 118n
 Yi, X., 216, 216n
 Yin, X., 270n
 Yiu, D., 14n
 Yiu, D. W., 167n, 202n, 208n, 316n, 334n, 337n
 Yoder, M., 206n, 311n
 York, J., 402n
 Yoshikawa, T., 176n, 298n, 299n
 You, H., 303n
 You, J., 211n
 Young, M., 317n
 Yu, A., 170n
 Yu, C., 275n
 Yu, T., 26n, 50n, 138n, 141n, 264
 Yuan, W., 231n
- Z**
 Zablit, H., 400
 Zaheer, A., 205n, 211n, 237n, 412n
 Zaheer, S., 237n
 Zahra, S. A., 43n, 76n, 151n, 218n, 249n, 273n, 306n, 401n, 413n
 Zajac, E. J., 355n
 Zalewski, D. A., 180n
 Zattoni, A., 306n
- Zatzick, C. D., 125n, 213n
 Zeidler, S., 47n
 Zellweger, T., 313n
 Zeng, Y., 48n, 211n
 Zenger, T. R., 331n
 Zhang, D., 150n
 Zhang, H., 24n, 385n
 Zhang, J., 201, 276n, 358n
 Zhang, T., 317n
 Zhang, X., 378n
 Zhang, Y., 5n, 77n, 116n, 232n, 380n
 Zhao, M., 145n, 316n
 Zhao, W., 306n
 Zhao, X., 276n, 358n, 400n
 Zhao, Z. J., 384n
 Zhelyazkov, P., 356n
 Zheng, X., 377n
 Zheng, Y., 117n, 385n, 400n
 Zhiwei, F., 169
 Zhou, X., 179n
 Zhou, C., 148n, 201
 Zhou, K., 285n, 355n
 Zhou, K. Z., 13n, 109n, 384n
 Zhou, L.-A., 232n
 Zhou, N., 140n, 202n
 Zhou, Y., 212n
 Zhou, Y. M., 344n
 Zhu, D. H., 209n, 307n
 Zhu, F., 139n, 147n
 Zhu, G., 24n
 Zhu, H., 173n, 197n, 412n
 Zhu, P., 195n, 199n, 245n
 Zhu, P.-C., 245n
 Zimmerman, A., 331
 Ziobro, P., 14n
 Zirpoli, F., 267n
 Zmuda, N., 82
 Zollo, M., 126n, 197n, 205n
 Zook, C., 25n
 Zott, C., 18n, 89n
 Zou, L., 275n
 Zou, S., 254n
 Zu, D., 241n
 Zu, S., 410n
 Zuoping, X., 22n
 Zutter, C. J., 207n
 Zwillenberg, P., 49n

Índice de compañías

A

ABB, 227–228, 241
Ace Hardware, 278
Acme Packet Inc., 198
AECOM, 318
Affiliated Computer Services, 202, 203, 211
AgReliant Genetics, 244
AIA, 266
AIG, 266
Air Canada, 63, 357
Air China, 270
Airbus, 56, 57, 89, 232, 247, 414, 415
Alaska Airlines, 109, 110
Altria Group, 138
Amazon.com, 42, 47, 80, 93, 106, 110, 114, 116, 141, 151, 152, 265, 274, 329, 331, 333, 402, 407
AMC, 265
American Airlines, 16, 63
American Eagle Outfitters, 137
Amylin Pharmaceuticals Inc., 203, 205, 273
Angie's List, 148
Anheuser-Busch InBev, 345
Ann Taylor, 123
Anne Fontaine, 123
Apax Partners, 215
Apple Corp., 12, 19, 58, 84, 85, 93, 118, 119, 139, 183, 212, 280, 383
Arch Coal Corp., 78
Arkansas Best, 141
Ascend Hotel Collection, 268–269
Asia Pacific Breweries, 195
AstraZeneca, 273
AT&T, 174, 207
Audi, 59, 60, 61
Autonomy Corporation PLC, 206
Avon Products, 350–352
AXA Private Equity, 267

B

Bacardi Limited, 345
Bain Capital, 215

Baldor, 227
Banco Santander, 200
Barnes & Noble, 93, 329
BASF, 234
Bay Bread, 9
Bayerische Motoren Werke AG (BMW), 59, 60, 61
BEF Foods Inc., 198
Bell Helicopter, 348
Berkshire Hathaway, 381
Best Buy, 329–331, 333
Best Buy Europe, 330
Big Lots Inc., 114
Bimbo, 199, 200
BlackRock, 305
Blackstone Group, 215, 245
Bluegreen Corp., 268, 276
Bluegreen Resorts Management, 268
Bluegreen Vacations, 268
Bob Evans Farms Inc., 198
Boeing, 56, 57, 89, 150, 232, 247, 414, 415
Bolsa de Nueva York, 214, 306
Booz & Company, 74
Borders Group Inc., 93, 329, 331
BP Plc, 285
Bristol-Myers Squibb, 203, 205, 273
British Airways, 63, 270–271
Brookings Institution, 13
Brussel Airlines, 63
Bucyrus-Erie, 244
Burger King, 3, 25, 58
BuzzFeed, 270

C

Cadbury, 174
Caesars Entertainment, 106
CalPERS, 312
Campbell Soup, 170
Caribou Coffee, 411
Carlyle, 215
CarMax, 88
Carphone Warehouse Europe, 330
Carrefour, 41, 60, 136, 230, 231
Carrier Corp., 202

Caterpillar Inc., 118, 144, 169, 199, 206, 244, 349
Cemelog Zrt, 143
CEMEX, 237–238
Cessna Aircraft, 348
Chevron, 266
Chico's, 123
China Eastern Airlines, 270
China Modern Dairy Holdings Ltd., 272
China National Petroleum Corp., 266
China National Tobacco Corporation, 243–244
China Southern Airlines, 270
Chiquita Brands International, 234
Choice Hotels International, 268–269, 276, 278
Chrysler, 264, 278
Chrysler Group LLC, 4
Cía. Siderúrgica Nacional SA, 373
Circuit City, 331
Cisco Systems, 193–194, 202, 203, 210, 210–211, 280–281, 342–343
Citicorp, 209
Citigroup, 209, 213, 309, 310
Club Mediterranee, 267
CNN, 270
Coach Inc., 121
Coca-Cola, 37–38, 39, 54, 57, 60, 82, 83, 89, 141, 231, 248, 415
Coinstar, 274
Colgate-Palmolive, 107
Comcast, 7, 199, 265, 272, 273, 300
Comisión Europea (CE), 198
CompUSA, 329, 331
ConAgra Foods, 275
ConocoPhillips, 266
Constellation Brands Inc., 345–347
Construdcor SA, 268
Continental AG, 318
Continental Airlines, 111, 357
Continental Grain, 313–314
Con-way Inc., 141
COSCO, 318
Croatia Airlines, 63
Cummins Engine, 244

D

Daimler AG, 274, 284
 Daimler-Benz (Mercedes-Benz), 59, 60, 61
 DaimlerChrysler, 209
 Danone, 207, 273
 Dell Inc., 58, 151, 176, 183, 311, 312, 335
 Delta Airlines, 16, 111, 136, 197
 Deutsche Bank, 206
 DHL, 176
 Diageo, 345
 Dicico, 268
 Dimension Films, 177
 DirecTV, 199
 Dish Network, 199, 207, 272
 Disney Stores, 153
 DJO Global, 245
 Dollar Stores, 114, 116, 124
 Dow Chemical, 378
 Dreamworks, 283
 Dunkin' Brands, 215
 DuPont, 338

E

eBay, 181, 331
 Emeis Holdings, 201
 Emerson, 280
 Emirates Airline, 270
 Enron, 302, 318
 Ericsson, 174, 175
 Euphorium, 136
 Evolution Fresh, 9

F

Fab, 403
 Facebook, 47, 78, 105, 107, 123, 141, 270, 282
 Farmacias FM Moderno, 248
 FedEx Freight, 141, 142, 143, 174, 176
 FEMSA Comercio, 248
 Fiat SpA, 4, 264, 278
 Finnair, 63
 Flextronics, 176
 Fomento Económico Mexicano (FEMSA), 247–248, 251
 Ford Motor Company, 4, 19, 61, 176, 232, 263, 273, 286, 381
 Forever 21, 137
 Form Energy Technologies, 214–215
 Fortis, 200
 Fosun International, 267
 Foxconn Technology Group, 267

Fresh & Easy, 135

Frito-Lay, 37
 Fujitsu, 280

G

Gap, 137
 GE Capital, 165, 178
 GE Energy, 165
 GE Plastics Company, 20
 GE Technology Infrastructure, 165
 General Electric, 7, 8, 93, 165–166, 170, 178, 333, 378, 415
 General Mills Inc., 275
 General Motors (GM), 4, 58–59, 74, 176, 252, 263, 264, 273, 286, 333, 338, 384
 Giggie, 411
 Gillette, 203
 Gilt Group, 381
 Giraffe, 136
 GlaxoSmithKline, 318
 Glencore, 196, 197
 Global Partner Network, 280–284
 Goldman Sachs, 206
 Goodrich, 202, 203
 Google, 41, 47, 139, 276, 278, 282
 Goya Foods, 122
 Great Wall Motors, 281
 Green Truck, 123
 Greyhound Lines Inc., 113
 Groupon, 87
 Grupo Modelo, 345
 Gucci Group, 415
 Gungho Online Entertainment, Inc., 280

H

Haier, 353
 Hamilton Sundstrand, 202
 Happy Family, 207
 Harley-Davidson, 56, 83
 HarperCollins, 345
 Harris & Hoole, 136
 HBO, 265
 HealthSouth, 318
 Heineken NV, 195, 248
 Hennes & Mauritz AB (H&M), 136, 137
 Hershey Co., 155, 174
 Hewlett-Packard, 58, 151, 183, 206, 342
 Hill's Pet Nutrition, 107
 Hilton International, 278
 Hitachi Ltd., 53
 Hoechst, 234
 Hokey Pokey, 83

Hollywood Pictures, 177
 Home Depot, 60
 Homeadvisor.com, 148
 Honda, 56
 Honda Motor Co., 61, 174
 Hormel, 314
 Houghton Mifflin Harcourt Publishing, 277, 278
 Houzz.com, 148
 HTC Corp., 41
 Huawei, 8, 175, 342, 403, 404
 Hulu, 136, 272–273, 273, 274
 Humana, 415
 Hutchison Whampoa Ltd., 170

I

IBM, 151, 280–281, 378, 407
 IKEA, 122, 123, 353, 412
 Illumina, 196, 206
 Inditex, 55, 73–74
 Infosys Ltd., 280, 381–382
 Insmed, 181
 Institutional Shareholder Services, 295
 Instituto Venter, 283
 Intel Corp., 63, 176, 277, 280, 282
 Inter IKEA Group, 412
 International Harvester, 244
 Intucell, 194
 iTunes, 136

J

J. Sainsbury PLC, 136
 Jacobs Engineering Group Inc., 354, 357
 Japan Airlines, 63
 J.C. Penney, 103–104, 124, 126, 333, 410, 411
 JetBlue, 136, 141
 Jiangsu Jinke Smart Electric Co., 227
 JPMorgan Chase, 295–296

K

Kaiser Brewery, 248
 Kellogg Company, 275
 Kettle Creations, 198
 Keystone, 201
 Kia Motors, 113
 Kinder Morgan, 80, 81–82
 KKR, 215
 Komatsu Ltd., 144, 244
 KPMG LLP, 388
 Kraft Foods Inc., 156, 168, 239
 KT, 283
 KWS, 244

L

Legg Mason, 380
 Lenovo, 58
 Lexus, 117, 118, 235–236
 Limagrain, 244
 Limagrain Guerra do Brasil, 244
 Liz Claiborne, 123
 LNP, 20
 Lockheed, 300–301
 L'Oréal, 109, 110
 Lorillard Inc., 138
 Los Gatos Research, 227
 Lowe's, 60
 Lufthansa, 63, 357

M

Macy's, 124
 Mail Boxes Etc., 205
 Malaysia Airlines, 270
 Mango, 136
 Marfrig, 201
 Markinvest Gestao de Participacoes Limitada, 268
 Marriott International, 278, 412
 Mars, 156, 168, 174
 Maruti-Suzuki, 60
 Matsushita, 353
 Mazda, 264, 278
 McDonald's Corporation, 3–4, 19, 20, 25, 50, 58, 88, 278, 357–358, 372
 McKinsey & Co., 118
 Medtronic, 201
 Mengniu Dairy Company, 271–272, 273
 Meraki, 193
 Merck & Company, 109, 170, 181
 Metro, 41, 136
 MetroJet, 111
 MGM Resorts International, 47
 Microsoft Corp., 7, 63, 107, 151, 181, 280, 282, 403, 407
 Mitsubishi, 209
 Mitsubishi Heavy Industries Ltd., 53
 Mondelez International Inc., 155, 239
 Morgan Stanley, 206
 Motorola, 278
 Mozilla, 277, 278
 Mrs. Field Cookies, 278
 MSN Autos, 107
 MSNBC, 7
 MySpace, 78, 105, 107

N

Naked Grocer, 55
 NASCAR, 169, 173

Natura Cosméticos, 201
 NBC Universal, 7, 265
 NDS Group, 193
 Nestlé SA, 155, 174
 Netflix, 42, 136, 265, 272, 274, 383
 News Corp., 78, 272, 273, 342, 345–346
 NextWave Pharmaceuticals Inc., 412
 Nike, 403
 Ningbo Bird, 200
 Nintendo, 280
 Nissan, 263, 275–276, 278, 286
 Nokia Corp., 41, 146, 280, 334
 Northwest Airlines, 16
 NTT DOCOMO Inc., 277
 Nycomed, 231

O

OAO Rosnet, 285
 Oneworld Alliance, 63, 270
 Opel-Vauxhall, 263, 264
 Oracle, 198, 334
 Oracom Group, 200
 Otis Elevator Co., 202

P

Paclugo Gelato & Café, 411
 Panasonic Corp., 353
 Patagonia, 87
 PayPal, 284
 Peabody Energy Corp., 78
 Pegatron Corp., 267
 People's Insurance Company of China, 266
 PepsiCo, 37–38, 39, 54, 57, 60, 89, 141, 231, 275
 Perry Ellis International, 415
 Pershing Square Capital Management, 103
 Peugeot-Citroën, 263, 264
 Pfizer Inc., 153, 405, 412
 Philip Morris International, 243–244
 Pilgrim's Pride, 201
 Ping An, 200
 Pinterest, 403
 Polaroid Corp., 78
 Power-One, 227
 Pratt & Whitney, 202
 Procter & Gamble (P&G), 8, 110, 141, 170, 173, 203, 349, 353, 369–370, 378, 381, 400
 Publicis Groupe, 170
 Putzmeister, 169

Q

Qantas Airways Ltd., 270
 Qatar Airways, 63
 Qingyuan, 281
 Quaker Foods North America, 275
 Qualcomm Inc., 277

R

Ralcorp Holdings Inc., 275
 Ralph Lauren Corp., 118
 Redbox, 274
 Reebok, 330
 Renault, 263–264, 275–276, 278, 286
 Reynolds American, 138
 Rio Tinto, 229
 Roche, 196–197, 206
 Royal Bank of Canada, 318
 Royal Jordanian, 63
 Royal Philips Electronics, 318

S

SACI Falabella, 268
 Safaricom, 403
 SAIC, 200
 Sajan, 200
 Salesforce.com, 151
 Salk Institute, 283
 Sam's Club, 116, 340
 Samsung, 58, 85, 119, 170, 175, 277, 282, 283, 330
 Samsung Electric, 276
 Samsung Electronics America Inc., 277
 Sany Heavy Industry Company, Ltd., 169
 SAP, 334
 Sara Lee, 183, 199, 200
 SAS Institute, 109
 Saytam, 318
 SCF Partners, 214, 216
 Scripps Research Institute, 283
 Second Sight Medical Products, 405
 Sementes Guerra, 244
 7-Eleven, 3
 Sharp, 283
 Shell, 266
 Shenzhen Airlines, 270
 Shuanghui International, 313–314
 Siemens, 227, 373
 Sikorsky, 202
 Siris Capital Group PLC, 198
 Site Energy Services Ltd., 216
 Siwei, 206
 Skoda, 60

Skype, 181
 SkyTeam Alliance, 270
 Smithfield Foods, 313–314
 Sodimac, 268
 SoftBank, 199, 207
 Sony, 283
 Southwest Airlines, 16, 24, 88, 111, 136, 141
 SpaceX, 284
 Splunk, 403
 Sprint, 174
 Sprint N , 79–80, 278
 SunGard, 215
 Supercell Oy, 280
 Sustainable Apparel Coalition, 87
 Suzuki, 264
 Swift, 201
 Syfy Cable Network, 265, 268, 283
 Synthetic Genomics, 283

T

Takeda, 231
 Target Stores, 124, 403
 Tata Motors, 60
 Tekelec, 198
 Telefónica, 200
 Tesco PLC, 41, 60, 135–136, 136
 Tesla, 284
 Textron Inc., 170, 348
 Textron Systems, 348
 Thai Airways, 357
 Thales SA, 247
 Thomas & Betts, 227
 Thomas Nationwide Transport (TNT) Express, 198
 Thomson Electronics, 200 3M, 74
 ThyssenKrupp AG, 372, 373
 TIAA-CREF, 312
 TLC Corporation, 200
 T-Mobile, 174

Tokyo Electric Power Company, 316
 Topshop, 136
 Toshiba, 283
 Touchstone Pictures, 177
 Toyota Motor Corp., 61, 117, 118, 247, 252–253, 281, 284, 356–357
 Toys “R” Us, 215
 Travelers Group, 209
 Trion Worlds, 265, 268, 283
 Truviso, Inc., 194
 20th Century Fox, 345–347
 21st Century Fox, 342, 345
 Twitter, 123, 270
 Tyson, 314

U

Uber, 403
 Ubiquisys, 194
 Unilever, 237, 349, 353–355, 357
 United Airlines, 16, 63, 111, 136, 141, 357
 United Parcel Service (UPS), 142, 143, 168, 174, 176, 198, 205
 United Shuttle, 111
 United Technologies Corp., 170, 178, 202, 203, 208
 UPS Store, Inc., 205
 US Air, 16, 111, 357
 UTC Fire & Security, 202
 UTC Power, 202

V

Verizon, 174, 207, 274
 Vilmorin & Cie, 244
 Virgin Atlantic Airways, 197
 Virgin Group Ltd., 174
 Vodafone Group PLC, 277
 Volkswagen, 76, 281
 Volkswagen-Porsche, 252

W

Walmart, 13, 41, 50, 86, 87, 114, 116, 117, 124, 136, 145, 152, 230, 340
 Walt Disney Co., 153, 177, 240, 272, 273
 Wang Laboratories, 194
 Wendy’s International, 3, 25, 58, 415
 Weston Foods, 199, 200
 Whirlpool, 415
 WM Morrison Supermarkets PLC, 136
 Wm. Wrigley Jr. Company, 168, 174
 World Trade Organization, 200
 WorldCom, 302, 318

X

Xerox, 202, 203, 211
 Xingma, 281
 Xsigo Systems Inc., 198
 Xstrata, 196, 197

Y

Yahoo!, 273
 YouTube, 270, 272
 YRC Worldwide, 141

Z

Zara, 55, 73–74, 136, 137

Índice analítico

A

- Acción estratégica, 29, 135, 145-146, 150-151, 158, 414
- Acción táctica, 146, 151
- Acciones de la competencia, 247
- Accionistas
 - balanced scorecard, 106, 388-391, 397
 - de grandes bloques, 303-305, 319
 - dueños de bloques, 22
 - insatisfechos, 22
 - y mecanismos de gobierno, 184, 294, 300, 303, 311, 317-318
- Actividades de apoyo, 114
- Actividades de la cadena de valor, 28, 89-91, 115, 120, 125, 272, 334, 341
- Actividades, compartir las, 173
- Actividades, mapas de, 111
- Activismo de las instituciones, 305
- Activos
 - complementarios, 211, 410
 - reestructuración de los, 179
- Administración de las relaciones con los clientes (CRM), 125
- Administración de la calidad total, 124-125
- Administración, 84
- Administradores
 - de nivel alto, 19-20, 62, 149, 334, 402, 404, 415
 - remuneración de los, 171, 308
 - tácticas defensivas de los, 312-315
- Adquisiciones
 - dificultades para la integración, 205
 - e ingreso más rápido al mercado, 201
 - efectivas, 210-211
 - en otros países, 179, 203, 245-246
 - horizontales, 173, 197-199, 203
 - leyes fiscales, 171, 181
 - popularidad de las, 195-196
 - problemas para tener éxito en las, 203-210
 - razones para las, 196-203
 - relacionadas, 198
 - superar las barreras para el ingreso mediante, 198-199
 - verticales, 197-198
 - y capacidades nuevas, 203
 - y costo del desarrollo de productos, 201-202
 - y dimensión competitiva, 203
 - y diversificación, 202-203, 208
 - y poder de mercado, 197-198
 - y sinergia, 207-208
- Adquisiciones de negocios relacionados, 198
- Adquisiciones horizontales, 197
- Adquisiciones hostiles, 312
- Adquisiciones verticales, 197-198
- Afiliación, dimensión de las relaciones con los clientes, 107
- Aglutinaciones, 282
- Agresividad en la competencia, 387
- Alemania, 234-235
 - economía informal en, 51
 - gobierno corporativo en, 315-316
 - industria química de, 234
 - población de, 45
- Alianzas, 244-245
 - basadas en acciones de capital, 245
 - en industria de las compañías de aviación, 63, 270-271, 357
 - para reducir competencia, 276
 - para reducir la incertidumbre, 276
- Alianzas estratégicas, 244-245, 265-271
 - complementarias, 271-273
 - interfronterizas, 280
 - para diversificar, 276-278
 - razones para las, 267-271
 - sinérgicas, 278
 - tipos de, 271-288
- Alianzas estratégicas
 - complementarias, 271-273
 - horizontales, 273
 - verticales, 271-272
- Amenazas
 - de nuevas entrantes, 53-56
 - de productos sustitutos, 57
 - definición de, 41
- American Federation of State, County and Municipal Employees (AFSCME), 295
- Análisis, 26
- Análisis de la cadena de valor, 89-91
- Análisis de los competidores, 60-63, 140-144
 - definición de, 39
 - marco para el, 142
 - mercados comunes, 141
 - similitud de recursos, 141-144
- Análisis del entorno de la industria, 52-59
- Análisis del entorno externo, 40-43
 - evaluación del, 43
 - exploración del, 41-42
 - monitoreo del, 42
 - pronóstico del, 42-43
- Análisis interno, 75-76
- Aprendizaje, 232
- Apuestas estratégicas, 58-59
- Argentina, 10
- Asignación del mercado de capital, 177-179
- Asignación del mercado de capital interno, 177-179
- Ataque, probabilidad de un, 146-150
- Aufsichtsrat* (estrato de supervisores), 315
- Autonomía, 386

- B**
- Baby Boomers, 44
 - Balanced scorecard, 388-390
 - Barreras para la entrada
 - tipos de , 53-55
 - superar las, 198-199
 - Barreras para salir, 59
 - Bonos chatarra, 206-207
 - Bonos, 309
 - Brasil
 - crecimiento económico, 46
 - en la economía global, 10
- C**
- Café gourmet, 3-4
 - Calidad, 149-150
 - Calidad percibida, 149
 - California, producto interno bruto de, 44
 - Cambio estratégico, 371-372, 375-376
 - Capacidad, 144
 - Capacidades, 83-84
 - costosas de imitar, 87-88
 - definición de, 17
 - insustituibles, 88-89
 - singulares, 87
 - valiosas, 87
 - Capacidades costosas de imitar, 87-88
 - Capacidades insustituibles, 88-89
 - Capacidades singulares, 87
 - Capacidades valiosas, 87
 - Capital
 - financiero, 383
 - humano, 384-385
 - social, 385
 - Carrera por aprender, 356
 - Centralización, 338
 - CEO
 - como líderes estratégicos, 23-24
 - dualidad del, 306, 377
 - e innovación, 399
 - en compañías familiares, 298
 - enunciados de la visión, 19
 - liderazgo estratégico, 372
 - remuneración para los, 308-311
 - sucesión del, 378-382
 - y cambio estratégico, 376
 - y equipos de la dirección
 - administrativa, 376-378
 - y misión de la compañía, 19-20
 - China
 - adquisiciones interfronterizas, 199, 200
 - barreras para la entrada en, 53
 - crecimiento económico, 46
 - distribución del ingreso, 46
 - empresas nuevas en, 247
 - en la economía global, 8-10
 - estructura de edad, 44
 - gobierno corporativo en, 317
 - guanxi (contactos personales), 48, 50, 114
 - industria automotriz, 235, 281
 - industria de los cigarrillos, 243-244
 - joint ventures en, 266
 - mercado de automóviles, 61
 - riesgos económicos en, 250
 - Starbucks en, 9
 - tamaño de la población, 43
 - tasa de crecimiento, 48
 - Choice Hotels International, 278
 - Clientes
 - administrar las relaciones con los, 106
 - capital social, 90
 - determinar quiénes son los, 107-108
 - estrategias al nivel de negocio, 105-109
 - poder de negociación, 56-57, 114-115, 118-119
 - y competencias centrales, 108-109
 - Clientes meta, 122
 - Colusión explícita, 274
 - Colusión tácita, 274-275
 - Colusiones, 274-275
 - Comisión Federal de Comercio, 55
 - Comisión Europea (CE), 47
 - Comité para Inversiones Extranjeras, 314
 - Compañías de biotecnología, 203
 - Compañía en el centro estratégico, 26, 281, 355
 - Compañías aglutinadas
 - geográficamente, 281
 - Compañías multinacionales (CMN), 8, 10, 199, 241, 318
 - Compañías transportistas, 142-143, 168, 176, 198, 205
 - Competencia
 - análisis del entorno de la industria, 52-53
 - en el proceso de la
 - administración estratégica, 26
 - en multimercados, 138
 - en múltiples puntos, 174
 - modelo de las cinco fuerzas de la, 14
 - Competencia en multimercados, 138
 - Competencia en múltiples puntos, 174
 - Competencias centrales, 84-86
 - construcción de, 86-91
 - definición de, 17
 - determinar las, 108-109
 - explotar y mantener las, 383-384
 - transferencia de, 173-174
 - Competencias. *Véase también*
 - Competencias centrales
 - compañías en el centro
 - estratégico, 355
 - en el análisis interno, 93-94
 - Competidoras
 - definición de, 136
 - en potencia, 116, 120
 - intensidad de la rivalidad entre, 57-59
 - numerosas o equilibradas
 - equitativamente, 57-59
 - rivalidad con las, 114, 118
 - Competitividad estratégica, 4, 228, 250-252
 - Complementarios, 63
 - Completo, 149
 - Comportamiento competitivo, 136-138
 - caso de estudio, 135-138
 - definición de, 136
 - impulsores de la, 144-145
 - Conducta estratégica autónoma, 406-407
 - Conducta estratégica inducida, 406-407
 - Conductas estratégicas
 - autónomas, 406-407
 - inducidas, 406-407
 - Compradores, poder de negociación de los, 56-57, 114-115, 118-119
 - Compras apalancadas, 213-218
 - Compras apalancadas de toda la compañía, 217
 - Compras de los administradores, 216

- Compras hostiles, 180, 184, 196-197, 211, 312, 316. *Véase también*
Adquisiciones
- Computación en nubes, 193-194
- Computadoras personales, 12
- Condiciones de la demanda, 234
- Conglomerados, 170, 180, 213
- Conocimiento
efectos secundarios del, 13
intensidad creciente del, 13
- Consejo de administración, 305-311
clasificación de los consejeros, 306
comportamiento ético, 318
definición de, 305
mejorar la efectividad del, 307-308
- Consistencia, 149
- Control de los administradores,
separación de la posesión y el, 297-303
- Controles organizacionales, 334-335
- Corea del Norte, 200
- Correo verde, 313
- Cortesía, 149
- Costos
de agencia, 301-302
de almacenaje, 58
de transacción, 207
fijos, 58
por cambiar de, 58
- Costos de agencia, 302-303
- Costos de almacenaje, 58
- Costos fijos, 58
- Cultura organizacional, 24, 87, 386-387, 400
cambiante, 387
definición de, 24
definir la, 400
sostener la, 386-387
y capacidades costosas de imitar, 87
- D**
- Due diligence, 206
- Decisiones estratégicas en el análisis interno, 93-94
- Dependencia del mercado, 152
- Derechos de autor, 153
- Desarrollo de productos
costo del, y adquisiciones, 201-202
- equipos interfuncionales, 408-409
- Desarrollo sostenible, 50
- Desempeño
como dimensión de la calidad del producto, 149
en el proceso de la administración estratégica, 6, 27
y diversificación, 181-182
- Desventajas de costos que no dependen de escala, 55
- Desventaja de ser extranjera, 10, 240
- Deuda, 206-207, 217-218
- Diferenciación
como barrera para el ingreso, 53
estrategias enfocadas hacia la, 122-123
falta de, 58
- Diferenciación del producto, 54
- Dimensión del alcance de las relaciones con los clientes, 106-107
- Dimensiones de la calidad del producto, 149
- Dimensiones de la calidad del servicio, 149
- Dinámica competitiva, 152-156
definición de, 138
mercados de ciclo lento, 152-154
mercados de ciclo normal, 155-156
mercados de ciclo rápido, 154-155
- Direcciones estratégicas, 380-383
- Distribución
canales de, acceso a los, 55
capacidades para la, 84
- Distribución del ingreso, 45-46
- Distribución geográfica, 44-45
- Diversificación
con negocios no relacionados, 177-179
con productos, 300-302
neutral del valor, 179-183
excesiva, 208
grados de, 167-170
incentivos para la, 180-182
internacional, 251
razones de los administradores para la, 184-185
que crea valor, 172-177
que disminuye valor, 184-185
- razones para la, 171-172
y recursos, 183
- Diversificación con negocios no relacionados, 177-179
asignación del mercado de capital interno, 177-179
reestructuración de activos, 179
- Diversificación neutral del valor, 179-183
- Diversificación excesiva, 208
- Diversificación geográfica, 251-252, 276, 337
- Diversificación que crea valor, 172-177
- Diversificación que disminuye valor, 184-185
- Dodd-Frank Wall Street Reform And Consumer Protection Act, 302-303
- Durabilidad, 149
- E**
- e-commerce, 152
- Economía global, 8-13
- Economía informal, 51
- Economías de alcance, 172-173
- Economías de escala, 53-54, 209, 232
- Economías emergentes
adquisiciones interfronterizas en las, 200
creciente influencia de las, 10
diversificación en las, 179
franquicias en las, 278
GE en las, 8
jugadoras tardías en las, 148
tasas de crecimiento, 48
- Economías financieras, 177
- Emprendedores, 402-403
- Empresas familiares, 298
- Empresas iniciadas dentro de la compañía, 406
- Empresas nuevas, 246-247
- Enfoque de maximización de las oportunidades, 286
- Enfoque global, 50
- Enmienda de la escritura constitutiva de la compañía, 313
- Entorno
análisis del entorno externo, 40-43, 104
de la industria, 39
de las competidoras, 38-40

- económico, 46
- físico, 50-52
- general, 38-40, 46-50
- segmento del entorno físico, 40, 50-52, 113
- segmento demográfico, 40, 43-46
- segmento económico, 40, 46
- segmento global, 40, 49-50
- segmento político/legal, 40-41, 46-47
- segmento sociocultural, 47-48
- segmento tecnológico, 48-49
- Entrantes
 - amenaza de, 52-56
 - potenciales, 116, 120
- Equipos de la dirección
 - administrativa
 - composición de los, 374
 - definición de, 374
 - y cambio estratégico, 375-376
 - y CEO, 376-378
 - y desempeño de la compañía, 375-376
- Equipos interfuncionales, 114
- Equipos interfuncionales para el desarrollo de productos, 340, 408-409, 410
- Era de la información, 12-13
- Especialización, 298, 337-338, 341, 344
- Estabilidad estructural, 333
- Estados Unidos
 - crecimiento económico, 46
 - distribución geográfica, 44-45
 - población económicamente activa, 40, 47-48, 84
- Estética, 149, 360
- Estrategia de diferenciación, 117-121, 340
 - definición de, 117
 - enfocada, 122-123, 126
 - poder de negociación de compradores y de proveedores, 118-120, 228
 - riesgos competitivos de la, 121, 284
 - sustitutos del producto, 39, 116
 - y estructura funcional, 340-341
- Estrategia de diversificación
 - internacional, 251-252, 254
- Estrategia de liderazgo en costo, 145, 228. *Véase también* Estrategias internacionales
 - enfocada, 122, 145
 - poder de negociación de compradores y de proveedores, 114-116
 - riesgos competitivos de la, 117
 - rivalidad con competidoras, 114
 - sustitutos del producto, 116-117
 - y estructura funcional, 339-340
- Estrategia de liderazgo en costo/diferenciación integrados, 123-126
 - administración de la calidad total, 124-125
 - definición de, 123
 - redes de información, 124-125
 - riesgos competitivos de la, 126
 - sistemas flexibles de producción, 124-125
- Estrategia de liderazgo enfocada hacia el costo, 122
- Estrategia de reducir la competencia, 271, 274-275
- Estrategia de respuesta a la competencia, 273-274
- Estrategia global, 237-238, 241, 350-352
- Estrategia internacional al nivel de compañía, 236-240
- Estrategia internacional al nivel de negocio, 233-236
- Estrategia multinacional, 236-237, 349-350
- Estrategia para reducir la incertidumbre, 274
- Estrategia transnacional, 238-240, 352-353
- Estrategias
 - al nivel de negocios, 104-105
 - de cooperación, 264
 - de enfoque, 121-123
 - definición de, 4
 - en el proceso de la administración estratégica, 26-27
 - globales, 237-238
 - multinacionales, 236-237
 - transnacionales, 238-240
 - y estructura, 335
- Estrategias al nivel de compañía. *Véase también* Estrategias internacionales
 - de cooperación, 276-279
 - definición de, 166
 - internacionales, 236-240
 - y estructura multidivisional, 341-349
- Estrategias al nivel de negocio. *Véase también* Estrategias internacionales; estrategias de cooperación, 271-276
 - clientes en las, 105-109
 - de liderazgo en costo/diferenciación integrados, 123-126
 - definición de, 104-105
 - estrategia de diferenciación, 117-121
 - estrategia de liderazgo en costo, 113-117
 - estrategias de enfoque, 121-123
 - internacionales, 233-236
 - propósito de las, 105, 109-111, 210
 - y estructura funcional, 338-341
- Estrategias de cooperación
 - administración de, 285-286
 - al nivel de compañía, 276-279
 - al nivel de negocio, 270-276
 - alianzas estratégicas, 265-271
 - definición de, 264
 - innovación en razón de, 410-412
 - internacionales, 279-280
 - riesgos competitivos con las, 284-285
- Estrategias de cooperación al nivel de compañía, 276-279. *Véase también* Estrategias de cooperación el nivel de negocio
 - alianza estratégica para la diversificación, 276-278
 - alianza estratégica sinérgica, 278
 - definición de, 276
 - franquicias, 278-279
 - implementación de las, 357-358
- Estrategias de cooperación al nivel de negocio, 271-276. *Véase también* Estrategias de cooperación al nivel de compañía
 - alianzas estratégicas complementarias, 271-273
 - estrategia de reducir la competencia, 274-275

- estrategia de reducir la incertidumbre, 274
 - estrategia de respuesta a la competencia, 273-274
 - implementación de las, 356-357
 - Estrategias de enfoque, 121-123, 337
 - de diferenciación, 122-123
 - de liderazgo en costo, 122
 - definición de, 122
 - riesgos competitivos de las, 123
 - Estrategias internacionales, 235-240
 - al nivel de compañía, 236-240
 - al nivel de negocio, 233-236
 - beneficios de las, 231-233
 - clases de, 233-240
 - complejidad de la administración de las, 252-253
 - definición de, 229
 - desafío de las, 252-254
 - globales, 237-238
 - multinacionales, 236-237
 - oportunidades y resultados de las, 228
 - riesgos de las, 249-250
 - transnacionales, 238-240
 - y economías de escala, 232
 - y estructura mundial, 349-353
 - y límites a la expansión internacional, 253-254
 - y tamaño del mercado, 231
 - y ventajas de la ubicación, 232-233
 - Estrategias internacionales de cooperación, 279-280, 358
 - Estructura combinada, 352-353
 - Estructura de múltiples divisiones como forma para competir (forma M), 347-349
 - Estructura de zonas geográficas del mundo, 349-350
 - Estructura divisional por producto mundial, 350-352
 - Estructura funcional, 338-341. *Véase también* Estructura organizacional
 - definición de, 337
 - estrategia de diferenciación, 340-341
 - estrategia de liderazgo en costo, 339-340
 - estrategia de liderazgo en costo/ diferenciación integrados, 341
 - y estrategias al nivel de negocio, 338-341
 - Estructura multidivisional (forma M). *Véase también* Estructura organizacional
 - definición de, 337-338
 - estrategia de negocios limitados relacionados, 342-344
 - estrategia de negocios relacionados ligados, 344-347
 - forma competitiva de la, 347-349
 - forma cooperativa de, 342-344
 - forma de unidad de negocios estratégicos, 344-347
 - y estrategias al nivel de compañía, 341-349
 - Estructura mundial y estrategias internacionales, 349-353
 - Estructura organizacional, 332-333
 - funcional, 337
 - multidivisional, 337-338
 - patrones de la evolución de la, 336-338
 - simple, 337
 - y estrategia, 336-338
 - Estructura simple, 337
 - Estructuras organizacionales horizontales, 408
 - Ética 20, 27, 38, 55
 - Evaluación, 43, 90, 157, 206
 - Exportaciones, 49, 228, 242, 243
 - Extraños, 131, 298
- F**
- Fabricado a la medida, 54
 - Fabricantes de chocolate, 155-156
 - Federal Aviation Administration (FAA), 150
 - Financial Accounting Standards Board, 181
 - Finlandia, 51
 - Flexibilidad
 - como dimensión de la calidad del producto, 149
 - estratégica, 13
 - estructural, 333
 - Flujo monetario
 - disponible, 180, 301
 - futuro, 181-182
 - Fondos de pensiones, 22, 304, 311
 - Fondos de cobertura, 311
 - Fondos mutualistas, 22, 304
 - Food and Drug Administration (FDA), 153, 405s
 - Forma de cooperación, 342-344
 - Formalización, 338
 - Fortalezas en el análisis interno, 93-94
 - Francia, 51
 - Franquicias, 278-279
 - Fuerza de trabajo, 48
 - Funciones de apoyo, 89
 - Fusiones, 180, 196. *Véase también* Adquisiciones
- G**
- Ganancias de capital, 180-181
 - Globalización, 10-11
 - Gobierno corporativo, 296-297
 - en Alemania, 315-316
 - en China, 317
 - en Japón, 315-316
 - internacional, 315-317
 - y comportamiento ético, 317-318
 - y costos de agencia, 302-303
 - Gobierno corporativo internacional, 315-317
 - Grecia, 45
 - Grupos de interés, 20-23
 - clasificaciones de los, 21-23
 - de la organización, 23
 - definición de, 20
 - del mercado de productos, 22-23
 - estratégicos, 60
 - los accionistas, 21-22
 - los clientes, 21, 23
 - los prestamistas, 22
 - mercado de capital, 22
 - y mecanismos de gobierno, 317-318
 - Grupos (conglomerados), 213
 - Guanxi (contactos personales), 48, 50, 114
 - Guerra de ofertas, 206
- H**
- Hipercompetencia, 7-8, 12
 - Holgura financiera, 211
 - Holgura, 147

- I**
- Imitación, 401
 - Incentivos, 180-182
 - en la diversificación 180-182
 - en las estrategias internacionales, 229-231
 - Incertidumbre económica, 46
 - Incertidumbre en el entorno, 78
 - India
 - distribución del ingreso en, 46
 - en la economía global, 10
 - tamaño de la población en, 43
 - Indonesia, 10, 43
 - Industria
 - análisis de la, 59
 - crecimiento lento de la, 58
 - definición de, 52
 - Industria automotriz
 - alianzas estratégicas horizontales complementarias en la, 273
 - economías de escala, 232
 - estrategia de liderazgo en costo, 113
 - estrategias de cooperación, 263-264, 281
 - grupos estratégicos, 61, 356-357
 - Industria cervecera, 345
 - Industria de la comida rápida, 3-4, 25
 - Industria de la ropa, 137
 - Industria de la televisión por cable, 265
 - Industria de las bebidas gaseosas, 37-38
 - Industria de las compañías aéreas
 - adquisiciones en, 197
 - alianzas en, 63, 270-271, 357
 - barreras altas para salir, 59
 - innovaciones, 111
 - modelo I/O, 16
 - Industria de las computadoras, 12, 151, 183
 - Industria de las naves aéreas, 150, 232, 414
 - Industria de los cereales, 275
 - Industria de los cigarrillos, 243-244
 - Industria de los videojuegos, 265
 - Industria del café, 3-4, 9
 - Industria del carbón, 78-79
 - Industria del entretenimiento, 7, 265
 - Industria del equipo de
 - telecomunicaciones, 41, 85, 146, 174-175, 193-194, 198
 - Industria farmacéutica
 - adquisiciones en la, 196
 - alianzas horizontales en la, 273
 - capacidades en la, 203
 - flujos monetarios futuros en la, 181-182
 - investigación y desarrollo en la, 109
 - mercado de ciclo lento en la, 153-154
 - Industria minorista
 - capacidades en la, 73-74
 - competencia en línea, 152, 329-331
 - comportamiento competitivo, 135-137
 - estrategia de liderazgo en costo/diferenciación integrados, 124
 - estrategia fallida en la, 103-104
 - expansiones en la, 41
 - Industria transportista, 141
 - Industrias relacionadas y de apoyo, 234-235
 - Infraestructura blanda, 179
 - Iniciativas emprendedoras
 - en la compañía, 401
 - estratégicas, 400, 403-404
 - internacionales, 403-404
 - Innovación, 401-402
 - conocimiento, 13
 - crear valor por medio de la, 409-410
 - de avanzada, 121, 283, 410
 - definición de, 401
 - en incrementos graduales, 405-407
 - facilitar la integración e, 409
 - interna, 404-410
 - perpetua, 11-12
 - por medio de adquisiciones, 412-413
 - por medio de estrategias de cooperación, 410-412
 - radical, 405-407
 - y CEO, 399
 - y estrategia internacional, 251-252
 - y éxito en la competencia, 399-400
 - y mentalidad emprendedora, 386
 - Innovación con incrementos graduales, 405-407
 - Innovación de productos, 117
 - Innovación de vanguardia, 121, 283, 410
 - Innovación interna, 404-410. *Véase también* Innovación
 - conducta estratégica autónoma, 407
 - conducta estratégica inducida, 407
 - crear valor con la, 409-410
 - e integración, 409
 - en incrementos graduales, 405-407
 - equipos interfuncionales para el desarrollo de productos, 408-409
 - implementación de la, 408-411
 - radical, 405-407
 - Instituciones
 - inversionistas, 22, 116, 214, 304-305, 307, 311-312, 315-316
 - propietarias, 304-305
 - Integración
 - dificultades después de las adquisiciones, 205
 - hacia adelante, 176
 - horizontal, 166
 - vertical, 166, 176
 - Inteligencia competitiva, 62-63
 - Intercambios basados en información, 107
 - Internet, 12-13
 - difusión de la tecnología y, 11
 - economía de, 49
 - y era de la información, 12
 - y facilidad para exportar, 243
 - Inventar, 401
 - Investigación y desarrollo (IyD)
 - capacidades para la, 4
 - como competencia central, 109
 - innovación interna, 404-407
 - y estrategias internacionales, 232, 251-252
 - Italia, 234
- J**
- Japón
 - estructura de edad, 44
 - gobierno corporativo en, 316

Joint venture, 247, 266
 Juegos de azar en línea, 47
 Jugadora tardía, 148
 Juicio, 79

K

Keiretsus, 316
 Kenya, 282

L

Lealtad a la marca, 118-121
 Lealtad del cliente, 54, 63, 120, 147, 384
 Ley de la Reforma Fiscal, 180, 181
 Leyes antimonopolios, 55, 180-181
 Leyes fiscales, 180-181
 Licencias, 243-244
 Liderazgo estratégico, 371-374, 380-390
 Liderazgo transformador, 372
 Líderes del mercado, 402
 Líderes estratégicos, 23-26, 36, 79
 Litigios, 313
 Logística
 dirigida al interior, 114
 para el exterior, 113

M

Manufacturas, 85
 Marcas registradas, 80
 Marine Stewardship Council (MCS), 50
 Marketing, 84
 Materias primas, 10, 55, 75, 114, 229, 245, 253
 Matriz global, diseño de, 352
 Mecanismo de gobierno. *Véase también* Gobierno corporativo
 Megaoperaciones, 195
 Memoria, 276
 Mentalidad emprendedora, 386-387, 402-403
 Mentalidad global, 76
 Mercado de trabajo
 de Estados Unidos, 47-48
 externo para administradores, 378
 interno para administradores, 378
 las mujeres en el, 48
 Mercado hispano, 45

Mercado para el control de las compañías, 311-315
 Mercados
 amplios, 112
 comunes, 1, 268, 270-271
 de ciclo lento, 152-154, 268-269
 de ciclo normal, 155-156, 268, 270-271
 de ciclo rápido, 154-155, 269-270
 estrechos, 112
 internacionales, forma de ingreso a los, 242-248
 mayor velocidad para ingresar al, 200-201
 meta, 112

México

crecimiento económico, 46
 en el TLCAN, 241, 243
 en la economía global, 10
 operaciones de FEMSA en, 248
 tasa de crecimiento, 46
 Zara en, 137

Misión, 19-20

Modelo de las cinco fuerzas de la competencia, 14, 52-53
 Modelo de rendimientos superiores al promedio basado en los recursos, 17-18
 Modelo I/O de
 adquisiciones, 245-246
 alianzas estratégicas, 244-245
 dinámica, 247-248
 exportaciones, 243
 licenciamiento, 243-244
 rendimientos superiores al promedio, 14-17
 subsidiarias nuevas de posesión absoluta, 246-247

Monitoreo, 42**Motivación, 144****Mujeres**

empendedoras, 403
 en la fuerza de trabajo, 48

N

Nevada, 47-48
 Nombre de marca, 83
 Nueva Jersey, 44

O

Opción a acciones, 308, 309, 316

Oportunidades
 definición de, 40
 Oportunidades emprendedoras
 definición de, 401
 en la compañía, 401
 Oportunismo, 300
 Oportunismo de los administradores, 300
 Organización de los Estados de América (OEA), 241
 Organización de matriz, 344
 Organización interna, análisis de la, 75-79
 Outsourcing, 91-93
 definición de, 267
 e interdependencias, 114
 estratégico, 355

P

Paga por incentivos, 206
 Países del BRIC, 10, 240
 Países del VISTA, 10
 Pakistán, 43
 Panorama de la competencia, 7-13
 Paquetes de liquidación de empleados, 312, 313
 Paracaídas dorado, 312, 313
 Patentes, 153,
 Personal interno, 306
 Píldora venenosa, 312, 313
 Planes de sucesión, 378-380, 381-382
 Planteamiento para minimizar costos, 286
 Poder, 21-22
 de los compradores, 56-57, 114-115, 118-119
 de mercado, 174-176, 197-198
 de negociación
 de los compradores (clientes), 118-119
 de los proveedores, 56, 115-116, 119-120
 Políticas públicas, 55
 Portafolio de recursos, 383-385
 Propiedad
 concentración de la, 303-305
 dispersada, 304
 separación de la propiedad y el control administrativo, 297-303
 Precisión, 149
 Prestamistas, 22

Priceline.com, 405
 Primera jugadora, 146-147
 Proactividad, 386
 Probabilidad de un ataque, 146-150
 Probabilidad de respuesta, 150-152
 Proceso de la administración
 estratégica, 5-6, 26-27
 Procesos de las actividades internas
 del negocios, 389
 Producción, 234
 Producto interno bruto (PIB), 44
 Productos sustitutos, 57
 Pronósticos, 42-43
 Proveedores
 capital social, 90
 poder de negociación de los, 56,
 115-116, 118-120
 Proveedores de servicios de Internet
 (ISP), 13
 Proyecto del Genoma Humano, 282
 Puntos ciegos en la competencia, 140

R

Recursos, 79-83
 administración efectiva del
 portafolio de los, 383-385
 de la reputación, 83
 de la organización, 79
 definición de, 17
 financieros, 80
 humanos, 81, 84
 intangibles, 17, 80-83
 tangibles, 80-82
 tecnológicos, 80
 y diversificación, 183
 de la organización, 79
 financieros, 80
 humanos, 81, 84
 Recursos intangibles, 17, 80-83
 conocimiento como, 13
 creación de valor, 81
 definición de, 80
 tecnológicos, 80
 Red
 de alianza, 281-284
 estable de alianzas, 281
 Redes
 de alianza dinámicas, 283
 de información, 125
 sociales, 12, 105-106
 Redes estratégicas
 definición de, 355
 distribuidas, 358
 Reducción de dimensión, 213
 Reducción de tamaño, 212-213
 Reestructuración, 212-218
 cambio de cultura organizacional
 y, 387
 compras apalancadas, 213-216
 de activos, 179
 resultados, 217
 Regionalización, 240
 Regulation Fair Disclosure (Reg-FD),
 275
 Relación
 de agencia, 299-300
 en la corporación, 173-174,
 176-177
 simultánea de operaciones,
 176-177
 Relaciones entre las operaciones, 173
 Remuneración de los ejecutivos,
 308-311
 Rendimiento sobre el capital
 invertido (ROIC), 348
 Rendimientos promedio, 5
 Rendimientos superiores al
 promedio
 definición de, 5
 modelo de los, basado en los
 recursos, 17-18
 modelo I/O de los, 14-17
 Represalias, 55-56
 Reputación, 83, 151
 del actor, 151
 Requerimientos de capital, 54
 Reserva de utilidades, 25
 Respuesta
 competitiva, 146
 estratégica, 146
 táctica, 146
 Respuestas, probabilidad de, 150-152
 Riesgos, 10-11
 adquisición frente a desarrollo de
 productos, 202
 con estrategias de cooperación,
 284-285
 de la competencia, 284-285
 de la estrategia de diferenciación,
 121
 de la estrategia de liderazgo en
 costo, 117
 de la estrategia de liderazgo
 en costo/diferenciación

 integrados, 126
 de las estrategias enfocadas, 123
 en el entorno internacional,
 249-250
 definición de, 5
 económicos, 250
 para el empleo de los
 administradores, 300
 políticos, 249-250
 reducción de los, 182
 Rigideces centrales, 93
 Rivalidad competitiva, 136, 139-140,
 145-146
 Rusia, 250
 en la economía global, 10

S

Sarbanes-Oxley (SOX) Act, 302-303,
 306, 334
 Securities and Exchange
 Commission (SEC),
 305, 334
 Segmentación de los mercados,
 107-108
 Segmento
 del entorno físico, 50-52
 demográfico, 43-46
 económico, 46
 global, 49-50
 político/legal, 46-47
 sociocultural, 47-48
 tecnológico, 48-49
 Segunda jugadora, 147-148
 Servicios de video a petición,
 272-273
 Showrooming, 330
 Silicon Valley, 281
 Sinergia
 definición de, 182
 incapacidad para conseguir,
 207-208
 privada, 207
 y reducción de riesgos, 182
 Sistemas de información
 administrativa, 84, 90, 92, 115,
 120
 Sistemas de manufactura flexible,
 124-125
 Socios
 generales, 214
 limitados, 214
 Stakeholders, 318

Subsidiarias de propiedad absoluta, 246-247
 Subsidiaria nueva de propiedad absoluta, 246-247
 Sucesión de los directores, 378-380
 planeación de la, 381-382
 Sudáfrica, 10
 Supermercados financieros, 209
 Sustituto del azúcar, 57
 Sustitutos del producto, 116-117, 121

T

Tácticas defensivas de los administradores, 312-315
 Tailandia, 10
 Tamaño de la organización, 148-149
 Tamaño de la población 43-44
 Tamaño del mercado, 231
 Tecnología
 difusión de la, 11-12
 informática, 12-13
 intensidad creciente del conocimiento, 13
 y estrategias de cooperación, 355
 Tecnologías limpias, 78-79
 Teléfonos inteligentes, 85, 139, 146,

175, 277
 Tendencias del entorno, 240-242
 Terrorismo, 250
 Texas, producto interno bruto de, 44
 Tolerancia recíproca, 263, 275
 Toyota Motor Corp., 405
 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 241
 Turquía, 10

U

Unidades estratégicas de negocios (UEN) 170, 344-347
 Unión Europea (UE), 241
 Universidad de California en San Diego, 283

V

Valor
 creación de, 77
 crear, con una innovación interna, 409-410
 definición de, 77
 por medio de emprendimiento

estratégico, 413-415
 Ventaja competitiva, 5
 definición de, 5
 sostenible, 86-89
 Ventaja en colaboración, 264
 Ventaja relativa, 264
 Ventajas de la ubicación y estrategias internacionales, 232-233
 Ventas de minoristas en línea, 152, 329-331
 Vietnam, 9-10
 Visión, 19
 Vorstand (consejo de administración), 315

W

Wa (armonía), 50
World Finance, 318

Z

Zona de desarrollo tecnológico y económico de Tianjin (ZDTE), 281

Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos, 11a. edición, presenta y explica de forma detallada y práctica una norma nueva y actualizada del proceso de la administración estratégica.

Los autores usan como ejemplo compañías de todo el mundo para dar una visión global y mostrar cómo las empresas utilizan los instrumentos, las técnicas y los conceptos (basados en los estudios más recientes) de la administración estratégica; entre ellas se encuentran: Apple, Amazon.com, Boeing, Starbucks, Walmart, Walt Disney, General Electric, Campbell Soup, Coca-Cola, Hewlett-Packard, Nestlé, Ericsson, Nokia, Virgin Group, Tokio Electric Power, Rio Tinto, Cemex, entre otras.

La obra incluye casos y recuadros de *Enfoque estratégico* que representan el modo en que las organizaciones (las cuales compiten tanto en el mercado interno como en los mercados internacionales) utilizan el proceso de la administración estratégica para registrar un desempeño superior al de sus rivales y para mejorar el propio.

También ofrece múltiples referencias que apoyan los conceptos de la administración estratégica usados en la actualidad además de conceptos, contenidos e información relevante.