

# CAPITULO 4

## IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

### Objetivos de estudio.

- Identificar las estrategias corporativas y las estrategias de cada unidad de negocios usadas para alcanzar los objetivos organizativos.
- Discutir las estrategias de crecimiento estable, combinación, “juego final”, liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.
- Describir los fusiones y adquisiciones, y describir las razones para llevar o cabo las fusiones.
- Presentar razones para formar 'joint ventures' y las estrategias usadas en los “joint ventures”.

### Contenido del capítulo.

1. Alternativas estratégicas.
2. Estrategia del crecimiento estable.
3. Estrategias de crecimiento.
  - 3.1. Concentración en un único producto o servicio.
  - 3.2. Diversificación concéntrica.
  - 3.3. Integración vertical.
  - 3.4. Integración horizontal (o diversificación).
  - 3.5. Diversificación conglomerada.
4. Estrategias del juego final.
5. Estrategias de reducción.
  - 5.1. Estrategia de repliegue.
  - 5.2. Estrategia de renuncia.
  - 5.3. Estrategia de liquidación.
6. Estrategias de combinación.
7. Estrategias de unidades de negocios y estrategias corporativas.
  - 7.1. Estrategia de liderazgo en costes.
  - 7.2. Estrategia de diferenciación.
  - 7.3. Estrategia de enfoque.

- 8. Implementación de estrategias a través de fusiones y adquisiciones.
  - 8.1. Razones de las fusiones y de las adquisiciones.
  - 8.2. Puesta en marcha de fusiones y adquisiciones.
  - 8.3. Guías de acción para implementar con éxito las fusiones y adquisiciones.
- 9. Implementación de estrategias a través de joint ventures.
- 10. Preguntas para discusión.

### “El gato de Cheshire”

Alicia comentó tímidamente.....

“Me podría decir, por favor, ¿qué camino debo tomar desde aquí?”.

“Eso depende bastante de dónde quieras ir”, dijo el gato.

“No me importa dónde”, contestó Alicia.

“Entonces no tienes mayor problema en el camino a tomar”, respondió el gato.

**Lewis Carroll:** “Alicia en el País de las Maravillas”.



## INTRODUCCION

La estrategia muestra los pasos fundamentales que una organización pretende seguir para alcanzar un objetivo o establecer esos objetivos. La directiva desarrolla una estrategia evaluando las opciones posibles de una organización, y eligiendo una o más de esas opciones.

Las estrategias existen en diferentes niveles de una organización, y se clasifican de acuerdo con el ámbito de su campo de acción. Identificaremos tres niveles fundamentales de estrategia:

- Estrategias Corporativas
- Estrategias de Unidad Estratégica de Negocio
- Estrategias funcionales

### Estrategias Corporativas

Antes de definir lo que es una Estrategia Corporativa, diremos que en adelante entenderemos por Corporación a aquella unidad empresarial que agrupa o controla en forma directiva a un grupo de negocios o unidades estratégicas de negocio.

Debemos eso sí distinguir entre Corporación y Holding. Para efectos de ponernos de acuerdo y facilitar el entendimiento diremos que una Corporación es una entidad que agrupa y controla ejecutivamente a un grupo de empresas o negocios, a diferencia de un Holding, el que asimilaremos a una empresa de inversiones que controla paquetes accionarios, y cuya ingerencia en la gestión de sus participadas se efectúa a través de los directorios de las mismas,

En general las corporaciones tienden a actuar como Grupo, intentando producir sinergias entre sus empresas. Parte del valor agregado está en ello. Un Holding actúa en forma más flexible y mantiene sus empresas más libres de ataduras de tal forma de poder transarlas más libremente. Las Corporaciones no compiten en mercados ni tienen clientes, son las Unidades Estratégicas de Negocio las que lo hacen.

Las estrategias corporativas se establecen en los más altos niveles de la organización, y se enfocan hacia horizontes de largo alcance en el tiempo. Las Estrategias Corporativas se dan tanto a nivel de corporaciones como a nivel de unidades estratégicas de negocio, por lo que la principal característica que las diferencia de las estrategias de UEN es el alcance y la amplitud.

Básicamente una Estrategia Corporativa intenta responder a la pregunta:

**“¿En qué negocio queremos estar?”**

## **Estrategias de Unidad Estratégica de Negocio**

Si bien huelga a esta altura hacer esta definición, insistiremos en que las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) son las que desarrollan actividades en sectores industriales específicos y tienen clientes y competidores más o menos bien definidos.

Las estrategias de unidad de negocio se enfocan hacia cómo competir en un negocio dado. El campo de acción de una estrategia de negocio es más estrecho que el de una estrategia corporativa, tal vez no tanto en alcance como en amplitud, dimensión esta en la que queda claramente limitada al entorno industrial competitivo.

En este caso la pregunta que se debe responder es:

**“¿De qué manera puedo generar ventajas competitivas para superar a mis competidores?”**

Está claro pues que las preocupaciones del Gerente General de una UEN al hacer estrategia tienen un campo de acción limitado dentro de las fronteras de la industria en la que desarrolla su actividad. Esto no debe sin embargo ser un obstáculo para que esté permanentemente atento a las amenazas u oportunidades que pueden generarse del análisis frecuente que debe hacer del entorno.

## **Estrategias Funcionales**

Un tercer nivel de estrategia es el formado por la estrategia de nivel funcional. Las estrategias funcionales conciernen a las actividades de las diferentes áreas funcionales de una empresa, como producción, finanzas, marketing y recursos humanos. Normalmente, las estrategias funcionales se establecen para un corto período de tiempo, generalmente, un año o menos.

La pregunta a que deben responder las estrategias funcionales es:

**“¿De qué manera mi función debe actuar con el objeto de asegurar el éxito de las estrategias de Unidad Estratégica de Negocio?”**

A pesar de que las estrategias funcionales deben soportar estrategias del nivel de unidad de negocios, conciernen principalmente con asuntos “sepa cómo”. Las estrategias corporativas y las estrategias de unidad de negocios se describen en este capítulo, y las estrategias funcionales se describen en el capítulo 7.

## 1.- ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

Las organizaciones tienen una gran variedad de opciones para elegir las estrategias corporativas y las estrategias de unidad de negocios. Las opciones descritas en este capítulo son:

### Estrategias corporativas:

- Crecimiento estable.
- Crecimiento.
  - Concentración en un producto o servicio individual.
  - Diversificación concéntrica.
  - Integración vertical.
  - Diversificación horizontal.
  - Diversificación conglomerada.
- Estrategias del “juego final”.
- Reducción.
  - Repliegue.
  - Renuncia.
  - Liquidación.
- Combinación.

### Estrategias de unidades de negocios o de unidades corporativas

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación de productos o servicios.
- Enfoque.

## 2. ESTRATEGIA DEL CRECIMIENTO ESTABLE

Una estrategia de crecimiento estable puede caracterizarse por los siguientes aspectos:

La organización está satisfecha con las acciones del pasado, y decide continuar persiguiendo los mismos o similares objetivos.

Cada año, se incrementa en porcentaje similar el nivel de consecución.

La organización continúa sirviendo a sus clientes básicamente con los mismos productos o servicios.

Esta estrategia es bastante efectiva para organizaciones prósperas en una industria en que su crecimiento y entorno no son volátiles. Para muchas organizaciones, el crecimiento estable es, probablemente, la estrategia más efectiva. Algunas de las razones para usar la estrategia de crecimiento estable son las siguientes:

La directiva no desea aceptar los riesgos de una modificación de su estrategia presente. Los cambios amenazan a aquellas personas que emplean técnicas previamente

aprendidas, cuando se requieren nuevas técnicas. Esto también amenaza a viejas posiciones o influencias. Más aún, la directiva de una organización próspera, asume frecuentemente que las estrategias que han probado ser efectivas en el pasado, continuarán siéndolo en el futuro.

Los cambios en la estrategia requieren cambios en la localización de recursos. Los cambios en las pautas de localización de recursos en una organización establecida, son difíciles de alcanzar, y frecuentemente requieren largos períodos de tiempo.

Un crecimiento demasiado rápido puede acarrear situaciones en las que la escala de operaciones de la organización deja atrás los recursos administrativos que soportan la operación. Pueden darse ineficacias rápidamente.

La organización no desea, o se resiste a los cambios que pueden afectar a sus productos o servicios.

Generalmente, las organizaciones que persiguen una estrategia de crecimiento estable, se concentran en un producto o servicio. El crecimiento lento se logra:

Incrementando lentamente su cuota de mercado.

Sumando nuevos productos o servicios, (pero únicamente tras una extensiva investigación de mercado)

Extendiendo geográficamente su cuota de mercado.

Muchas organizaciones en la empresa pública, transportes, bancos, y empresas de seguros, siguen una estrategia de crecimiento lento. De hecho, para muchas industrias, el crecimiento estable es la estrategia más lógica y apropiada. El ejemplo 4.1, describe una compañía que ha tenido mucho éxito persiguiendo una estrategia de crecimiento estable.

---

#### **Ejemplo 4.1. Crecimiento estable en McIlhenny Company, fabricante de la salsa Tabasco**

---

La salsa de Tabasco, comercializada por primera vez en 1868 por E.L. McIlhenny & Company, se ha producido prácticamente igual desde que se abrió la primera fábrica de la compañía, en 1905. La estrategia adoptada por esta compañía familiar fue la de crecimiento estable. De hecho, la segunda fábrica no se abrió hasta 1980. Entre 1918 y 1928, McIlhenny consolidó su posición a través de varias acciones legales, luchando por el uso del nombre Tabasco en sus etiquetas. En 1931, el nombre y la etiqueta fueron patentados, y pasaron a ser de su propiedad exclusiva. Los ingredientes y la botella, el modo en que la salsa se manufactura (embotellamiento, etiquetado, empaquetado y materiales), y la distribución, todavía permanecen estables. La compañía controla la producción de los ingredientes básicos y la fórmula, por lo cual, el control de calidad no supone un problema. McIlhenny ha operado en mercados internacionales desde sus comienzos. Como resultado de la estrategia de crecimiento estable, la salsa Tabasco posee una cuota de mercado del 95,1%. Sólo se han incrementado los precios una vez entre 1928 y 1980.

---

### 3.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Las organizaciones que persiguen una estrategia de crecimiento pueden ser descritas como sigue:

No crecen necesariamente al mismo ritmo que la economía en conjunto, pero crecen más rápidamente que los mercados en los que se venden sus productos.

Tienden a tener márgenes de beneficios mayores que la media.

Intentan posponer, e incluso eliminar, el peligro de la competencia de precios en su industria.

Desarrollan regularmente nuevos productos, nuevos mercados, nuevos procesos, y nuevos usos para productos antiguos.

En vez de adaptarse a los cambios del mundo exterior, tienden a que el mundo exterior se adapte a ellas, creando algo o creando la demanda de algo, que no existía anteriormente.

Un estudio del crecimiento de 53 compañías, mostró que perseguían una o más de las siguientes estrategias:

Elegir un campo de negocios en el que crecerán más rápidamente que la economía en general.

Elegir un subsector específico cuyo crecimiento sea incluso más rápido que el del negocio en general.

Elegir un segmento de mercado de rápida expansión, servido por el subsector específico.

Elegir un subsector específico que sea un escenario previo del crecimiento de la economía, antes que del negocio en general.

Usar una expansión interna, fusiones, y adquisiciones para alcanzar el crecimiento.

Entrar en mercados extranjeros, para lo cual venden en estos mercados productos fabricados en sus propios países, o bien establecen fábricas en el extranjero.

Es importante hacer notar en este punto, que las estrategias de crecimiento no tienen por qué estar confinadas a industrias en crecimiento. Estas estrategias también pueden estar localizadas en mercados relativamente fijos, o en líneas de productos fuertemente establecidas.

¿Por qué decide una organización perseguir una estrategia de crecimiento?

Una de las razones más importantes son los valores de la alta dirección. Muchos altos directivos equiparan el crecimiento con su propia efectividad. En otras palabras, el crecimiento de sus negocios es un espejo de su efectividad como directores. Más aún, muchos altos ejecutivos, tienen acciones fijadas como parte de sus salarios. Ellos saben que si el crecimiento implica un aumento en el precio de las acciones, su patrimonio se verá directamente incrementado.

Además, algunos estudios han mostrado que la elección de una estrategia de crecimiento, permite una mejor acción organizativa. Un estudio encontró que las compañías que perseguían una estrategia de crecimiento, tenían unas ventas sustancialmente más altas, y su incremento de beneficios era mayor que el de otras compañías en el mismo entorno

general. El PIMS (Profit Impact of Market Strategies, Impacto en los Beneficios de las Estrategias de Mercado), proyecto patrocinado por el Marketing Science Institute y la Harvard Business School, en un estudio de las 57 mayores compañías americanas, encontró una relación directa y positiva entre las estrategias de crecimiento y el retorno del capital invertido. Otra razón para usar una estrategia de crecimiento es la denominada teoría de la curva de la experiencia, que sostiene que el crecimiento y experiencia de una organización va unido al incremento en los resultados efectivos.

A pesar que las estrategias de crecimiento son defendidas por muchos directivos, accionistas y analistas de inversiones, parece apropiado hacer una llamada de atención llegados a este punto. Peter Drucker la hizo como sigue:

**“No es una virtud el que una compañía quiera crecer. La meta correcta es llegar a ser mejores, no más grandes. El crecimiento debe ser sentido como el resultado de hacer mejor las cosas. En sí mismo, el crecimiento es una vanidad, y poco más”.**

De hecho, un crecimiento muy grande en una corta carrera, resulta ineficiente, y puede llegar a ser desastroso a largo plazo. Por estas razones, la directiva debería responder las siguientes tres preguntas antes de embarcarse en una estrategia de crecimiento:

1. ¿Son adecuados los recursos de la compañía?.
2. Si la compañía tuviera que detener su estrategia, ¿sería su posición competitivamente viable?
3. ¿Permiten las regulaciones gubernamentales seguir la estrategia elegida por la compañía?

A pesar de estas advertencias y de otros problemas que pueden surgir, muchas compañías han implementado con éxito las estrategias de crecimiento. De hecho, cuando se selecciona una estrategia de crecimiento, y ésta se implementa bien, puede ser muy efectivo para los accionistas de la empresa. En las secciones siguientes de este capítulo, se describen varias opciones de estrategias de crecimiento.

---

#### **Ejemplo 4.2. Estrategia Corporativa de Crecimiento en Telefónica Móviles en Chile en 1993**

---

En 1993 Telefónica Móviles, cuyo único negocio a la fecha era la prestación del servicio de telefonía móvil celular decidió que su posicionamiento estratégico requería una visión más allá de la telefonía celular hacia la prestación de cualquier tipo de servicios móviles.

Esta decisión, que va más allá de la gestión de una UEN se puede identificar claramente como una decisión de nivel corporativo que indudablemente va a marcar a la empresa en el largo plazo.

Producto de esa decisión, independientemente de las estrategias de UEN que se siguieron desarrollando en el negocio de telefonía celular, la empresa adquirió una operación ya existente de Paging y de Trunking, y creó una red de telecomunicaciones móviles de datos.

---

### 3.1. Concentración en un único producto o servicio.

La concentración en un único producto o servicio supone como objetivo un incremento de las ventas, beneficios o cuota de mercado de un producto o servicio actual, más rápido que el incremento en el pasado. Se trata sin duda de una estrategia arriesgada, que debe ser solo tomada tras un detallado análisis.

Un método para efectuar ese análisis es identificar las razones por las cuales las ventas, los beneficios o la cuota de mercado de una organización están decreciendo, las posibles razones pueden ser:

Ausencia de una línea completa de productos en el mercado (vacío de líneas de productos).

Que no haya sistemas de distribución (o que éstos sean inadecuados) en el mercado (vacío de distribución).

Uso poco adecuado del mercado (vacío de uso).

Ventas de los competidores (vacío de competitividad).

Algunas de las opciones posibles para llenar esos vacíos de una organización pueden ser las siguientes:

Llenar las líneas de productos existentes (ofreciendo nuevos tamaños, nuevos colores, nuevos estilos).

Desarrollando nuevos productos dentro de la línea de productos existente.

Expandir la distribución en nuevas áreas geográficas, tanto nacionales como internacionales.

Expandir el número de salidas de distribución dentro de un área geográfica.

Expandir el espacio que ocupan los productos dentro de los locales de venta, mejorar la localización de los productos y sus mostradores en los actuales canales de distribución.

Animar a los “no usuarios” a que usen el producto, y a los usuarios “tibios” a que lo usen más, mediante la publicidad, promoción, y campañas de precios especiales.

Penetrar en las posiciones de los competidores a través de estrategias de precios, diferenciación de productos y publicidad.

Una organización se enfrenta a un riesgo mayor eligiendo una estrategia de crecimiento de concentración en un único producto o servicio. Cuando el mercado de los productos o servicios de la empresa decline, la empresa tendrá problemas. Esto tiene una especial importancia si tenemos en cuenta que el 80% de los productos existentes en la década anterior, hoy día no existen; y que el 80% de los productos existentes hoy día, dentro de una década serán desconocidos. Hay diversos factores que se escapan al control de una empresa en particular, y que pueden causar un declive de la demanda de los productos o servicios de esta empresa.

El incremento en la inestabilidad de las preferencias de los consumidores

El aumento de la intensidad y sofisticación de la competencia,

Cambios tecnológicos, y cambios en las políticas gubernamentales pueden suponer un riesgo para una empresa que se concentra en un único producto o servicio.

El ejemplo 4.3 muestra cómo McDonald's ha prosperado siguiendo esta estrategia.

---

### **Ejemplo 4.3. McDonald's Corporation**

---

Roy Kroc fue a visitar el restaurante de hamburguesas de San Bernardino, California, en 1954, porque él vendía MULTIMIXERS (una máquina capaz de hacer cinco batidos a la vez), y en este restaurante usaban ocho, cuando virtualmente, cada restaurante o puesto de refrescos usaba uno o dos. Él quería saber por qué.

Su objetivo era vender más MULTIMIXERS. Él razonaba, que persuadiendo a los dueños (dos hermanos) para la expansión de su negocio, se aseguraría a sí mismo un mercado creciente de MULTIMIXERS. Pero cuando los hermanos le dijeron que preferían concentrar sus energías en el restaurante de San Bernardino, Kroc sugirió que él se quedaría con la franquicia de ese restaurante. Así, a los 52 años, Roy Kroc comenzó con lo que hoy conocemos como McDonald's.

Hoy existen más de 20.000 McDonald's en los Estados Unidos y en muchos países extranjeros. Los productos que se sirven en ellos, son: hamburguesas, hamburguesas con queso, sandwiches de pollo, pescado y cerdo, patatas fritas, pasteles, helados, dulces y refrescos. La mayoría de los McDonald's también tienen un menú de desayunos limitado. Todo esto se ha logrado con una concentración en un sólo negocio más algunas diversificaciones localistas en ciertos mercados para ofrecer comidas típicas como tacos o churrascos.

### **3.2. Diversificación concéntrica**

La diversificación concéntrica es una estrategia de crecimiento que supone añadir nuevos productos o servicios, que son similares a los productos o servicios ya existentes en una organización. Para poder considerar una estrategia como de diversificación concéntrica, los productos o servicios añadidos deben corresponderse con la experiencia de la organización, con su tecnología, con sus líneas de productos, con sus canales de distribución y con la clase de sus consumidores, o, deben potenciarse mutuamente o compartir una misma imagen.

Cuando una industria está creciendo, la diversificación concéntrica es una estrategia viable para fortalecer la posición de una organización en esa industria, en el campo en que esta organización tiene un mayor conocimiento y experiencia. Por ejemplo, un estudio examinó 460 corporaciones que contaban con cerca de los dos tercios de la cuota industrial, y concluyó que la diversificación, que había permitido un crecimiento corporativo relativamente rápido, había sido hecha hacia mercados similares a los mercados originales de la organización.

Muchas organizaciones han adoptado la estrategia de diversificación concéntrica con éxito. El ejemplo 4.4 describe la diversificación concéntrica de, Johnson & Johnson. Después de revisar lo que ellos llamaban una excelente compañía americana, Thomas Peters y Roben Waterman concluyeron que las organizaciones que estaban ramificadas, pero que permanecían unidas, superaban a las otras.

---

#### **Ejemplo 4.4. Johnson & Johnson**

---

Johnson & Johnson (J&J) fabrica y vende una gran variedad de productos relacionados con el cuidado de la salud, y similares, teniendo productos muy conocidos, como el champú para niños, Tylenol y Band-Aid (Tiritas). En los últimos diez años, su crecimiento medio de ingresos ha sido del 13% anual. En el año 2.001 superó los 30 billones de dólares de ventas, y los beneficios bordearon 6 billones de dólares. Todo esto se ha conseguido con la venta de productos relacionados con el cuidado de la salud y similares.

Sin embargo, desde 1980, J&J ha adquirido decenas de compañías del mercado del cuidado de la salud con alta tecnología, como láser quirúrgico y scanner de resonancia magnética. Estos movimientos podrían considerarse como un tipo de diversificación concéntrica, en que la compañía está utilizando toda su experiencia en el mercado de las aplicaciones médicas y del cuidado de la salud en general, aprovechando canales de distribución, investigaciones tecnológicas, y por sobre todo, su imagen de empresa seria y preocupada por la calidad de sus productos y el respeto a sus clientes.

---

#### **3.3. Integración vertical.**

La integración vertical es una estrategia de crecimiento que supone que los negocios de una organización en crecimiento, se orienten en dos posibles direcciones. La integración hacia delante impulsa a la organización en la distribución de sus propios productos o servicios.

La integración hacia atrás impulsa a una organización a suprimir algunos o todos los productos o servicios que se usan para producir sus productos o servicios actuales.

Existen diversos factores, entre los que se encuentran los siguientes, que pueden causar que una organización persiga tanto una integración vertical hacia atrás, como hacia delante:

La integración hacia atrás permite a una organización tener un mayor control sobre costes, viabilidad y calidad de los materiales que componen sus actuales productos o servicios.

Cuando los proveedores de productos o servicios de una organización tienen grandes márgenes de beneficios, la organización puede convertir un coste en un beneficio, integrándose hacia atrás.

La integración hacia delante proporciona a una organización un mayor control sobre ventas y canales de distribución, pudiendo ayudarle a eliminar concentraciones de inventario y 'puntas' en la producción.

Cuando los distribuidores de productos o servicios de una organización tienen altos precios, la compañía puede incrementar sus propios beneficios con una integración hacia delante.

Algunas organizaciones usan tanto la integración hacia atrás como hacia adelante, en la esperanza de obtener beneficios de las economías de escala, de la creación de organizaciones nacionales de ventas y marketing, y con la construcción de plantas de manufactura más grandes. Estas organizaciones perciben que esas economías de escala darán como resultado un descenso en los costes y un aumento de beneficios.

Algunas organizaciones usan tanto la integración hacia atrás como hacia adelante para incrementar su tamaño o su poder en un determinado mercado o industria, para adquirir cierto grado de control monopolístico.

La integración vertical es una estrategia racional y razonable en ciertas situaciones. Sin embargo, las organizaciones suelen adoptar una estrategia de integración vertical con precaución, debido a que las organizaciones integradas han llegado a ser asociadas con negocios pertenecientes a industrias maduras y con pocos beneficios.

Al mismo tiempo, escapar de esas industrias es especialmente difícil para las organizaciones integradas verticalmente. Las razones de esta dificultad son dobles. Por un lado, el gran tamaño de las organizaciones integradas verticalmente, requiere grandes inversiones en nuevos negocios, si lo que se persigue es alcanzar cambios significativos en la actuación de esas organizaciones.

Hay quienes piensan que las empresas muy integradas verticalmente son menos flexibles para adaptarse a los cambios del entorno. La integración vertical ha dejado de ser tan popular como en tiempos pasados, lo que también viene asociado a la valoración que se hace de la capacidad de las empresas de generar resultados con las mínimas inversiones versus modelos pasados en que el tamaño y peso de las inversiones eran señal de seguridad.

Otro llamado de atención hacia la integración hacia adelante proviene de un estudio de 40 organizaciones. Este estudio concluyó que las organizaciones que empleaban una integración hacia adelante poro entrar en mercados actuaban peor que otras compañías que usaban otras estrategias para entrar en los mismos mercados. Finalmente, un estudio examinó la acción de 25 compañías integradas verticalmente, y encontró que esas organizaciones habían producido ratios precios beneficios más bajos que las organizaciones que habían seguido una estrategia de diversificación concéntrica.

Dejando a un lado estas precauciones, las organizaciones deben usar (o seguir usando) la integración vertical. Las características típicas de los negocios más beneficiosos (medidos en retorno del capital invertido antes de impuestos), con alta integración vertical se describen como sigue:

La corporación de la que forma parte el negocio, está altamente diversificada (p.e. los esfuerzos de negocios de la empresa se hacen en diversos campos inconexos).

Los negocios pertenecen a compañías de tamaño medio con unas ventas entre 1 y 2 billones de dólares.

La integración debe estar acompañada de un mínimo de inversión. La inversión por empleado de negocios altamente integrados y altamente beneficiosos, no es de más de 30.000 \$.

Los productos que comercializan estos negocios son relativamente insignificantes para el consumidor inmediato. Por poner un ejemplo extremo, la mayoría de las operaciones de manufactura considerarían insignificante la adquisición de bombillas, en comparación con la adquisición de herramientas o guarniciones de alumbrado. Los productos importantes requieren escrutinio de consumidores, adhesión a especificaciones estrictas, y productos finales especiales o muy orientados a un tipo particular de consumidor, lo cual es costoso.

El grado de fragmentación de clientes es bajo. Esto es, un número de 40 o menos clientes producen el 50% de las ventas de ese negocio. Los costes de venta se reducen en negocios repetidos, y la ausencia de variedad de clientes permite una mayor estandarización de productos.

El ratio de nuevos productos expresado en porcentaje es bajo (menos del 1%). Aquí, de nuevo, la estandarización y repetición de productos amortiza negocios altamente integrados.

La integración hacia atrás parece ayudar más al retorno del capital invertido que la integración hacia delante, porque permite que un negocio tome ventaja de economías de producción sin tener que abordar nuevos problemas de marketing.

El ejemplo 4.5. ilustra la integración vertical hacia delante de Coca-Cola.

---

#### **Ejemplo 4.5. Integración vertical hacia delante de Coca-Cola**

---

Durante muchos años, la compañía Coca-Cola se ha concentrado en la fabricación de concentrados para refrescos sin alcohol y jarabes. La compañía vende esos concentrados y jarabes a compañías embotelladoras independientes (mediante franquicia), y estas compañías venden los productos embotellados o minoristas y mayoristas.

Sin embargo, desde principios de los 80, Coca-Cola ha invertido en la compra de compañías embotelladoras. Por ejemplo, en 1984 Coca-Cola adquirió las compañías del Sur de Inglaterra, que incluían el mercado de Londres. En los Estados Unidos. Coke adquirió la Akron Coca-Cola Bottling Company, y algunas otras que existieron en los territorios de la compañía. Durante los noventa esta misma estrategia se ha expandido hacia otras regiones del mundo.

---

### **3.4. Integración horizontal (o diversificación)**

La integración horizontal o diversificación es una estrategia de crecimiento que supone la compra de uno de los competidores de una organización. La integración horizontal y la diversificación concéntrica son estrategias similares en el sentido de que se añaden a la organización nuevos productos o servicios, y tanto unos como otros están muy cerca de los productos o servicios presentes de la organización. Sin embargo, bajo la diversificación concéntrica, los nuevos productos o servicios se añaden tanto por un desarrollo interno, como por la adquisición de una organización que produce productos o servicios simi-

lares, pero que no son directamente competidores de la organización que la adquiere. En el otro extremo, bajo la diversificación horizontal, los nuevos productos o servicios se logran por la adquisición de una compañía que compite directamente con la compañía adquirente. Como podemos ver, esta es la pequeña diferencia entre las dos estrategias.

La diversificación horizontal puede consumarse mediante la adquisición del stock de un competidor, mediante la adquisición de las acciones de un competidor, o por la unión de las dos compañías. La diversificación horizontal se consuma normalmente mediante fusiones, que se describirán después, dentro de este mismo capítulo.

El principal problema para utilizar la diversificación horizontal es que es una estrategia que elimina la competencia que ha existido entre dos organizaciones, lo cual puede crear conflictos legales. En los Estados Unidos en 1950, la enmienda de Celler-Kefauver a la sección 7 del Acta Clayton, logró que el Congreso prohibiera las fusiones que lesionaban substancialmente la competencia, o que tendían a crear un monopolio en cualquier campo de negocios en cualquier parte del país. Algunos de los factores examinados por la División Antitrust del Departamento de justicia de los Estados Unidos, para determinar la legalidad de una fusión son los siguientes:

- 1) El nivel de concentración en la industria (ej. Las cuotas de mercado de las compañías líderes y el incremento en la concentración que puede originar la fusión propuesta).
- 2) Si la fusión proporcionará a la organización resultante una ventaja competitiva sobre las otras organizaciones de la industria.
- 3) Si la entrada en la industria es difícil.
- 4) Si ha existido una tendencia a las fusiones en esa industria.
- 5) El poder económico de las organizaciones fusionadas.
- 6) Si la demanda de los productos de esa industria está creciendo.
- 7) Si existe el peligro de que esa fusión provoque otras.

En la actualidad la mayoría de los países con mercados de capitales desarrollados mantienen legislaciones antimonopolio con el objeto de asegurar la defensa de los consumidores y la de los pequeños accionistas. En Chile esa función la cumple la Comisión Antimonopolio, entidad que ha tenido mucha actividad en años recientes derivado de permanentes disputas en los mercados de telecomunicaciones y financiero.

El ejemplo 4.6. ilustra una integración horizontal entre Nabisco y Standard Brands.

---

#### **Ejemplo 4.6. La integración horizontal de Nabisco y Standard Brands.**

---

En 1981, Nabisco Inc. y Standard Brands Inc., se fusionaron totalmente para formar Nabisco Brands Inc. El fin de esta fusión era explotar los recursos geográficos, de distribución, tecnológicos y directivos de cada organización, para ser más competitivas en la industria alimentaria.

---

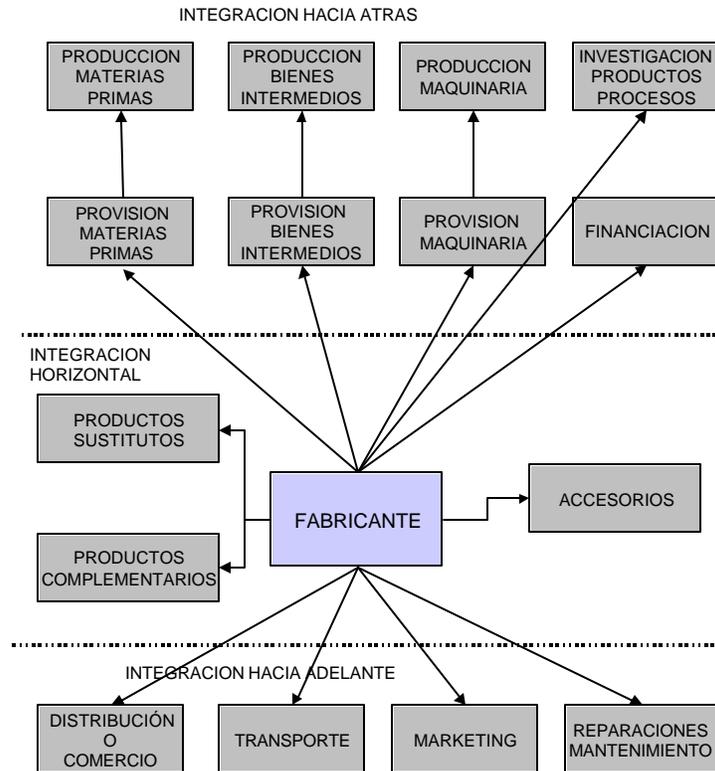
Al conjunto de estrategias de:

- Diversificación concéntrica,

- Diversificación horizontal e
- Integración Vertical

También se las llama Integración relacionada, ya que mantienen a la empresa en actividades alrededor de su actividad original, tal como lo muestra la figura 4.1.

Figura 4.1.- Integración Relacionada



### 3.5. Diversificación conglomerada

La diversificación conglomerada es una estrategia de crecimiento que supone añadir nuevas empresas o nuevos productos o servicios que son significativamente diferentes de los productos o servicios actuales. La diversificación conglomerada puede perseguirse tanto interna como externamente. Sin embargo, se consigue más frecuentemente a través de fusiones y joint ventures, como se describe en este capítulo.

Muchas organizaciones prefieren la estrategia de diversificación conglomerada. De hecho, los nombres de las compañías que emplean esta estrategia podrían tomarse como el 'Quién es Quién' de los negocios americanos: American Express, LTV, ITT, Gulf +

Western, Textron... las razones para usar esta estrategia son numerosas, algunas de las cuales son:

Financiar algunas divisiones con el cash flow de otras, durante un período de desarrollo o de dificultades temporales. Utilizar los beneficios de una división pero cubrir gastos de otra división, sin pagar impuestos sobre los beneficios de la primera división.

Animar al crecimiento para satisfacer los valores y ambiciones de la directiva o de los propietarios.

Tomar ventaja de oportunidades de crecimiento inusualmente atractivas.

Difundir riesgos, sirviendo a varios mercados diferentes.- Mejorar la rentabilidad y flexibilidad de la organización mediante el movimiento dentro de industrias que tienen mejores características económicas que aquellas de la organización adquirente.

Mejorar el acceso a los mercados del capital, y mejorar la estabilidad o el crecimiento de los beneficios.

Incrementar los precios de las acciones de la empresa.

Cosechar los beneficios de las sinergias. Las sinergias son el resultado de una fusión, cuando la organización resultante es más rentable que las dos organizaciones por separado.

Para elegir una estrategia de diversificación conglomerada, una organización debe proceder con cuidado, y no diversificarse únicamente por estar diversificada. La diversificación conglomerada conlleva tamaño, y los problemas de dirección relacionados con el mismo. Además, las tasas de retorno en ventas de compañías grandes han caído en años recientes, mientras que las de compañías más pequeñas han crecido. Por otra parte, se han encontrado evidencias que muestran que bajo condiciones anormales, como la recesión, las organizaciones conglomeradas han perdido menos poder que las concéntricas. La razón de todo esto es que, para implementar una diversificación conglomerada con éxito, se debe utilizar como mínimo una, y generalmente más de una, de las cuatro fortalezas fundamentales de un negocio: recursos financieros, capacidad de producción, acceso a un mercado específico, y capacidad tecnológica.

Los elementos básicos que se deben emplear para implementar con éxito una estrategia de diversificación conglomerada son los siguientes:

1. Una definición clara de los objetivos organizativos.
2. Determinación de las habilidades de la organización para diversificar, que incluye un análisis de sus operaciones presentes (análisis interno de la organización), y los recursos de que dispone para esa diversificación.
3. Establecimiento de criterios específicos para perseguir o otras organizaciones, en línea con los puntos 1 y 2.
4. Un comprensivo examen de las organizaciones, y su evaluación medida en base a los criterios del punto 3.

Un buen ejemplo de Diversificación Conglomerada en Chile lo constituye el Grupo Copec, que a través de su empresa holding Antarchile controla un importante grupo de empresas de la más variada gama de actividades, entre ellas, forestales, pesqueras, distribución de combustibles etc.

El ejemplo 4.7. muestra los resultados de la estrategia de diversificación de Sears, Roebuck & Company.

---

### **Ejemplo 4.7. Sears, Roebuck & Company**

---

Sears, Roebuck opera o través de las siguientes unidades de negocios principalmente:

Grupo Merchandise: Uno de los mayores distribuidores del mundo en venta por correo y venlo o través de una cadena de más de 790 establecimientos en todo lo nación.

Grupo Allstate: Negocios de seguros de vida, propiedad y responsabilidad.

Coldwell Banker & Company: Actúa como un "broker". Desarrolla servicios financieros, inversiones, etc..

Dean Witter: Proporciono variados servicios financieros, incluyendo servicios de intermediación, inversiones bancarias, y servicios bancarios hipotecarios.

Sears Savings Bank (California), **Greenwood Trust Company** (Delaware), y **Harkey State Bank** (South Dakota) Servicios Bancarios.

Discover: Servicios financieros, tarjetas de crédito para competir con Visa y MasterCard.

Budget Rent a Car: Servicios de alquiler de automóviles, para competir con Hertz, Avis y National.

---

### **ESTRATEGIAS DEL "JUEGO FINAL"**

Las estrategias del "juego final" se usan por organizaciones que actúan en un entorno de productos en declive, donde las condiciones del entorno hacen improbable que toda la capacidad de instalaciones sea puesta a punto durante el decaimiento de la industria. Esta condición puede desarrollarse en una UEN o en divisiones de una organización, o con una línea de productos o con productos diferentes o con marcas.

Las condiciones industriales dentro de una industria en declive, influyen en las opciones estratégicas posibles de la empresa. Las características favorables de una industria son:

Barreras de salida relativamente bajas,

Pocos competidores 'inconformistas' que vuelvan a actuar en períodos de competencia intensa, o

Una baja tasa de cambios tecnológicos.

Las condiciones desfavorables de una industria incluyen:

costes fijos relativamente altos,

tecnologías intensivas,

altas barreras de salida,

muchos competidores inconformistas, o

una rápida estandarización de los productos.

Dentro de una industria particular, las organizaciones individuales pueden tener fuerzas o debilidades competitivas relativas. Las organizaciones con fortalezas competitivas

relativas se describen como aquellas que son eficientes en los costes del producto final, o son identificadas claramente como líderes industriales. La figura 4.2. ilustra qué estrategias son las más adecuadas para dar unas condiciones para una estrategia del “juego final”, y las fortalezas competitivas relativas de una organización en particular.

Básicamente, hay cuatro opciones estratégicas posibles para una organización que está en un sector industrial en declive. Una organización puede usar una estrategia de liderazgo, para intentar alcanzar una rentabilidad por encima de la media, para llegar a ser una de las pocas compañías que permanezcan en la industria. La estrategia del nicho intenta identificar un segmento de una industria en declive que, o bien mantenga una demanda estable, o decline lentamente, lo cual son características favorables de esa industria. Bajo una estrategia de cosecha, la gerencia reduce las inversiones, recorta precios de mantenimiento, y reduce la publicidad y la investigación en orden a reducir costes y mejorar el cash-flow. Generalmente, se espera que el volumen de ventas y/o la cuota de mercado decrezcan, pero los beneficios finales serán mayores que los costes. Las organizaciones que siguen una estrategia de cosecha, a la larga venden o liquidan sus negocios. La renuncia rápida implica vender el negocio en los primeros tiempos de declive, antes de esperar beneficios y venderlo después. La renuncia se discute más profundamente en otra parte de este capítulo.

**Figura 4.2. Estrategias para industrias de declive**

Condiciones industriales desfavorables	LIDERAZGO O NICHOS	COSECHA O RENUNCIA RAPIDA
Condiciones industriales favorables	NICHOS O COSECHA	RENUNCIA RAPIDA
	Tiene fortalezas Competitivas	Carece de Fortalezas Competitivas

## 5.- ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN

Las estrategias de reducción se usan más frecuentemente durante las recesiones económicas y durante períodos de tiempo en que las organizaciones tienen pocos recursos financieros. Generalmente, las organizaciones intentan perseguir una estrategia de reducción solamente en situaciones puntuales. El propósito básico de las estrategias de reducción es permitir a la organización “capear el temporal”, para después usar otra alternativa estratégica.

Hay tres estrategias de reducción, que son:

- la estrategia de repliegue,
- la de renuncia y
- la de liquidación.

### **5.1. Estrategia de repliegue**

La estrategia de repliegue es un intento de mejorar la eficiencia de las operaciones durante una situación de declive financiero de una organización. Algunas de las razones más importantes para que la situación financiera de una organización decline son las siguientes:

- Altos costes de salarios y materias primas.
- Descenso de la demanda de un producto, que puede ser el resultado de bajas temporales de demanda (p.ej. perder un contrato del gobierno), o recesiones más generalizadas.
- Huelgas.
- Incremento de las presiones competitivas.
- Problemas de la directiva.

Por supuesto, el propósito de la estrategia de repliegue es hacer frente a los malos tiempos, en la esperanza de que la situación cambie, y se pueda adoptar otra estrategia. Las acciones que se pueden tomar durante una estrategia de repliegue son las siguientes:

- Cambio en el personal directivo, tanto de los altos niveles como de los bajos.
- Recortes en los gastos de capital.
- Centralizar el proceso de toma de decisiones, en un intento de reducir costes.
- Descenso en la contratación de personal nuevo.
- Reducir los gastos de publicidad y propaganda.
- Animar a “apretarse el cinturón”, siendo esto válido para todo el personal.
- Hacer énfasis en el control de costes y presupuestos.
- Vender algunas acciones.
- Estrechar el control de inventarios.
- Reducir el número de deudores.

Otra acción que puede tomarse en la estrategia de repliegue en el caso de los Estados Unidos es hacer uso del Capítulo 11 de las leyes Federales sobre Quiebra. El Capítulo 11 muestra los requerimientos legales para reestructurar los asuntos financieros de una organización. Se permiten tanto la quiebra voluntaria como la involuntaria. Los acreedores pueden forzar a una organización a la quiebra, si esta no paga sus deudas a su vencimiento. El Capítulo 11 da margen a las organizaciones a que pongan en práctica otras alternativas estratégicas en un intento de mejorar su situación financiera.

En el caso de Chile no existe un Capítulo 11 con tantas protecciones, ya que su equivalente que es la solicitud de quiebra y la conformación del grupo de acreedores valistas tiene por objeto proceder a la liquidación ordenada a través de un síndico de quiebra. Para mantener el funcionamiento de la empresa se requiere del acuerdo unánime de los afectados, lo que generalmente resulta solo cuando se trata de acreedores importantes.

Casi todas las organizaciones, en un momento o en otro de su existencia, deben usar una estrategia de repliegue. Un estudio de 54 organizaciones demostró que la clave de un uso con éxito de esta estrategia está en un concepto bien formulado de la dirección estratégica. Una compañía debe decidir si sus actividades existentes de negocios merecen atención, o si el propósito básico de estos negocios debe ser reformulado. Este estudio de las 54 organizaciones encontró que el 72% de las firmas implicadas en una estrategia de repliegue, había hecho cambios significativos en el personal directivo.

## 5.2. Estrategia de renuncia

La renuncia es una estrategia usada frecuentemente cuando las estrategias de repliegue o lo de “juego final” no han tenido éxito. La renuncia implica la venta de la mayor parte del negocio, como una UEN, una línea de productos, o una división. El ejemplo 4.8. muestra varias renunciaciones hechas en los años 80.

### Ejemplo 4.8. Renunciaciones

Vendedor	Unidad vendida	Comprador	Año	Precio
RCA	CIT Financiera	Manufactures Hanover	1983	1,5 bill.
RCA	Hertz	UAI	1985	578 mill.
General Electric	Utah International	Broken Hill Proprietary	1983	2,4 bill.
Texaco	Employers Reinsurance	General Electric	1984	1,1 bill.
General Electric	Family Financial Services	Philadelphia Saving Fund Society	1984	600 mill.
Huski Oil of Canada	Huski Oil (unidad de Estados Unidos).	U.S. Steel	1984	505 mill.

La renuncia es una decisión difícil para la directiva de cualquier organización. Las barreras a vencer para que una organización tome una estrategia de renuncia son las siguientes:

1. Estructurales (o Económicas); Las características de la tecnología de un negocio, y el capital fijo y circulante impiden la salida.
2. Interdependencia; Las relaciones existentes entre los diversos negocios dentro de una organización pueden detener la renuncia a una particular unidad de negocio.
3. Directiva; Aspectos del proceso de toma de decisiones de una organización impiden la salida de un negocio no rentable. Estos aspectos pueden ser:

- a. La compañía desconoce que se está dando un retorno insatisfactorio a su inversión..
- b. La salida es un golpe para el orgullo de la directiva.
- c. La salida se percibe en el exterior como un signo de fracaso.
- d. La salida amenaza las carreras de los directivos especializados.
- e. La salida entra en conflicto con las metas sociales.
- f. El sistema de incentivos a la directiva va en contra de lo salida.

Para superar las barreras de salida se puede hacer lo siguiente:

- Tener a alguien en la alta directiva para que anime a la directiva a considerar la opción de la renuncia.
- Diseñar sistemas de compensación e incentivos para que no haya un desánimo generalizado por la decisión de salida.
- Diseñar sistemas de información directiva que proporcionen datos significativos para ayudar en la decisión de salida.
- Dar respuestas cuidadosas a las preguntas de seguridad en el empleo y fácil progreso para los directores medios afectados por la decisión de renuncia.
- Cambiar la alta directiva periódicamente para superar los compromisos tomados a lo largo del tiempo con los implicados.

### **5.3. Estrategia de liquidación**

La liquidación implica que una organización finalice su existencia, bien vendiendo la totalidad de sus acciones, o bien cerrando definitivamente la empresa. Obviamente, la liquidación es la estrategia menos atractiva, y se usa normalmente sólo cuando falla todo lo demás. Sin embargo, una liquidación a tiempo puede ser una estrategia más apropiada para una organización que la persecución de una causa perdida lo último lleva inevitablemente a la bancarrota, y deja menos beneficio que la liquidación.

## **6.- ESTRATEGIAS DE COMBINACIÓN**

La mayoría de las organizaciones multinegocio usan algún tipo de estrategia de combinación, especialmente cuando operan en diferentes mercados. Ciertos tipos de estrategias implican la combinación con otras estrategias. Por ejemplo, una estrategia de cese en algún área de la organización se usa normalmente en combinación con otra o más estrategias en otras partes de la organización las estrategias de combinación (simultáneas o secuenciales) son norma. Las siguientes son sólo unas pocas de las posibles estrategias de combinación:

### **Simultáneas:**

1. Anular una UEN, una línea de productos o una división, mientras se crea otra nueva.
2. Frenar en ciertas áreas o productos, mientras se persigue una estrategia de crecimiento en otras áreas o productos.

3. Usar una estrategia de 'juego final' en ciertos productos, y estrategias de crecimiento en otros.

**Secuenciales:**

1. Emplear una estrategia de crecimiento durante un tiempo determinado, y después usar otra de crecimiento estable durante otro lapso de tiempo.
2. Usar una estrategia de repliegue y después emplear una estrategia de crecimiento cuando las condiciones lo permiten.

El ejemplo 4.9. describe una estrategia de combinación perseguida por Holiday Inn.

---

**Ejemplo 4.9. Holiday Inn.**

---

Holiday Inn se formó en 1954, y hoy día es el negocio hotelero más grande del mundo en lo que a número de habitaciones se refiere. Durante los años 60 y principios de los 70, la compañía se diversificó comprando Trailways, Inc, comprando también una compañía naviera, una imprenta, y una compañía de servicios a restaurantes.

Sin embargo, la compañía, en 1979 varió sus tendencias, vendiendo Trailways por 94 millones de dólares. Después vendió la imprenta, la compañía de servicios a restaurantes, y en 1982, la compañía naviera.

Durante el mismo período de tiempo, adquirió la Cadena Perkins Pancake and Steak, por 80 millones de dólares en 1979. También adquirió en 1980 el Casino Harrah's por 196 millones de dólares.

Además de continuar con los hoteles Holiday Inn, recientemente ha creado los hoteles Holiday Inn Crown Plaza, dentro del mercado de hoteles de lujo, y los Hampton Inn en el mercado de hoteles de bajo precio.

---

**7.- ESTRATEGIAS DE UNIDADES DE NEGOCIOS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

Por su propia naturaleza, las estrategias de unidades de negocios, que se enfocan a cómo competir en un negocio dado, son menos amplias que las estrategias de nivel corporativo. A pesar de que casi todas las estrategias de nivel corporativo están hechas a medida para una situación específica, es posible, sin embargo, categorizar la mayoría de las estrategias de unidades de negocios incluyéndolas dentro de alguno de estos tres tipos:

- Estrategias de liderazgo en costes.
- Estrategias de diferenciación.
- Estrategias de enfoque.

Estas tres estrategias son conocidas como Estrategias Genéricas o Básicas.

### **7.1. Estrategia de liderazgo en costes**

La estrategia de liderazgo en costes hace un énfasis especial en la producción y envío de los productos a un coste relativo menor que el de los competidores, mientras no descuida la calidad y el servicio. Esta estrategia requiere la construcción de fábricas de escala eficiente, persecución implacable de reducción de costes, evitar las cuentas de clientes esporádicos, y minimización de costes en áreas tales como I+D, servicios, fuerzas de ventas, y publicidad.

### **7.2. Estrategia de diferenciación**

Una estrategia de diferenciación requiere que una organización tenga un producto o servicio que el conjunto de su sector industrial reconozca como único, en particular los clientes, lo que permite a la organización poner precios a estos productos o servicios más altos que la media.

### **7.3. Estrategia de enfoque**

La estrategia de enfoque comprende la concentración en un grupo específico de consumidores o mercados geográficos, en orden a prestar servicio a un bien definido, pero estrecho mercado, en vez de hacer lo que sus competidores, quienes sirven a un mercado más ancho. El ejemplo 4.10. ilustra la estrategia de enfoque de Genrad.

---

#### **Ejemplo 4.10 Estrategia de enfoque de Genrad**

---

Genrad fue en los años 60 y 70 el principal y más prestigioso fabricante de instrumentos de medición y de análisis, con una amplia gama de productos y ventas en todo el mundo. Una estrategia de crecimiento lento en medio de un mercado que rápidamente comenzó a ser dominado por Hewlett Packard la ha llevado a tener que concentrarse en servir nichos de mercado muy específicos, como por ejemplo el de los instrumentos de medición del funcionamiento de los circuitos impresos y también instrumentos para medir el funcionamiento del motor de los vehículos modernos. Se trata de mercados muy especializados, poco atractivos para empresas que aspiran a dominar mercados masivos.

---

La implementación de estas tres estrategias genéricas implica diferentes técnicas, recursos y requerimientos organizativos la tabla 4.1. muestra los requerimientos de cada estrategia.

**Tabla 4.1. Requerimientos organizativos para estrategias generales.**

ESTRATEGIA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS	REQUERIMIENTOS ORGANIZATIVOS
Liderazgo en costes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-FUERTES INVERSIONES Y CAPITAL</li> <li>- EXPERTISE EN PROCESOS DE INGENIERIA</li> <li>- HABILIDAD EN PROCESOS PRODUCTIVOS</li> <li>-EXPERTISE EN DISEÑO DE PRODUCTOS FOCALIZADO A LA PRODUCCION</li> <li>- RED DE DISTRIBUCION DE BAJO COSTE</li> <li>- ECONOMIA DE ESCALA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EXPERTISE EN CONTROL DE COSTES</li> <li>- SISTEMAS DE INFORMACION AVANZADOS</li> <li>- ORGANIZACION FOCALIZADA EN COSTES Y CONTROL DE PROCESOS</li> <li>- INCENTIVOS CONSISTENTES CON METAS</li> </ul>
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EXPERTISE EN MARKETING</li> <li>- EXPERTOS EN LEALTAD DE CLIENTES</li> <li>- EXPERTISE EN DISEÑO DE PRODUCTOS</li> <li>- CREATIVIDAD</li> <li>- CAPACIDAD Y MEDIOS DE INVESTIGACION</li> <li>- IMAGEN DE LIDER TECNOLÓGICO</li> <li>- RECONOCIMIENTO POR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS</li> <li>- FUERTE COOPERACION ENTRE CANALES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FUERTE COORDINACION ENTRE FUNCIONES DE I&amp;D , DESARROLLO DE PRODUCTOS Y MARKETING.</li> <li>- INCENTIVOS SUBJETIVOS POR SOBRE LOS OBJETIVOS</li> <li>- FUERTE FOCALIZACION HACIA EL DISEÑO, CONOCIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO Y EVOLUCION DE LOS GUSTOS.</li> <li>- PERSONAL CREATIVO</li> </ul>
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GRAN HABILIDAD EN LA IDENTIFICACION DE LOS NICHOS DE MERCADO Y SUS CARACTERISTICAS.</li> <li>- DESARROLLO DE PRODUCTOS</li> <li>- DESARROLLO DE LEALTAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ORGANIZACION FOCALIZADA AL CLIENTE</li> <li>- FLEXIBILIDAD</li> </ul>

## 8.- IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS A TRAVES DE FUSIONES Y ADQUISICIONES.

Las fusiones y adquisiciones son dos métodos usados frecuentemente para implementar las estrategias de diversificación anteriormente descritas. Una fusión tiene lugar cuando dos compañías combinan sus operaciones, creando, de hecho, una tercera compañía. Una adquisición es una situación en la cual una compañía compra y controla a otra compañía.

Las fusiones o adquisiciones horizontales implican la combinación de dos o más compañías que son competidores directos dentro de un mismo mercado. Las fusiones o adquisiciones concéntricas implican la combinación de dos o más organizaciones que poseen productos o servicios similares en términos de tecnología, líneas de productos, canales de distribución, o base de clientes. Las fusiones o adquisiciones verticales implican la combinación de dos o más organizaciones que provocan que una organización adquiera otras que poseen productos o servicios necesarios para la fabricación o comercialización de los productos o servicios de la primera. Finalmente, las fusiones o adquisiciones conglomeradas implican la combinación de dos o más organizaciones que producen productos o servicios substancialmente diferentes unas de otras. Por supuesto, es enteramente posible que las fusiones o adquisiciones tengan lugar entre organizaciones de diferentes países.

### 8.1. Razones de las fusiones y adquisiciones

Las organizaciones buscan las fusiones y adquisiciones por numerosas razones. Una de las razones primarias es el beneficio potencial que puede ofrecerse a los accionistas de ambas compañías. Por ejemplo, si las acciones de las dos compañías en el mercado de valores se valoran de manera distinta, una fusión o adquisición puede incrementar el valor de mercado de las acciones de ambas. Este resultado se alcanza si la compañía adquirente (o resultante) reporta un incremento en sus beneficios por acción y si este incremento se aplica a sus ganancias como resultado de la fusión o adquisición.

Otras razones para las fusiones o adquisiciones son las siguientes:

- Proporcionar una mejor utilización de las fábricas de manufactura existentes.
- Vender en los mismos canales para hacer que las ventas sean más productivas.
- Utilizar los servicios de un equipo directivo que ha probado que es eficiente, para fortalecer o hacer más próspero el staff existente.
- Suavizar las tendencias cíclicas de los productos o servicios actuales.
- Evitar las tendencias estacionales de los productos o servicios actuales.
- Proporcionar un nuevo volumen para re-localizar un volumen estático o retraído de los presentes productos o servicios.
- Ganar acceso a mercados antes vedado, como por ejemplo en el caso de concesiones
- Proporcionar nuevos productos o servicios y mejorar los márgenes de beneficios, para proporcionar a los productos o servicios antiguos que todavía se venden una mejora de la demanda, y un incremento de los niveles competitivos.
- Entrar en un nuevo campo de crecimiento.
- Asegurar o proteger los recursos de materias primas o componentes usados en el proceso de manufactura (integración vertical)
- Ensanchar las oportunidades de uso de las habilidades directivas del personal o de los recursos de la organización adquirente.-
- Proporcionar una salida de los stocks de ventas de la organización. Esta es una razón especialmente importante para una organización cuyos stocks no tienen una marca muy

conocida. Sacar estos stocks con una marca conocida, facilita la venta del stock de la compañía adquirida.

- Proporcionar recursos para la expansión de la organización.
- Reducir los impuestos. En muchas situaciones el propietario de un negocio puede venderlo, y así obtener ahorros substanciales tanto en impuestos directos como indirectos.
- Proporcionar una sucesión y perpetuación o continuación de un negocio. Frecuentemente, los negocios pequeños o familiares tienen pocas personas capaces de seguir con este negocio cuando el fundador ha muerto o está incapacitado para seguir con este negocio. La fusión (o ser adquiridos) por una organización ayuda a asegurar la continuación de este negocio.

Todavía, la razón primaria para las fusiones y adquisiciones más grandes es el beneficio potencial que pueden obtener los accionistas de ambas organizaciones. Más aún, las fusiones siguen siendo una técnica popular para las estrategias corporativas de crecimiento. El ejemplo 4.10 muestra algunas de las adquisiciones y fusiones más grandes ocurridas en los últimos años.

#### **Ejemplo 4.10 Fusiones y Adquisiciones**

### Megafusiones

1996 - **Worldcom Inc.** (long distance) compra **MFS Communications** por 12.4 billones

1996 - **British Telecommunications** compra **MCI** por \$23 billones .

1996 - **U.S. West** paga \$10.8 billones por el control de **Continental Cablevision**.

1996 - **SBC** y **Pacific Telesis**, dos Baby Bells, se fusionan. 16.7 billones.

1996 - **Nynex** compra **Bell Atlantic Corp** for 22.1 billones.

1996 - **News Corp.**, de Rupert Murdoch, compra **New World Communications Group Inc.** por 10.8 billones

2001 – **Hewlett Packard** anuncia su intención de comprar a **Compaq**

2001 – **Citicorp** y **Travelers** han anunciado planes para fusionarse. La nueva empresa tendrá activos por más de 700 billones de dólares..

## 8.2. Puesta en marcha de fusiones y adquisiciones

Las fusiones o adquisiciones pueden llevarse o cabo tanto en entornos amistosos como hostiles. Las fusiones o adquisiciones amistosas se realizan cuando tanto los accionistas como los directivos de ambas organizaciones están de acuerdo en que la combinación resultante será beneficioso para ambas organizaciones, y entonces, trabajan juntos para asegurar su éxito. En el otro extremo, las fusiones o adquisiciones hostiles resultan cuando la organización que va a ser adquirida resiste el intento. Los intentos de adquisición son o veces resistidos duramente por la directiva de la organización que va a ser adquirida. La razón de esto es que si el intento de adquisición tiene éxito, la organización adquirente normalmente reemplaza a la directiva de la organización adquirida. Las fusiones y adquisiciones hostiles vienen de sorpresa a la organización adquirida. Generalmente, hay tres condiciones que hacen que una organización sea el blanco de un intento hostil de adquisición.

- Primero, las acciones de la organización pueden ser comprados por menos de su valor real.
- Segundo, la organización tiene grandes excedentes de caja.
- Finalmente, la organización actúa pobremente en comparación con sus competidores.

En años recientes, muchas compañías han puesto en práctica diferentes medidas para defenderse de los intentos hostiles de adquisición. Algunas de estas medidas son:

- términos durísimos para formar parte de la junta directiva;
- necesidad de aprobación de dos tercios de la junta directiva ante un intento hostil de adquisición...

Hay varios métodos viables para llevar a cabo fusiones y adquisiciones. Uno de ellos es la llamada "oferta blanda": Una oferta blanda es una oferta muy publicitada hecha por una corporación por todo o parte de las acciones de otra organización. Las ofertas blandas ofrecen generalmente unos precios más altos que los precios de mercado. Otra opción es comprar en bolsa las acciones de la organización que se desea adquirir.

## 8.3. Guías de acción para implementar con éxito las fusiones y adquisiciones.

Willard F Rockwell, presidente del consejo de administración de Rockwell International Corporation, mostró diez guías de acción para implementar con éxito fusiones y adquisiciones. Las primeras cuatro guías son críticas, y se aplican tanto a fusiones como a adquisiciones. Si una sola de ellas es violada, las oportunidades de éxito de la fusión o adquisición son muy escasas. Las diez guías son:

1. Concretar y explicar los objetivos.
2. Especificar los beneficios que obtendrán los accionistas de las dos organizaciones
3. Asegurar que la directiva de la compañía adquirida es competente.
4. Intentar que los recursos de la compañía adquirida engranen con los recursos de la compañía adquirente. Esto es el resultado de la sinergia.
5. Implicar a los ejecutivos de ambas organizaciones en el programa de adquisición.
6. Definir claramente el negocio de la compañía adquirente (propósito organizativo)
7. Determinar las fortalezas, debilidades y otros factores clave de ambas organizaciones.
8. Crear un clima de cooperación entre ambas compañías, discutiendo los posibles problemas antes de que éstos se presenten.
9. Poner en marcha los avances necesarios. Evitar las aperturas "chapuceras", las acciones impensadas, y expresiones hechas sin cuidado.

10. Para asimilar bien la situación de la nueva compañía, ejercer un mínimo de cambios sobre la compañía adquirida. Mantener, y si es posible, mejorar el status del equipo directivo de la compañía adquirida.

En el otro extremo, hay que evitar diversos factores para asegurar una fusión o una adquisición con éxito. Alguno de estos factores son:

- Pagar demasiado.
- No cumplir las acciones en el tiempo establecido.
- Unir diferentes culturas corporativas.
- Contar con la estabilidad de los directivos clave.
- Asumir que un boom de mercado es para siempre.
- Dar un salto antes de mirar.
- Adquirir una compañía demasiado grande.

Las fusiones y adquisiciones deben llevarse a cabo siempre bajo circunstancias correctas. Entender estas circunstancias y elegir las correctas para una fusión o una adquisición, son habilidades que necesita la alta dirección de muchas organizaciones.

## **8.- IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS A TRAVES DE JOINT VENTURES**

Otro método usado para llevar a cabo estrategias de diversificación son las joint ventures. Una joint venture es una entidad corporativa separada que es propiedad de dos o más organizaciones. Una joint venture combina las acciones de una sociedad (que las corporaciones no pueden crear), con las acciones de una corporación (responsabilidad limitada, vida indefinida, y trabajo en equipo familiar para el control). Por esto, las joint ventures representan una forma organizativa para alcanzar objetivos organizativos que normalmente no podría alcanzar una organización en solitario.

Las joint ventures pueden tener lugar entre organizaciones nacionales, o entre empresas privadas y gobierno, u organizaciones sin ánimo de lucro. También pueden darse joint ventures entre organizaciones de diferentes países.

### **Razones para acceder a uno joint venture**

Las razones fundamentales para formar una joint venture son las siguientes:

Muchos países tienen restricciones impuestas, formales o informales, para que los extranjeros hagan negocios dentro de sus fronteras. Para evitar estas restricciones, las organizaciones forman una joint venture con una compañía local.

En muchas industrias existen ventajas relacionadas con el tamaño de las operaciones. Las económicas de escala pueden estar relacionadas con la fabricación, ventas, e investigación y desarrollo. Una joint venture puede permitir que una organización obtenga beneficios de esa economía de escala.

A causa de los tremendos riesgos de ciertos proyectos, muchas organizaciones encuentran apropiado entrar en una joint venture en estas situaciones.

Ciertos recursos y mercados no son posibles para una organización, y en estos casos, la necesidad de acceso a estos recursos y mercados puede solamente ser satisfecha mediante una joint venture. Un caso típico es cuando una organización posee un producto que desea vender en el extranjero. Una joint venture con un socio extranjero ofrece acceso a un sistema de distribución con un conocimiento de las prácticas de negocios locales, clientes e instituciones.

### **Estrategias a usar en joint ventures.**

Se han propuesto tres estrategias básicas para usar en la joint venture. Se llaman estas tres estrategias: “telaraña”, “ir juntos para luego separarse” e “integración sucesiva”

La estrategia de 'telaraña' se emplea en industrias con pocas organizaciones grandes y varias pequeñas. Una estrategia para una organización pequeña sería entrar en una joint venture con una organización grande, y entonces, poro evitar ser absorbida, entrar en otra joint venture tan rápidamente como sea posible, con otra o más de las organizaciones que quedan. Estos diferentes lazos forman entonces fuerzas separadas.

La estrategia de “ir juntos para luego separarse” es una estrategia en la que dos o más organizaciones cooperan durante un cierto período de tiempo y después se separan. Esta estrategia es particularmente apropiada en proyectos que tienen un período de duración determinado, como los proyectos de construcción.

La estrategia de “integración sucesiva” se da cuando existen ciertas relaciones de joint venture, que progresivamente se van haciendo más fuertes, para terminar en una fusión (tanto amistosa como hostil)

### **Consideraciones para formar una joint venture**

Hay tres consideraciones primordiales para formar una joint venture. La primera consideración es elegir el socio. El resultado de las diferencias culturales aparece casi inmediatamente cuando se toman diferentes consideraciones para seleccionar y valorar un socio en una joint venture. Por ejemplo, el objetivo de una organización americana puede ser entrar en un nuevo mercado, mientras que el objetivo de su socio en la joint venture (especialmente si éste pertenece a un país en vías de desarrollo), puede ser tener acceso a la tecnología americana. Los diferentes objetivos se consideran uno de los principales problemas en las joint ventures entre americanos y japoneses. Este problema puede ser resuelto mediante un acuerdo formal sobre los objetivos de la joint venture.

Otra consideración es la cuestión del control de la joint venture. Una organización puede tener una participación mayoritaria, minoritario o equivalente en el capital de la joint venture. En un país extranjero pueden existir restricciones legales (en su constitución, leyes específicas o política gubernamental) sobre el grado de control que las organizaciones de otros países pueden ejercer en las joint ventures. Los procesos de formar una joint venture normalmente fallan al discutir el grado de control sobre los socios. La consideración que más se debe tener en cuenta es el grado de control necesario para que una joint venture tenga éxito.

Una consideración final incluye la directiva de la joint venture. Ambas partes de la joint venture deberían estar interesadas en tener una directiva de calidad, necesaria para el éxito de la joint venture. Sin embargo, esto puede ser un problema de difícil solución, especialmente en joint ventures de organizaciones de países diferentes. Una solución puede ser que el staff clave pertenezca al país donde la joint venture está localizada. Otra solución puede ser traer directores de ambas organizaciones y situarlos en la joint venture. Esto facilita la adaptación de los directivos a tomar decisiones en un cruce de culturas.

## **10. PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN**

Selecciona una organización en la que hayas estado empleado o que te sea familiar, e identifica las alternativas estratégicas posibles en ella.

Muchas grandes compañías han elegido como estrategia la diversificación conglomerada. Identifica una de esas compañías y explica por qué crees que la compañía ha seleccionado este tipo de estrategia.

Identifica una compañía que haya usado una estrategia de crecimiento mediante la concentración en un único producto o servicio. ¿Cuáles son los riesgos que asume esta compañía usando esta estrategia?

Selecciona una fusión que haya ocurrido recientemente e identifica las razones de esa fusión.

# CAPITULO 5

## SELECCION Y EVALUACION DE UNA ESTRATEGIA

### Objetivos de estudio

- Describir las metodologías usadas en los análisis de los negocios portfolio, incluyendo la matriz de cuota crecimiento, la matriz fortaleza de negocios- atractivo industrial, y el método del ciclo de vida.
- Discutir el análisis de estrategias competitivas.
- Presentar un análisis PIMS y un análisis de grupo.
- Discutir varios factores cualitativos que influyen en el proceso de selección y evaluación de una estrategia.

### Contenido del capítulo

1. Análisis de los negocios portfolio.
  - 1.1. Matriz cuota-crecimiento.
    - 1.1.1. Selección de la estrategia.
    - 1.1.2. Críticas a la matriz de cuota de crecimiento.
  - 1.2. Matriz Atractivo de la industria-fortaleza del negocio.
    - 1.2.1. Definición y valoración de los factores críticos externos.
    - 1.2.2. Definición y valoración de los factores críticos de éxito.
    - 1.2.3. Pronóstico de los factores críticos externos.
    - 1.2.4. Especificación de la posición deseada en base o los factores críticos de éxito
    - 1.2.5. Estrategias de nivel corporativo.
    - 1.2.6. Estrategias de unidades de negocios.
    - 1.2.7. Estrategias de áreas funcionales.
    - 1.2.8. Críticas a la matriz Atractivo de la industrio- fortaleza del negocio.
  - 1.3. Método del ciclo de vida.
    - 1.3.1. Selección de la estrategia.
    - 1.3.2. Matriz Producto-Evolución del mercado.
2. Análisis de la estrategia competitiva.
3. Análisis de grupo.

4. Análisis PIMS.
5. Factores cualitativos en el proceso de evaluación y selección de una estrategia.
  - 5.1. Actitudes de la directiva hacia el riesgo.
  - 5.2. Entorno de la organización.
  - 5.3. Cultura organizativa y relaciones con el poder.
  - 5.4. Acciones y reacciones competitivas.
  - 5.5. Influencia de las estrategias organizativas previas.
  - 5.6. Consideraciones en base al tiempo.
6. Preguntas para discusión.

*Gedeón le dijo o Dios: “Si salvaras a Israel por medio de mí, tal como has prometido... Mira, pondré un vellón de lana en la era. Si hubiera rocío únicamente en el vellón, y toda la tierra estuviera seca, entonces yo sabría que Tú salvarías a Israel a través de mí”. Y eso fue lo que pasó. Gedeón se levantó temprano al día siguiente; estrujó el vellón y, con el rocío que escurrió llenó una escudilla de agua.*

*Entonces Gedeón le dijo a Dios: “No te enfades conmigo, pero déjame hacerte un ruego más. Permíteme una vez más probar con el vellón. Haz que en este tiempo el vellón se seque y la tierra se cubra de rocío”. Esa noche Dios lo hizo. Sólo el vellón estaba seco, porque toda la tierra estaba cubierta de rocío.*

#### **Jueces,6:36-40**

¿En qué dirección debe ir una empresa? Idealmente, la estrategia de una organización está diseñada para tomar ventaja de las oportunidades del mercado y neutralizar los impactos adversos del entorno. Al mismo tiempo, esta estrategia refuerza las fortalezas internas de una organización, y mejora las debilidades relativas percibidas por sus competidores. A diferencia de Gedeón, el ejecutivo moderno debe buscar su guía en el uso de herramientas de análisis, en la experiencia y en el buen criterio.

Dando estas características a una estrategia ideal, y considerando las opciones posibles para la mayoría de las organizaciones, podemos entender por qué la elección de una estrategia es una decisión compleja y difícil. Afortunadamente, se han desarrollado varias metodologías para ayudar a las organizaciones en la toma de esas decisiones.

Una de ellas, y a la que dedicaremos primeramente nuestra atención en este capítulo es la administración de Grupos de Negocios o Grupos de Productos, más comunmente conocido como Business Portfolio Management o Product Portfolio Management.

Muchas empresas han seguido a lo largo de la historia de los negocios estrategias de crecimiento basadas en la diversificación. Las razones que han tenido para ello han sido muy diversas a lo largo de los tiempos, pero una que sin duda ha sido común es el espíritu emprendedor de sus máximos ejecutivos buscando la mantención de un crecimiento sostenido de los ingresos y las utilidades.

Lo anterior ha llevado a la creación de grandes conglomerados altamente diversificados no solo a nivel de productos sino que a nivel de industrias.

La diversificación puede en muchos casos ser al mismo tiempo una gran fuente de ventaja competitiva así como la fuente de sus más fundamentales problemas. La diversificación provee la oportunidad para usar la caja generada en sus negocios maduros y aplicarla a la obtención de nuevas áreas de liderazgo en otras industrias en crecimiento, pero al mismo tiempo esta alta diversificación crea una fuerte disparidad de puntos de vista y conocimientos entre la administración corporativa y la de las unidades de negocio. Efectivamente, cuando los altos ejecutivos de estos conglomerados deben enfrentar decisiones tales como la asignación de recursos para el desarrollo de nuevos negocios o el crecimiento de los existentes, se encuentran con un gran desconocimiento de las circunstancias estratégicas de largo plazo de esos negocios, dominando solo elementos del corto plazo que les entregan sus sistemas de información. Tienen una buena perspectiva del bosque, pero no así de los árboles individuales.

Como contrapartida, a nivel de unidad de negocio los directivos cuentan con un gran conocimiento del negocio pero fallan en ver el cuadro completo corporativo. En este caso hay una buena perspectiva de los árboles, pero no así del bosque.

Algunas empresas han optado por dar gran autonomía a sus distintas unidades estratégicas de negocio y otras han optado por generar superestructuras administrativas que analizan grandes cantidades de información y planifican las decisiones.

Hacia fines de los años 70 se produjo el desarrollo de una fuerte tendencia de las más importantes empresas hacia el uso de herramientas de planificación de portfolios en respuesta a los problemas de manejo de la diversificación.

Efectivamente, ya en 1979 se estimaba que el 36% de las empresas Fortune 1.000 y un 45% de las Fortune 500 utilizaban este tipo de herramienta. Esa tendencia se incrementó durante los años siguientes. Los promotores de estos modelos fueron las empresas consultoras más conocidas, encabezadas por Boston Consulting Group, Mc Kinsey, y Arthur D. Little y quienes lideraron su utilización fueron empresas como General Electric, Mead y Olin.

Los principales obstáculos para la implementación de la Planificación de Portfolios de Negocios se encuentran en:

- El camino de implantación es largo, y muy amenudo las empresas se empantanar sin alcanzar a valorar el potencial que tiene
- Muchas empresas lo ven solo como una herramienta de análisis, por lo que no aprovechan todos sus beneficios.
- En el proceso de implementación muchas empresas aplican sesgos que bloquean su utilidad, como por ejemplo la tendencia a focalizarse en inversiones de capital más que en reutilización de recursos.
- Esta herramienta parece ineficaz a la hora de analizar la incorporación de nuevos negocios

A pesar de lo anterior, los ejecutivos siguen adelante con su interés en estas herramientas pues:

- Mejoran sustancialmente la calidad de las estrategias desarrolladas tanto a nivel de unidad de negocio como a nivel corporativo
- Produce una reutilización de recursos selectiva
- Provee un modelo para adaptar el proceso general de dirección a las necesidades de cada negocio

## 1. ANALISIS DE LOS NEGOCIOS PORTFOLIO

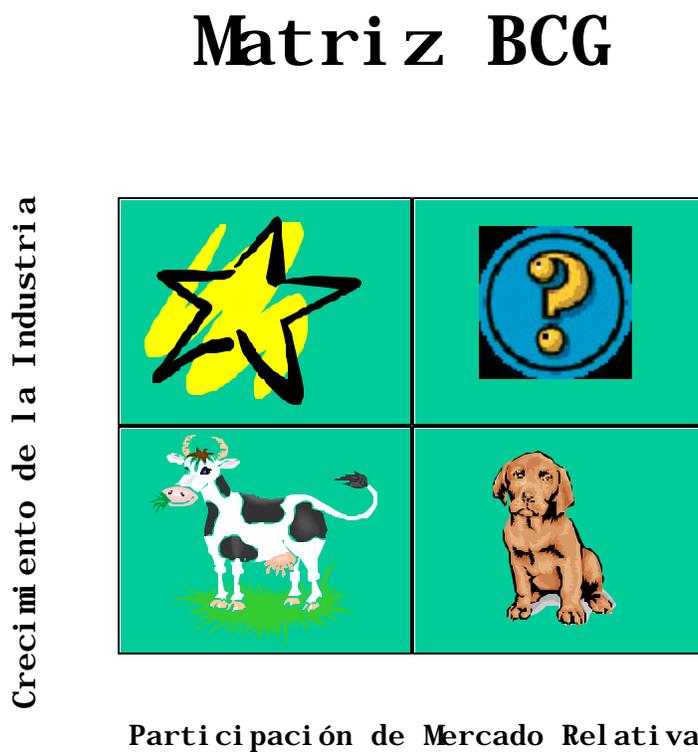
Una metodología desarrollada para ayudar a los directivos en el proceso de selección y evaluación de una estrategia se conoce con el nombre de análisis de portfolios de negocios. Entre los diversos métodos de este tipo, los más populares parecen ser la matriz cuota-crecimiento, la matriz Atractivo de la industria - fortaleza del negocio, y el método del ciclo de vida.

### 1.1. Matriz cuota-crecimiento.

Originalmente desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), la matriz cuota-crecimiento postula que todas las organizaciones (excepto las más simples y sencillas), están compuestas por más de un negocio. Estos negocios dentro de una organización se llaman negocios portfolio. El análisis BCG propone el desarrollo de una estrategia individual para cada una de esas grandes unidades independientes.

En orden a visualizar los negocios portfolio de una organización, BCG desarrolló una matriz de cuatro cuadrantes, tal como se muestra en la figura 5.1.

Figura 5.1. matriz cuota-crecimiento



El eje horizontal indica la cuota de mercado de ese negocio en relación con su mayor competidor, y caracteriza la fuerza de la organización en ese negocio. la cuota de mercado para cualquier año en particular se calcula como sigue:

$$\text{Cuota de mercado relativa (año en curso)} = \frac{\text{unid. vendidas en ese negocio (año corr.)}}{\text{ventas de competidor líder (año corr.)}}$$

En caso de tratarse la empresa analizada del líder del mercado, entonces en el denominador debe colocarse la cuota de mercado del segundo principal competidor.

El eje vertical indica el porcentaje de crecimiento en el mercado en el año en curso, y caracteriza el atractivo del mercado para esa unidad de negocios.

Las líneas que dividen la matriz en cuatro cuadrantes están elegidas algo arbitrariamente. Un alto índice de crecimiento de mercado se considera cuando supera al 10%. La demarcación entre cuota relativa de mercado alta y baja se sitúa tradicionalmente en 1,0. Esto significa que si las ventas actuales de una unidad de negocio en particular son más de 1,0 veces mayores que las ventas de su principal competidor, entonces se considera que tiene una cuota de mercado relativa alta. Estas líneas de demarcación no son absolutas, y pueden ser modificadas en base a las necesidades particulares de cada organización. Podría perfectamente utilizarse una delimitación de 1,5 para hacer más exigente el considerarse una cuota de mercado relativa alta. Finalmente, el eje de crecimiento de mercado se mide en una escala lineal, mientras que el eje de cuota de mercado se mide en una escala logarítmica.

BCG describe los cuatro cuadrantes de la matriz como sigue:

**1.- Vacas lecheras.** Tienen un bajo crecimiento y una alta cuota de mercado. A causa de su alta cuota de mercado, los beneficios y la generación de caja suelen ser altos. El bajo índice de crecimiento, indica que las demandas de caja suelen ser bajas. Por esto, los grandes excedentes de caja se generan normalmente por las vacas lecheras. Proporcionan caja para todas las necesidades de la organización.

Una condición básica para que una empresa sea considerada en este recuadro es que la generación de caja como porcentaje de rentabilidad de los activos sea superior al índice de crecimiento del mercado, ya que de otra forma su generación de caja no alcanzaría siquiera para sustentar su propio crecimiento.

**2.- Perros.** Segmentos de negocios o unidades que tienen una baja cuota de mercado y un bajo índice de crecimiento. La baja cuota de mercado normalmente indica pocos beneficios, y en particular, una generación de caja apenas suficiente en el mejor de los casos para soportar su propio crecimiento. Debido a que su índice de crecimiento es bajo, las inversiones para aumentar la cuota de mercado son frecuentemente prohibitivas. Desafortunadamente, los requerimientos de caja para mantener una posición competitiva a menudo exceden de la caja generada. Por esto, a menudo los perros llegan a ser **trampas de caja**. Generalmente, los perros están en fase de cosecha o de renuncia.

**3.- Niños problema o interrogantes.** Son unidades de negocio que tienen una baja cuota de mercado y alto índice de crecimiento en el mercado. Sus necesidades de caja son altas debido a su crecimiento, y la caja generada es baja debido a su cuota de mercado. Ya que el crecimiento es alto, una estrategia para niños problema debe tener las inversiones necesarias para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella. Cuando el índice de crecimiento de mercado se hace más lento, la unidad puede llegar a ser una vaca lechera. Otra estrategia es renunciar al niño problema que la directiva percibe que no va a poder desarrollarse hasta llegar a ser una estrella.

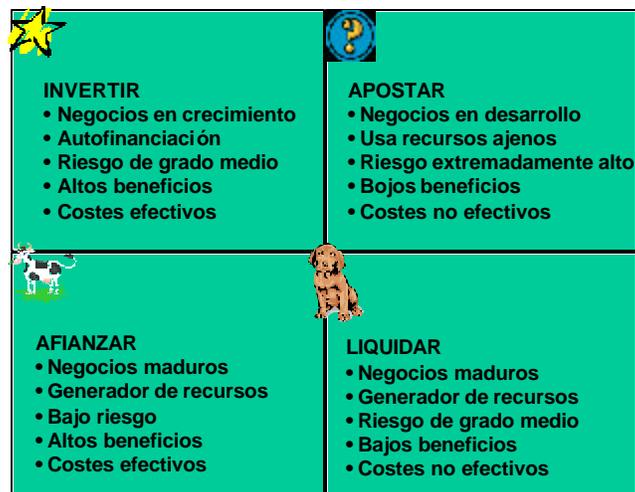
**4. Estrellas.** Son unidades de negocios con un alto índice de crecimiento y una alta cuota de mercado. A causa de esto, las estrellas usan y generan grandes sumas de caja. Las estrellas generalmente representan el mayor beneficio y las oportunidades de inversión. Obviamente, la mejor estrategia para las estrellas es hacer las inversiones necesarias para mantener o mejorar su posición competitiva.

Las etiquetas usadas por el BCG para clasificar los cuadrantes han sido a menudo criticadas. Después de todo, ¿quién quiere ser conocido en el mundo directivo como un perro?. Sin embargo, a pesar de que algunas personas lo perciben como connotaciones derogatorias, han sido aceptadas por casi todo el mundo. El ejemplo 5.1. muestra cómo la Corporación Mead nombró a los cuatro cuadrantes:

## Matriz BCG

### Estrategias Subyacentes

Crecimiento de la Industria



Participación de Mercado Relativa

#### Ejemplo 5.1. Matriz Crecimiento-Cuota de Mead Corporation

Los siguientes pasos son los que se siguen generalmente en el uso de la matriz cuota - crecimiento para la evaluación y selección de una estrategia:

1. *Dividir la compañía en unidades de negocio. Muchas organizaciones llevan a cabo este paso cuando establecen las UEN. En la matriz se usa un círculo para indicar las unidades individuales de negocios.*
2. *Determinar el tamaño relativo de las unidades de negocio dentro del total de la organización. El tamaño relativo puede ser medido en términos del capital empleado en la unidad de negocios como un porcentaje del capital total, o las ventas de una unidad de negocios medidas como porcentaje de las ventas totales de la organización. En la matriz, el área dentro del círculo indica el tamaño relativo de la unidad de negocios individual.*

3. *Determinar el índice de crecimiento de mercado de cada unidad de negocio individual. (Del mercado, no de la UEN)*
4. *Determinar la cuota de mercado relativa de cada unidad individual de negocios*
5. *Desarrollar un gráfico del total de los negocios portfolio de la compañía. El ejemplo 5.2. muestra un negocio portfolio para mercados individuales dentro de la división de empaquetamiento (una UEN de la Corporación Mead)*
6. *Seleccionar una estrategia de cada unidad de negocios pasada en su posición en el total de los negocios portfolio de la compañía.*

### **1.1.1. Selección de la estrategia.**

La selección de la estrategia usada en la matriz crecimiento-cuota asume que los objetivos primarios de la organización son el crecimiento y la rentabilidad. La ventaja de las organizaciones multinegocio es que pueden transferir recursos de caja desde unidades de negocio que son altamente beneficiosas pero tienen un bajo potencial de crecimiento, hacia otras unidades que tienen un alto potencial de crecimiento y beneficios. La selección de una estrategia entre las diversas unidades de negocios se diseña para producir un balance de portfolio en términos de generación y uso de recursos de caja.

De este modo, la cuota de mercado relativa y el índice de crecimiento de mercado son dos parámetros fundamentales que influyen en la selección de una estrategia. La cuota relativa de mercado determina el índice en el que las unidades de negocios generan caja. Una unidad de negocios con una cuota relativa de mercado alta comparada con los competidores, debería proporcionar altos márgenes de beneficios, y, por tanto, un alto cash-flow. En el otro extremo, el índice de crecimiento de mercado tiene una doble influencia en la selección de una estrategia.

Primero, el índice de crecimiento de mercado influye en la facilidad de aumentar la cuota de mercado. En mercados de bajo crecimiento, el incremento en la cuota de mercado generalmente proviene de decrementos en la cuota de mercado de un competidor. Segundo, el índice de crecimiento de mercado determina el nivel de oportunidad para la inversión. Los mercados en crecimiento proporcionan una oportunidad de reinvertir recursos de caja en unidades de negocio, y acelerar el retorno a la inversión inicial. Esta oportunidad puede presentar también problemas, porque la rapidez en el crecimiento de las unidades de negocios es directamente proporcional con la necesidad de capital para financiar este crecimiento. Por supuesto, los negocios tienen recursos externos de caja, así como deuda y nuevo capital, pero el análisis del BCG asume que las deudas externas deberían financiarse al final a través del cash-flow interno.

El BCG usa la cuota de mercado para determinar las opciones estratégicas para unidades individuales de negocio. Las cuatro opciones estratégicas principales de negocios identificadas son:

1. Incrementar la cuota de mercado.
2. 'Consolidar' la cuota de mercado.
3. Agruparse.
4. Cesar.

La tabla 5.1. identifica las opciones estratégicas para las unidades de negocios dentro de cada cuadrante de la matriz de cuota crecimiento. Parece también que las unidades de negocio que

tienen un incremento o una consolidación de la cuota de mercado como opción estratégica, podrían también usar una estrategia de liderazgo en costes o una estrategia de diferenciación.

**Tabla 5.1. Opciones estratégicas subyacentes**

CUADRANTE	OPCIONES ESTRATEGICAS	BENEFICIOS DE LA U. DE NEGOC.	INVERSION REQUERIDA	CASH FLOW
ESTRELLA	Consolidación o incremento de la cuota de mercado	Altos	Alta	Alrededor de 0 o ligeramente negativo
VACAS LECHERAS	Añadir cuota de mercado	Altos	Bajo	Altamente positivo
NIÑOS PROBLEMA.	1. Incremento de la cuota de mercado 2. Cosechar / renunciar	1. Ninguno o neg. 2. Bajos o neg.	Muy alta	Altamente negativo
PERROS	Cosecha / renuncia / liquidación	Bajos o negativos	Desinversión	Positivo

### 1.1.2. Críticas a la matriz de crecimiento-cuota.

Se han descrito varios problemas y dificultades potenciales relacionados con el uso de la matriz de crecimiento-cuota. Una de las dificultades es determinar la cuota de mercado en industrias complejas. Otra área que nos interesa es el concepto de “experiencia compartida”. Bajo el análisis del BCG, los perros están generalmente agrupados, cesados o liquidados. Sin embargo, se ha podido notar que se puede adquirir experiencia muy valiosa en unidades de negocios con bajos beneficios (perros, que puede ayudar a reducir costes en unidades de negocios relacionadas, pero más rentables (estrellas o vacas lecheras).

Además, algunas investigaciones han indicado que los perros bien dirigidos pueden llegar a ser grandes generadores de caja. Un estudio de 87 organizaciones que tenían posiciones de baja cuota de mercado, en industrias de bajo crecimiento, clasificó 40 de esas organizaciones como inefectivas (p.ej. retorno a lo inversión inicial de menos del 5%). Esta investigación concluyó que las organizaciones efectivas tendían a perseguir una alta calidad, y una estrategia de precios medios, complementada con un gasto cuidadoso en marketing e I+D. En el otro extremo, los 'perros' inefectivos deben ser considerados candidatos al agrupamiento, cese o liquidación.

Se ofrecen como Anexo a este capítulo una serie de artículos escritos por connotados ejecutivos del BCG fundamentando el uso de esta matriz y haciendo un exhaustivo análisis del concepto de Curva de Experiencia.

Desde una perspectiva de asignación de recursos, la matriz del BCG lleva a concluir que la asignación óptima de éstos, bajo el supuesto que las UEN estrella se autoabastecen, es para las UEN interrogante, de tal forma de selectivamente ir las llevando a estrellas.

# Matriz BCG

## Flujo Óptimo de Recursos

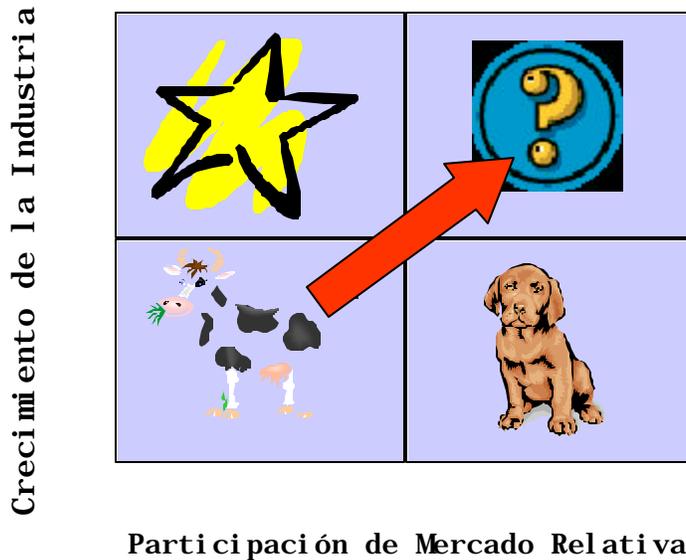


Figura 5.2.- Flujo óptimo de recursos

Siguiendo un razonamiento similar se puede llegar a identificar las secuencias exitosas y desastrosas para las UEN o productos dentro de la matriz, tal como se muestra en la Figura

# Matriz BCG

## Dinámica de Productos o UEN

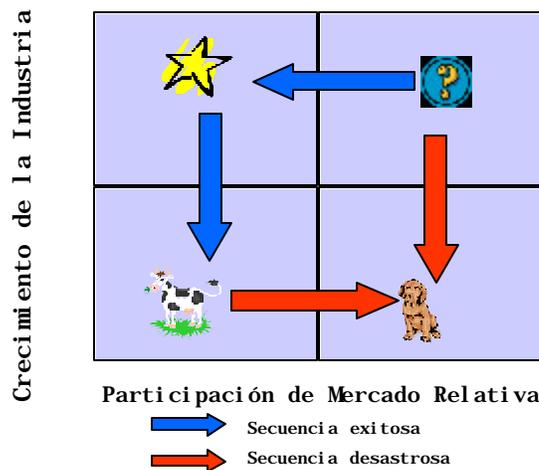


Figura 5.3. Análisis de secuencias en matriz BCG

## 1.2. Matriz Atractivo de la industria-fortaleza del negocio.

General Electric (GE) encontraba muy atractiva la matriz crecimiento-cuota, pero sentía que usar sólo dos dimensiones - índice de crecimiento de mercado y cuota relativa de mercado- era inadecuado para describir sus negocios portfolio. GE sentía que se necesitan una gran variedad de factores a identificar y valorar para desarrollar una visualización efectiva de sus unidades de negocios. Por esto, GE pidió a McKinsey & Company que desarrollara un análisis portfolio, que llamaron matriz Atractivo de la industria-fortaleza de negocio.

Esta matriz se ilustra en la figura 5.4. El uso de la matriz requiere primero la identificación y valoración tanto de los factores externos como internos. Los factores externos críticos no son directamente controlables por la organización, y determinan el atractivo de lo industria en el que esta unidad de negocios opera. Después de identificar y valorar estos factores críticos externos, la alta dirección toma una decisión cualitativa acerca de si la industria tiene un atractivo bajo, medio o alto. Los factores críticos internos son controlables generalmente por la organización, y determinan las fortalezas de las unidades de negocios. De nuevo, la decisión cualitativa se toma en base a si las fortalezas son bajas, medias o altas.

Identificar y valorar el atractivo de la industria, y las fortalezas de las unidades de negocios permite posicionar cada unidad de negocios en la matriz de nueve celdas. Las siguientes secciones señalan una metodología para usar la matriz atractivo de la industria-fortaleza del negocio.

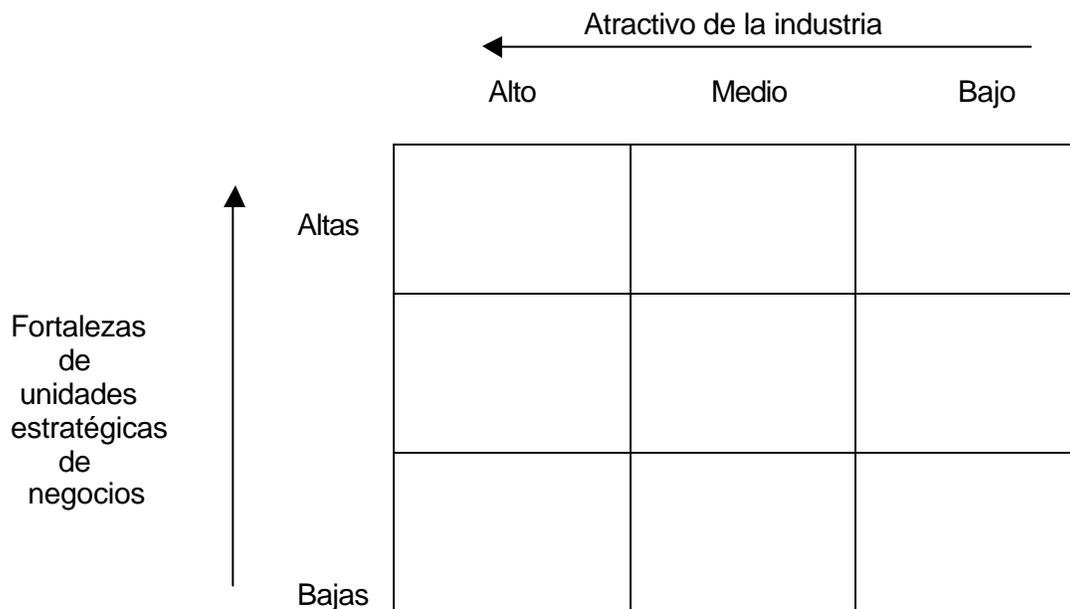


Figura 5.4. Matriz atractivo de la industria-fortaleza de negocio

## 1.2.1. Definición y valoración de los factores críticos externos

FACTORES EXTERNOS		X	-	=	+	\$
Factores Económicos	Inflación					o
	Cambio de moneda	o				
	Transferencias de moneda			o		
	Nivel de salarios			o		
	Provisión de materias primas			o		
Provisión de mano de obra	Trabajo		o			
	Directiva		o			
	Tecnológica		o			
Factores Técnicos	Productividad					o
Factores Gubernamentales	Impacto legislación interna					o
	Legislación de exportaciones					o
	Regulaciones					o
	Impuestos					o
	Apoyo gubernamental		o			
	Factores Sociales	Ecología				
	Adaptabilidad del personal					o
	Ética del trabajo					o
	Protección al consumidor					o
	Cambios demográficos		o			
Factores Industriales	Volumen del mercado	o				
	Crecimiento del mercado		o			
	Límites	o				
	Accesibilidad al mercado					o
	Capacidad de proveedores	o				
	Crecimiento de proveedores			o		
	Provisión energética			o		
	Tendencia hacia nacionalización		o			

Clave: X= Muy poco atractivo, - = Poco atractivo, = Neutro, + =Medianamente atractivo, \$= Muy atractivo

### Ejemplo 5.3. Previsión de de los factores críticos externos de una unidad de negocios Suiza

Los factores críticos externos incluyen las características competitivas de la industria en la que se mueve la unidad de negocios, y las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y sociales que influyen en la industria. El ejemplo 5.3. muestra la valoración actual de los factores críticos externos de una unidad de negocios de una organización suiza que se mueve dentro de la industria de alta tecnología. La directiva de esta organización clasificó el atractivo de la industria como "muy baja", a causa de las condiciones tan poco atractivas de la industria.

### 1.2.2. Definición y valoración de los factores críticos internos.

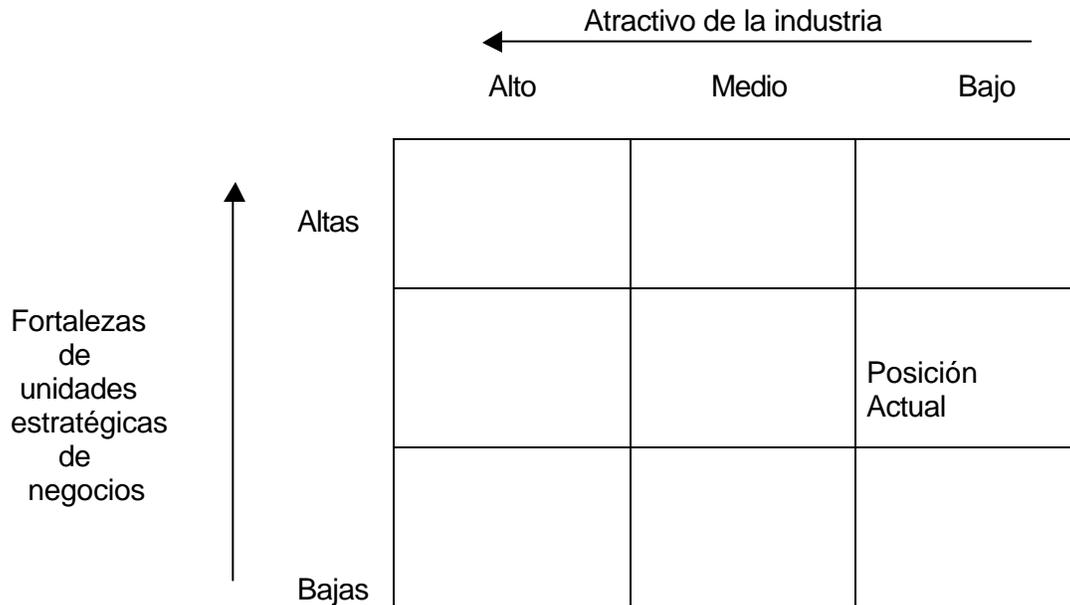
Los factores críticos internos tienen un impacto significativo en el éxito de una unidad de negocio particular que compite dentro de una industria. Algunos de estos factores críticos identificados son: fortaleza de las fuerzas de venta, capacidad de fabricación, imagen corporativa, amplitud de las líneas de productos, fortaleza de los recursos financieros, calidad y habilidad de los productos, y competencia de la dirección. La posición que alcanza una unidad de negocios particular en base a estos factores, relativos a sus competidores, determinan su fortaleza. El ejemplo 5.4. muestra una carta de valoración de los factores críticos internos para la misma organización Suiza del ejemplo 5.3. La directiva de esta firma decidió que las unidades de negocios tenían fortaleza de negocio media. El ejemplo 5.5. muestra el posicionamiento de las unidades de negocios dentro de la matriz atraktividad de la industria-fortaleza de negocio.

Factor Crítico Interno	X	-	=	+	\$
<b>Concepto de I + D</b>				o	
Recursos Humanos				o	
Fondos para I + D			o		
Plantas de producción			o		
Recursos humanos de producción				o	
Fuerza de trabajo de marketing				o	
Fuerza de trabajo de distribución			o		
Finanzas					o
Competencia de la Dirección			o		
Volumen de la Dirección		o			
Líneas de productos				o	
Costes de fabricación	o				
Rentabilidad			o		

### Ejemplo 5.4. Valoración de los factores críticos internos para una empresa suiza

### 1.2.3. Pronóstico de los factores críticos externos.

En el capítulo 2 se han descrito varias técnicas de previsión de los factores externos. Cualquiera de estas técnicas pueden usarse para la valoración de las tendencias futuras y de los factores críticos externos. El ejemplo 5.6. muestra el pronóstico de tendencias para la unidad de negocios Suiza. La directiva pronosticó que el atractivo de la industria para esa unidad de negocios se movería desde baja a media.



**Ejemplo 5.5. Posición de la Unidad de Negocios suiza en la Matriz**

**1.2.4. Especificación de la posición deseada en base a los factores críticos de éxito.**

Después de la previsión de los factores críticos externos, la directiva debe decidir dónde estará la unidad de negocios, en un período futuro de tiempo, en relación con los factores críticos de éxito. El ejemplo 5.7. ilustra dónde decidió lo directiva de la unidad suiza que quería estar en 1984. La directiva deseaba moverse hacia una posición de alta fortaleza de unidad de negocio. El ejemplo 5.7. muestra también la matriz para la posición presente y futura de la unidad de negocio.

**1.2.5. Estrategias de nivel corporativo.**

La directiva puede obtener una visión general del portfolio corporativo situándose en la posición presente y en la posición deseada de todas las unidades de negocios dentro de la matriz. A causa de la escasez de dinero y otros recursos, la alta dirección de la mayoría de las organizaciones debe ser selectiva, y limitar sus inversiones o aquellas unidades de negocios que pueden proporcionar una rentabilidad atractiva y que ofrecen una base sólida. Además, deben usar algunas unidades de negocios para financiar el crecimiento de otras. Generalmente, cuando una unidad de negocio es “alta” dentro del atractivo de la industria y fortaleza de negocio, la estrategia natural de nivel corporativo es invertir fuertemente y perseguir una estrategia de crecimiento. Cuando el atractivo y las fortalezas de negocios son bajas, la estrategia más normal es agrupar o cesar. En las posiciones intermedias, la estrategia consiste normalmente en concentrar recursos en las unidades de negocios más atractivas o en las unidades de negocios que tienen un único competidor. Obviamente, la elección de a qué unidades se deben dar los fondos, está influenciada por la cultura organizativa y otros factores no cuantificables que se discutirán más tarde en este capítulo. Además, los cambios en los factores externos que pueden hacer que el atractivo industrial de una unidad de negocios sea alto, medio o bajo, también afectan al proceso de decisión. Por ejemplo, está previsto que el

atractivo industrial de la unidad de negocios suizo pase a ser de bajo o medio, tal como lo muestra el Ejemplo 5.7

La opción estratégica para lo directiva de nivel corporativo, es si el agrupamiento o cese de la unidad de negocios o de sus fondos está basado en la previsión del atractivo de la industria. La figura 5.3. ilustra las estrategias generales de nivel corporativo viables para una organización.

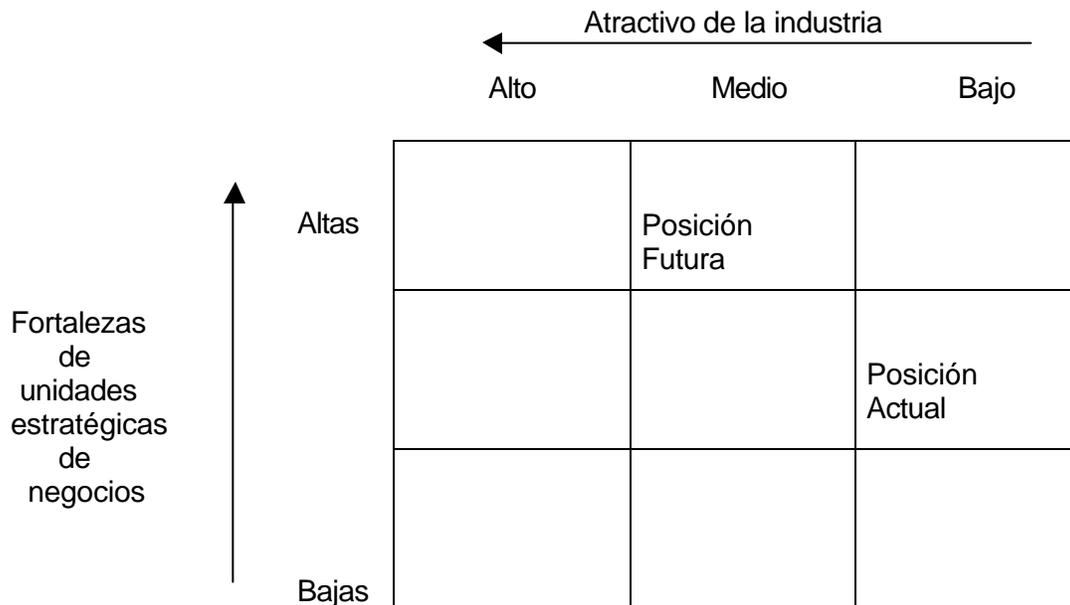
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		<b>X</b>	<b>-</b>	<b>=</b>	<b>+</b>	<b>\$</b>
<b>Factores Económicos</b>	Inflación					<b>o</b>
	Cambio de moneda	<b>o</b>	<b>x</b>			
	Transferencias de moneda			<b>o</b>	<b>x</b>	
	Nivel de salarios			<b>o</b>	<b>x</b>	
	Provisión de materias primas			<b>o</b>		
<b>Provisión de mano de obra</b>	Trabajo	<b>x</b>	<b>o</b>			
	Directiva	<b>x</b>	<b>o</b>			
	Tecnológica	<b>x</b>	<b>o</b>			
<b>Factores Técnicos</b>	Productividad					<b>o</b>
<b>Factores Gubernamentales</b>	Impacto legislación interna					<b>o</b>
	Legislación de exportaciones					<b>o</b>
	Regulaciones					<b>o</b>
	Impuestos					<b>o</b>
	Apoyo gubernamental		<b>o</b>			
<b>Factores Sociales</b>	Ecología			<b>x</b>		<b>o</b>
	Adaptabilidad del personal					<b>o</b>
	Ética del trabajo					<b>o</b>
	Protección al consumidor				<b>x</b>	<b>o</b>
	Cambios demográficos	<b>x</b>	<b>o</b>			
<b>Factores Industriales</b>	Volumen del mercado	<b>o</b>		<b>x</b>		
	Crecimiento del mercado		<b>o</b>	<b>x</b>		
	Límites	<b>o</b>	<b>x</b>			
	Accesibilidad al mercado				<b>x</b>	<b>o</b>
	Capacidad de proveedores	<b>o</b>	<b>x</b>			
	Crecimiento de proveedores			<b>o</b>		
	Provisión energética		<b>x</b>	<b>o</b>		
	Tendencia hacia nacionalización		<b>o</b>			

**Ejemplo 5.6. Previsión de factores críticos externos**

Factor Crítico Interno	X	-	=	+	\$
<b>Concepto de I + D</b>				o	
Recursos Humanos				o	
Fondos para I + D			o		
Plantas de producción			o		
Recursos humanos de producción				o	
Fuerza de trabajo de marketing				o	
Fuerza de trabajo de distribución			o	x	
Finanzas				x	o
Competencia de la Dirección			o	x	
Volumen de la Dirección		o	x		
Líneas de productos				o	
Costes de fabricación	o		x		
Rentabilidad			o		

o = Presente x = Futuro deseado

**Ejemplo 57.- Posición de factores críticos internos presente y deseada futura de la unidad de negocios suiza**



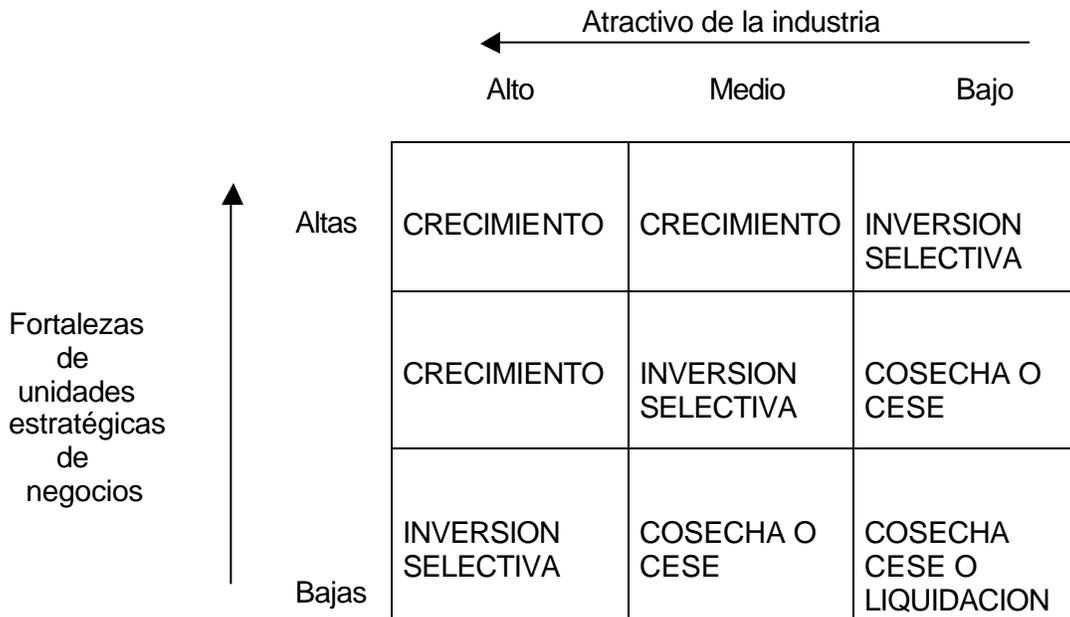
**Ejemplo 5.8. Posición estratégica presente y futura deseada de la unidad de negocios suiza en la matriz.**

**1.2.6. Estrategias de unidades de negocios.**

Obviamente, la estrategia de una unidad de negocio particular depende de las estrategias del nivel corporativo, y la dotación de fondos y recursos previstos para esa unidad desde la directiva de nivel corporativo. Sin embargo, después de que esas decisiones se han tomado, la matriz atractivo de la industria fortaleza del negocio puede usarse para examinar la acción de cada línea de producto dentro de la unidad de negocios e identificar aquellos líneas de productos que merecen más o menos soporte. También puede ayudar identificar la estrategia particular liderazgo en costes, diferenciación o enfoque, que puede usarse para cada línea de producto. La Figura 5.5 describe las estrategias básicas subyacentes al uso de la matriz.

**1.2.7. Estrategias de áreas funcionales.**

El uso de la matriz atractivo de la industria-fortaleza del negocio requiere una valoración y especificación de la posición futura deseada de la unidad de negocios basándose en el proceso de factores críticos; generalmente, esto proporciona una base para el desarrollo de estrategias funcionales. La mayoría de los factores críticos internos pueden aplicarse tanto dentro de áreas funcionales como multifuncionales de unidades de negocios. El desarrollo de estrategias funcionales comprende la determinación de las acciones que es necesario poner en marcha dentro de cada área funcional en orden a movilizar el área funcional desde su posición presente a su posición deseada. Por supuesto, cada estrategia de área funcional es totalmente dependiente de las estrategias desarrolladas en los niveles corporativos y de unidades de negocios, y depende también de los recursos que provienen de esos niveles. Las estrategias de área funcional se describen con más detalle en el capítulo 7.



**Figura 5.5. Estrategias posibles para una organización**

**1.2.8. Críticas a la matriz atractivo de la industria-fortaleza del negocio.**

Se han identificado y discutido varios problemas o dificultades relacionadas con el uso de la matriz atractivo de la industria-fortaleza del negocio. Primero, a causa de la frecuente dificultad de identificar y estar de acuerdo en las listas standard de factores externos e internos a usar por todas las unidades de negocios de una organización, se pueden dar inconsistencias en la clasificación de las unidades de negocios que pueden ser desarrolladas. Se ha argüido también que cuando se aplica la matriz, la directiva frecuentemente no está de acuerdo, y puede categorizar una unidad de negocio como de tipo medio, a causa de sus desacuerdos. Sin embargo, y pasando por alto todas estas opiniones, la matriz atractivo de la industria - fortaleza del negocio se usa de forma frecuente para la evaluación y selección de una estrategia.

**1.3. Método del ciclo de vida.**

El método del ciclo de vida, desarrollado por Arthur D. Little Inc., clasifica las unidades de negocio de una organización mediante dos variables:

1. Madurez industrial.
2. Posición estratégica competitiva

De estas dos variables resulta la matriz que se muestra en la figura 5.4

POSICION COMPETITIVA	MADUREZ DE LA INDUSTRIA			
	EMBRIONARIO	CRECIMIENTO	MADUREZ	VEJEZ
DOMINANTE				
FUERTE				
FAVORABLE				
DEFENDIBLE				
DEBIL				

**Figura 5.4. Matriz del Ciclo de Vida**

El método del ciclo de vida postula que los industrias pueden clasificarse en los siguientes estados de madurez:

- **Embrionario:** Caracterizado por un rápido crecimiento, rápidos cambios tecnológicos, búsqueda de nuevos clientes, y cuotas de mercado fragmentadas y cambiantes.
- **Crecimiento:** Caracterizado por un rápido crecimiento, pero los clientes, la cuota de mercado y la tecnología son más conocidos, y la entrada en la industria es más difícil.

- **Madurez:** Caracterizada por la estabilidad en los clientes conocidos, tecnología y cuotas de mercado. La industria puede, sin embargo, seguir siendo competitivo.
- **Vejez:** Caracterizado por un descenso de la demanda, descenso en el número de competidores, y en la mayoría de las industrias, estrechamiento de las líneas de productos.

La determinación de la posición estratégica competitiva de una unidad de negocios se toma después de una decisión basada en múltiples criterios, como la amplitud de las líneas de productos, cuota de mercado, movimiento dentro de esta cuota de mercado, y cambios en la tecnología. El método del ciclo de vida mantiene que como todos estos criterios cambian en el tiempo, una unidad de negocios puede tanto ganar como perder ventaja competitiva, y su posición estratégica puede ser clasificada como: dominante, fuerte, favorable, sostenible o débil.

POSICION COMPETITIVA	MADUREZ DE LA INDUSTRIA			
	EMBRIONARIO	CRECIMIENTO	MADUREZ	VEJEZ
DOMINANTE	<i>Invertir un poco más de lo que indica el mercado</i> Probablemente rentable, pero no mucho	Invertir para mantener el índice de crecimiento. Probablemente generadora de recursos	Crecer con la industria Reinvertir cuanto sea necesario Generadora de recursos	Reinvertir cuanto sea necesario Generadora de recursos Rentable Crecimiento con cautela
FUERTE	Invertir tan rápido como dicte el mercado Intentar mejorar posición Puede no ser rentable Utiliza caja ajena	Invertir para mejorar el índice de crecimiento y la posición competitiva Puede ser rentable Usa caja ajena	Crecer con la industria Reinvertir cuanto sea necesario Generadora de recursos	Inversión mínima Rentable Generadora de recursos Eventualmente cosechar
FAVORABLE	Inversión selectiva Intentos selectivos para mejorar la posición competitiva Rentable marginalmente Usa recursos ajenos	Inversión selectiva para mejorar la posición competitiva Rentable marginalmente Usa recursos ajenos	Encontrar un nicho Reinversión mínima o selectiva Moderadamente rentable Genera recursos	Cosecha o fase de renuncia Moderadamente rentable Equilibrio de cash flow

POSICION COMPETITIVA	MADUREZ DE LA INDUSTRIA			
	EMBRIONARIO	CRECIMIENTO	MADUREZ	VEJEZ
DEFENDIBLE	Invertir muy selectivamente No rentable Usa recursos ajenos	Encontrar un nicho y protegerlo Inversión selectiva No rentable Usa recursos ajenos o equilibrio de caja	En busca de un nicho o en fase de renuncia Reinversión mínima o desinversión	Renuncia o abandono Desinvertir o cesar Mínimamente rentable. Equilibrio de caja
DEBIL	Invertir o desinvertir No rentable Usa caja ajena	Repliegue o abandono No rentable Usa recursos ajenos o equilibrio de caja	Repliegue o en fase de renuncia Invertir selectivamente o desinvertir No rentable Usa recursos ajenos o produce muy pocos	No rentable Desinvertir

**Tabla 5.2. Estrategias subyacentes a la Matriz de Posición Competitiva - Ciclo de Vida**

### 1.3.1. Selección de la estrategia.

Después de que una unidad de negocio ha sido posicionada dentro de la matriz, se puede formular una estrategia para la unidad de negocios. La tabla 5.2. ilustra una colección de posibles elecciones para unidades de negocios dentro de una organización. También indica las implicaciones de caja y beneficios de cada opción.

En el nivel corporativo, los recursos son normalmente aplicados entre las unidades de negocios en base a la competitividad. Las unidades de negocios son filtradas y dosificados en base a unos criterios tales como:

- deseo de una cierta madurez,
- fortaleza de su posición competitiva,
- habilidad para producir cash-flow tanto a lo largo como o corto plazo,
- índices de retorno o la inversión inicial, y
- grado de riesgo.

Estos filtros permiten o la alta dirección decidir qué unidades de negocios van a recibir qué recursos.

## 2. ANALISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Michael E. Porter han propuesto un método de evaluación y selección de estrategias tanto de nivel de unidad de negocios como de nivel corporativo, y se refiere a la formulación de la estrategia competitiva. Porter sostiene que las estrategias competitivas se construyen en base a cuatro factores clave:

1. Fortalezas y debilidades de la compañía.
2. Oportunidades y amenazas de la industria.
3. Valores personales de los directivos clave.
4. Expectativas sociales, tales como política gubernamental, valores sociales, etc.

Estos cuatro factores determinan los objetivos de una organización. El proceso de establecimiento de objetivos se describió en el capítulo 2. Como ya veremos, las políticas son guías generales de acción y varían lógicamente la filosofía de una organización. Porter postula que el que una estrategia competitiva sea apropiada puede determinarse por la prueba de consistencia entre objetivos y políticas. La figura 5.6. proporciona diferentes preguntas que, cuando son respondidas, determinan la consistencia entre los objetivos y las políticas.

---

### Figura 5.6. Test de consistencia entre objetivos y políticas.

---

#### Consistencia interna

- ¿Son los objetivos mutuamente alcanzables?
- ¿Se dirigen las políticas clave hacia estos objetivos?
- ¿Se refuerzan las políticas clave unas o otras?

#### Adecuación al entorno

- ¿Aprovechan los objetivos y políticas las oportunidades del sector industrial?
- ¿Hacen frente los objetivos y las políticas a las amenazas del sector industrial (incluyendo el riesgo de respuesta competitiva), de acuerdo con los recursos disponibles?
- ¿La implantación de los objetivos y de las políticas reflejan la capacidad del entorno por absorber las acciones?
- ¿Son consecuentes los objetivos y las políticas con los intereses sociales?

#### Adecuación a los recursos

- ¿Las políticas y los objetivos están identificados con los recursos de que dispone la compañía en relación a los competidores?
- ¿La programación en el tiempo de los objetivos y de las políticas reflejan la capacidad de cambio de la empresa?

#### Comunicación e implementación

- ¿Están bien entendidos los objetivos por los encargados de implementarlos?
  - ¿Existe suficiente congruencia entre los objetivos y políticas y los valores de los encargados de implementación para asegurar su compromiso?
  - ¿Existe suficiente capacidad administrativa por permitir una implementación efectiva?
-

El método de Porter para seleccionar la estrategia competitiva óptima se resume en la figura 5.7. Porter sostiene además, que los negocios y las unidades de negocios persiguen básicamente tres estrategias genéricas (que pueden usarse por separado o en combinación). Estas estrategias son el liderazgo en costes, la diferenciación y las estrategias de enfoque, que ya se han discutido en el capítulo 4. La puesta en marcha del análisis requiere la respuesta de las preguntas mostradas en lo figura 5.8 y permiten a una organización elegir la estrategia o estrategias más efectivas no sólo para una unidad de negocio, sino también para toda una organización.

---

**Figura 5.8. Proceso de formulación de la estrategia competitiva.**

---

**A. ¿Qué es lo que está haciendo el negocio (o unidades de negocios)?.**

1. Identificación. ¿Cuál es la estrategia actual (implícita o explícita)?
2. Suposiciones tácitas.  
¿Qué suposiciones acerca de la posición relativa de la organización, fortalezas y debilidades, competidores, y tendencias industriales, deben tomarse para que la estrategia actual tenga sentido?

**B. ¿Qué está pasando en el entorno?.**

1. Análisis de la industria.  
¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo, y cuál es la importancia de los fortalezas y debilidades industriales?
2. Análisis de los competidores.  
¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de los competidores existentes y potenciales, y sus posibles futuros movimientos?
3. Análisis social.  
¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos presentan oportunidades y amenazas?
4. Fortalezas y debilidades.  
Dado un análisis de la industria y de los competidores, ¿cuáles son los fortalezas y debilidades de una organización en relación con sus competidores presentes y futuros?

**C. ¿Qué debería hacer el negocio?.**

1. Test de suposición de una estrategia.  
Cómo se expresan las suposiciones en la estrategia actual, en comparación con el análisis hecho en 8.2 ¿Cómo se encuentra la estrategia después del test de la figura 5.7.2
2. Alternativas estratégicas.  
¿Cuáles son las alternativas estratégicas factibles dadas en el análisis anterior?. ¿Es alguna de ellas la estrategia actual?
3. Opción estratégica.  
¿Qué alternativa indica mejor la situación de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas externos?

### 3. ANALISIS DE GRUPO

El análisis de grupo sugiere que algunos de los métodos usados en la evaluación y selección de una estrategia pasan por alto el hecho de que a menudo, las unidades de negocios están interrelacionadas, y no deben ser vistas como unidades separadas en los propósitos de selección de una estrategia. El argumento es que el aprovechamiento de las mayores oportunidades, o el evitar las mayores amenazas no corresponde a las unidades de negocio, sino a un grupo de unidades de negocio. El agrupamiento de las unidades de negocio en un contexto más amplio se hace normalmente a través de diversas áreas comunes, como procesos de producción compartidos, líneas de productos bajo tecnologías similares, o control de sistemas de distribución.

En la práctica actual, el análisis de grupo meramente incluye el desarrollo de la estrategia de nivel corporativo mediante el agrupamiento de las unidades de negocios, los pasos generales o seguir son los siguientes:

1. Identificar los grupos de unidades de negocios basados en algunas áreas comunes, como los procesos de producción compartido.
2. Desarrollar una estrategia de nivel corporativo para el grupo de unidades de negocios usando cualquiera de los métodos descritos previamente, como la matriz atractivo de la industria- fortaleza de negocio.
3. Desarrollar estrategias individuales para unidades de negocios basadas en la estrategia de grupo de nivel corporativo. Estas estrategias de unidades de negocios pueden ser desarrolladas usando cualquiera de los métodos previamente descritos.

### 4. ANALISIS PIMS (Texto en Inglés)

- PIMS is an effort to examine the **profit performance** of different marketing strategies. It seeks to quantify the behavior of factors that influence business performance.
- PIMS started as an internal project at General Electric (GE) in 1960 to explain and predict operating performance, eventually the PIMS effort led to a regression model that explained a substantial variation in return on investment (**ROI**).
- Development of the PIMS model continued at GE, then at Harvard Business School and the Marketing Science Institute. At these latter institutions, the PIMS database was expanded to include other corporations.
- In 1975, the Strategic Planning Institute (SPI) of Cambridge, Massachusetts, a nonprofit corporation governed by the member companies, was formed to manage the PIMS project.
- The PIMS database now includes financial and strategic information for approximately 3,000 business units operated by some 450 corporations, primarily in North America and Europe, for periods that range from two to twelve years.
- Each PIMS "business" is defined as a division, product line, or other **profit center** within its parent company, selling a distinct set of products or services to an identifiable group of customers in competition with a well-defined set of companies.

- For each business, separate data are collected on revenues, operating costs, investments, and strategic plans.
- SPI collects PIMS data not only on traditional balance sheets and income statements but also on each businesses' relative product quality, market share, price, and direct cost.
- The database describes more than 200 characteristics for each business and in addition documents its actions, the market it serves, its competitive environment, and its financial results.

El proyecto PIMS (Profit Impact of Market Strategies, Impacto en los Beneficios de las Estrategias de Mercado), fue desarrollado inicialmente por General Electric, y más tarde fue transferido al Instituto de Planificación Estratégica. La idea básica que hay detrás de PIMS es dotar de información de los beneficios esperados en función de las actuaciones de los diferentes negocios bajo diferentes condiciones competitivas usando diferentes estrategias. Alrededor de 200 organizaciones presentan datos anualmente de un total de 2000 de sus unidades de negocios. Una unidad de negocios (bajo el punto de vista de PIMS) es una unidad operativa que vende un grupo de productos diferenciado o un conjunto de consumidores identificable en competencia con otro bien definido grupo de consumidores. Los datos que se someten al análisis PIMS incluyen factores como cuota de mercado, gastos totales de marketing, calidad de productos, y gastos de I+D.

Los datos sometidos al análisis PIMS se analizan, generándose diversos informes regularmente, como los siguientes:

- El informe Par ('Par report') concierne al retorno de la inversión y al cash-flow que son normales para la combinación de circunstancias que un negocio en particular ofrece (cuota de mercado, competencia, posición de mercado, proceso de producción, estructura de capital / costes). La figura generada mediante este análisis se basa en las acciones pasadas de unidades reales de negocios, en condiciones comparables actuales, y asume que las habilidades de decisión de la directiva están situadas en niveles medios. Para la determinación del Par ROI se analizan 28 variables recogidas de varios cientos de empresas, lo que permite configurar una base de datos y proyectar lo que debería ser el retorno "Par" de la inversión si las estrategias son adecuadas y se implementan razonablemente bien. Es pues una herramienta de proyección y de control.
- El informe estratégico analiza efectos a corto y largo plazo de los cambios estratégicos en el retorno a la inversión inicial. Los cambios usuales estratégicos analizados incluyen cambios en la cuota de mercado, cambios en el grado de integración vertical, y cambios en la intensidad del capital. El informe resume el efecto de esos cambios en varias áreas financieras, incluyendo el retorno a la inversión inicial.
- El informe de estrategia óptimo concierne al aislamiento de una particular combinación de movimientos estratégicos, que optimizan un criterio particular (incluyendo beneficios, coja o crecimiento), de nuevo basándonos en pasadas experiencias en situaciones similares.

Las compañías pagan una sustancial suma de dinero para participar en el PIMS. Los datos que ellos analizan y los informes que ellos proporcionan, dotan a las empresas de una información muy valiosa para la evaluación y selección de una estrategia. Obviamente, sin embargo, aunque una estrategia haya servido para otro negocio en unas condiciones similares, no

significa que esa estrategia sea apropiada para todos los negocios que se encuentran en la misma situación. Hay otras muchas variables no cuantitativas que influyen en el proceso de selección de una estrategia.

## **5. FACTORES CUALITATIVOS EN EL PROCESO DE EVALUACION Y SELECCION DE UNA ESTRATEGIA**

En la práctica actual, el proceso de evaluación y selección de una estrategia requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones, valoren de nuevo constantemente el futuro, encuentren nuevas congruencias ya expresadas y mezclen los recursos de la organización en nuevos balances que consideren las condiciones cambiantes constantemente. Este proceso de decisión es totalmente dinámico, sin un comienzo o final reales. Los métodos discutidos anteriormente en este capítulo proporcionan suficientes guías para el proceso de selección y evaluación de una estrategia, pero, al final, hay diversos factores que juegan un papel fundamental en el transcurso del proceso de toma de decisiones. Estos factores son:

- Actitudes de la directiva hacia el riesgo.
- Entorno de la organización.
- Cultura organizativa y relaciones con el poder.
- Acciones y reacciones competitivas.
- Influencia de las estrategias organizativas previas.
- Consideraciones en base al tiempo.

### **5.1. Actitudes de la directiva hacia el riesgo.**

Una definición común de riesgo es la posibilidad de tener pérdidas o daños. En las organizaciones esto se traduce en preguntas como las siguientes:

- ¿Qué riesgos asumimos al adquirir una nueva compañía?
- ¿Qué riesgos existen al entrar en nuevos mercados?
- ¿Qué riesgos nos encontramos en incrementar la capacidad de planta en un 50%?

Los riesgos se refieren normalmente a aquellos factores que pueden influir negativamente en los resultados previstos.

Ningún tipo de evaluación de estrategia puede eliminar los riesgos en la decisión de la estrategia final. Los recursos de inversión de hoy previstos para futuras condiciones son en sí mismos una aventura arriesgada.

Las organizaciones y sus directores desarrollan actitudes hacia el riesgo que influyen en la decisión de elegir una estrategia. Algunas organizaciones parecen dispuestas a asumir riesgos, mientras que otras tienen una aversión total a los mismos. Las personas que asumen riesgos normalmente adoptan una estrategia ofensiva, que reacciona contra los cambios del entorno antes de que éstos se produzcan. Las personas que evitan los riesgos generalmente adoptan una estrategia defensiva en la cual ellos sólo reaccionan contra el entorno cuando se ven forzados a ello por las circunstancias. Los evitadores del riesgo confían fuertemente en las estrategias pasadas. Los asumidores de riesgos buscan una gran variedad de opciones nuevas. La tabla 5.3. muestra algunas características generales de las organizaciones que asumen riesgos y de las organizaciones que los evitan.

---

**Tabla 5.3. Características de las organizaciones que asumen riesgos y de las que los evitan.**

---

**Organizaciones que asumen riesgos:**

- Operan en entornos rápidamente cambiantes.
- Buscan oportunidades de inversión con alto riesgo potencial.
- Persiguen estrategias de crecimiento.
- Consideran un amplio abanico de alternativas estratégicas.
- Presentan con frecuencia nuevos productos o se introducen frecuentemente en nuevos mercados.

**Organizaciones que evitan riesgos:**

- Operan en entornos industriales estables.
  - Evitan oportunidades de inversión alto riesgo / alto potencial.
  - Persiguen estrategias de crecimiento estable.
  - Consideran pocas alternativas estratégicas.
  - Presentan pocos productos nuevos y no se introducen fácilmente en nuevos mercados. En este aspecto, generalmente siguen detrás de los asumidores de riesgos.
- 

Muchas grandes organizaciones intentan equilibrar sus negocios, teniendo algunas unidades de negocios "asumidoras de riesgos", y otras unidades "evitadoras de riesgos" En suma, las actitudes de los directivos de una organización hacia el riesgo reducen o expanden el número de alternativas estratégicas consideradas, e incrementan o reducen la probabilidad de que se adopten ciertas opciones.

## **5.2. Entorno de la organización**

Las organizaciones existen en un entorno que está influenciado por los accionistas, competidores, gobierno, sindicatos y la sociedad en general. El grado de dependencia que una organización tiene de uno o más de esas fuerzas del entorno también influye en el proceso de elección de una estrategia. Un grado alto de dependencia reduce la flexibilidad de la organización en las elecciones estratégicas. El ejemplo 5.8. muestra la reacción de Coca-Cola ante la presión de los consumidores.

---

### **Ejemplo 5.8. El retorno a la "vieja" Coca-Cola**

---

Después de un extensivo test de mercado, la Compañía Coca-Cola anunció en abril de 1985 que iba a presentar en el mercado una nueva Coca-Cola, y que no iba a vender más la 'vieja' Coca. Sin embargo, Coca-Cola no previó la reacción de sus consumidores. De hecho, un rugiente 20% de sus consumidores rechazaron el nuevo producto. Y, menos de dos meses después, la compañía anunció que volvería a sacar al mercado la 'vieja' Coca, con el nombre de "Coca-Cola Classic".

Un estudio de diversas organizaciones en campos tales como edición de libros de texto, electrónica, procesos alimenticios y hospitales, identificó cuatro tipos básicos organizativos basados en su respuesta al entorno. Estos cuatro tipos de organizaciones tienen alguna de las siguientes características generales:

1. Defensiva. Estrecho dominio en producto-mercado. Su alta directiva es experta en el área limitada de producto-mercado, y generalmente no investigan fuera de sus dominios para encontrar nuevas oportunidades.
2. Prospectiva. Están casi continuamente investigando para obtener nuevas oportunidades de mercado. Son los creadores de cambios, y casi nunca están seguros de cómo van a responder sus competidores.
3. Analista. Opera rutinariamente. En las áreas cambiantes, vigilan a sus competidores muy de cerca, y rápidamente adoptan aquéllas ideas que parecen ser más prometedoras.
4. Reactiva. Frecuentemente perciben el cambio y lo incierto de su entorno, pero son incapaces de responder efectivamente. Las organizaciones reactivas son inestables, y deben moverse a uno de los tres tipos anteriores si quieren tener éxito.

Este estudio concluyó que los modelos de ajuste de una organización a su entorno emergen, y se solidifican, y entonces tienden a influenciar a las futuras opciones estratégicas de la directiva.

Las características anteriores están íntimamente relacionadas a la Cultura Corporativa.

### **5.3. Cultura organizativa y relaciones con el poder**

La cultura organizativa es un término usado para describir los valores que modelan las actividades y acciones de una organización. El poder es una relación entre personas que poseen la capacidad de influir en otro grupo de personas o individuos para hacer una cosa que de otro modo no harían. Tanto la cultura organizativa como las relaciones con el poder influyen significativamente en el proceso de selección y evaluación de una estrategia.

El poder del CEO (Chief Executive Officer, Presidente Ejecutivo) de una organización tiene también una gran influencia sobre la cultura de la organización y sobre las opciones estratégicas. Entre grandes organizaciones, Henry Ford Jr., de Ford Motor Company, Thomas Watson Sr., de IBM, Jack Welch de GE y Harold Geneen de ITT son sólo unos pocos ejemplos de CEO's poderosos que han influido fortísimamente en la cultura y las opciones estratégicas de sus organizaciones. En la mayoría de las organizaciones, cuando un CEO poderoso favorece una estrategia en particular, ésta es la que generalmente se selecciona. Por supuesto, si un CEO poderoso selecciona una estrategia que desentona con la cultura organizativa, se encontrará importantes problemas en el desarrollo y en la implementación de la estrategia. En la mayoría de las más prósperas organizaciones, sin embargo, el CEO y otros altos directivos crean la cultura que se necesita para implementar la estrategia, como ya analizamos en capítulos anteriores.

#### **5.4. Acciones y reacciones competitivas.**

Otro factor que influye en la selección de la estrategia son las acciones externas coligadas y las acciones y reacciones competitivas. Este factor es de crítica importancia, especialmente en ciertas industrias. Por ejemplo, las acciones y reacciones de Microsoft influyen de manera importante en las opciones estratégicas de todas las firmas de la industria informática. Los cambios en las líneas de productos, la política de precios, o la estructura organizativa en Microsoft origina que todas las firmas de esta industria reexaminen su posición competitiva. Otro ejemplo es la estructura de precios en la industria automovilística de los Estados Unidos. Las decisiones de precios tomadas por General Motors, casi siempre provocan cambios en otros fabricantes automovilísticos.

#### **5.5. Influencia de las estrategias organizativas pasadas.**

Para la mayoría de las organizaciones, las estrategias pasadas sirven como punto de partida en el proceso de selección de una estrategia. Un resultado natural es que el número de alternativas estratégicas consideradas está limitado en base a estrategias organizativas pasadas. Generalmente, los directivos comprometen la mayor cantidad de recursos en una acción escogida por ellos mismos y de la que son directamente responsables. Esto puede explicar parcialmente por qué los cambios en la alta directiva son o menudo necesarios para cambiar de estrategia. La directiva nueva es menos probable que esté influenciada por las estrategias pasadas.

#### **5.6. Consideraciones en base al tiempo.**

Otro factor que influye en el proceso de selección de una estrategia es el tiempo posible de que se dispone para tomar decisiones. Las presiones de tiempo limitan el número de alternativas que pueden ser consideradas y también reduce el total de información que puede ser tenida en cuenta para la evaluación de las alternativas. Cuando los directivos están bajo presiones de tiempo, tienden a enfatizar en los factores negativos antes que en los positivos, y consideran menos factores en la toma de decisiones.

En el otro extremo, determinar el tiempo exacto de implementación de una estrategia es también de crítica importancia. Puede ser igualmente desastroso el esperar demasiado tiempo o lanzarse demasiado pronto.

## **6. PREGUNTAS PARA DISCUSION**

1. ¿Qué variable o variables crees que tienen más influencia en el proceso de evaluación y elección de una estrategia. ¿Por qué?
2. ¿Cuál crees que es la técnica más usada de las descritas en este capítulo? ¿Por qué?
3. Elige una organización con la que estés familiarizado, y describe sus negocios utilizando la matriz de negocios portfolio.
4. ¿Crees que la mayoría de las pequeñas organizaciones tienen un gran número de opciones estratégicas. ¿Por qué sí o por qué no?

# CAPITULO 6

## ESTRATEGIA, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### Objetivos de estudio

- Explicar la relación existente entre estructura organizativa y estrategia.
- Discutir el método de contingencias de una organización.
- Ofrecer guías de acción para el diseño de estructuras organizativas.
- Discutir el papel del Consejo de Administración.
- Analizar un modelo de Desarrollo Organizacional

### Contenido del capítulo

1. Método de Contingencias de una organización.
  - 1.1. Tamaño organizativo y estado de crecimiento.
  - 1.2. Entorno organizativo.
  - 1.3. Tecnología y estructura.
  - 1.4. Estructuras de contingencia organizativas.
2. Valoración de la estructura de una organización.
3. Guías de acción para el diseño efectivo de estructuras organizativas.
  - 3.1. Estructuras simples.
  - 3.2. Forma simple, Staff de apoyo.
4. Reestructuración de una organización.
5. Consejo de administración.
  - 5.1. Composición del consejo.
  - 5.2. Estructura del consejo.
6. Preguntas para discusión.
7. Apéndice: Fortalezas y Debilidades de los tipos de estructura organizativo.

*En nuestra civilización occidental, sólo una organización formal, la Iglesia Católica Romana, tiene una edad substancial. Unas pocas universidades, unos pocos gobiernos nacionales o naciones formalmente organizados, tienen más de doscientos años de existencia. Muchos municipios son igual de antiguos, pero hay pocas organizaciones que tengan más de cien años de existencia. Fallos de cooperación, fallos de organización, desorganización, desintegración, destrucción de una organización y reorganización, son hechos característicos de la historia humana.*

**Chester I. Barnard** (presidente fundador de la Fundación Rockefeller, y presidente fundador de la Compañía New Jersey Bell Telephone). "Las funciones del ejecutivo".

*En la edad de piedra el potencial de vida de un hombre era similar al del hombre moderno, unos 100 años, sin embargo, su vida media no superaba los 30 años. Si comparamos la longevidad promedio de vida de las empresas del índice Fortune 1000 con la longevidad de empresas como Stora o Sumitomo, llegaremos a la conclusión de que la vida empresarial está también en su edad de piedra, con grandes cantidades de energía y conocimientos que se desperdician.*

**Arie de Geus.** Sirvió desde 1957 hasta 1989 en Royal Dutch/Shell y actualmente desarrolla variadas actividades académicas en Europa y Estados Unidos. (Condensado de The living Company)

Se ha definido que para que exista una organización deben existir al menos dos personas, ya que la característica distintiva de ella es el trabajo interdependiente.

Las estrategias se llevan a cabo a través de las organizaciones. Una organización es un grupo de personas que trabajan juntos en un esfuerzo común para alcanzar un número de objetivos que no podrían ser alcanzados por individuos que trabajaran separadamente. Organizar es el grupo de actividades necesarias para alcanzar el número de objetivos y la asignación de cada grupo a una persona que tiene la autoridad necesaria para dirigir la acción de las personas. Por esto, básicamente, organizar es la división del trabajo junto con la delegación de autoridad. El sistema de organización que define los límites de la organización y dentro de los cuales la organización opera, es la estructura organizativa.

Se ha recomendado unánimemente que la estructura siga a la estrategia; esto es, que la estructura organizativa debe estar diseñada para facilitar el cumplimiento de las estrategias de la empresa. Sin embargo, debemos reconocer que la estrategia y la estructura operan en un sistema de feed-back. La estrategia influye definitivamente en el resultado de la estructura organizativa, pero la estructura existente puede y de hecho influye en la variedad y el tipo de las alternativas estratégicas posibles para una organización.

Se han realizado muchas investigaciones basadas en las relaciones entre la estructura organizativa y la estrategia. Generalmente, se ha encontrado que la estrategia y estructura deben estar alineadas con propiedad si la organización quiere tener éxito y alcanzar sus objetivos, y que la organización puede virar substancialmente desde su estrategia actual sin alteraciones básicas de su estructura.

La mayoría de estos estudios muestran que la relación existente entre estrategia y estructura organizativa es altamente compleja. Sin embargo, la evidencia nos muestra que la estrategia elegida no puede ser implementada con efectividad sin desarrollar una estructura organizativa que complemente y apoye lo estrategia. El ejemplo 6.1. muestra cómo Hewlett-Packard cambió su estructura organizativa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

---

### **Ejemplo 6.1. Reorganización en Hewlett-Packard.**

---

A principios de los 80's, Hewlett-Packard (HP) tenía dos fuerzas de ventas, buscando una mejor satisfacción de las necesidades de los clientes: vender instrumentos de medición y vender ordenadores. Originariamente, los ordenadores y los instrumentos de medición implicaban dos clases diferentes de consumidores. Aquí, tenía sentido tener dos fuerzas de ventas distintas. Sin embargo, a través del tiempo, las necesidades de los clientes cambiaron, en el sentido que los mismos consumidores querían instrumentos de medición y ordenadores. Como resultado de esto, en 1984, HP reorganizó su estructura, y en vez de vender sus productos mediante dos fuerzas de ventas distintas, ahora los vende con sólo una. Las ventas están ahora orientadas a lo largo de líneas geográficas, para obtener mayores ingresos. Este es un ejemplo de cómo la estructura se adaptó a la estrategia.

---

### **Origen Histórico del Desarrollo Organizacional**

- No existe registro que conozcamos de los orígenes fundacionales de los modelos organizacionales, sin embargo, los antecedentes de que se dispone nos permiten identificar que las primeras estructuras organizacionales fueron copiadas de los modelos militares de mando, una de cuyas características es la fuerte verticalidad y la definición "De Arriba Hacia Abajo" (Top-Down) de las estrategias. Una estructura de ese tipo, asociada a los bajos requerimientos de los puestos de trabajo en los albores de la revolución industrial llevaron al desarrollo de estructuras muy piramidales, fuertemente centralizadas y en que la línea ejercía un fuerte subsidio a las incapacidades de los niveles inferiores. En esa época lo importante era producir cantidades, y eso es lo que se obtuvo. Sin embargo, con el desarrollo de los mercados de capitales y del comercio internacional, aparece un nuevo fenómeno hacia mediados del siglo XX, la Competencia, que cambia radicalmente la concepción de los mercados desde mercados de vendedores a mercados de compradores. Las empresas inician una carrera por diferenciarse y por mejorar técnicamente sus productos, pero la competencia despiadada los lleva a tener que buscar niveles superiores de eficiencia. Esos niveles no pueden ser alcanzados con pesadas estructuras, ni tampoco se puede tener la flexibilidad para competir en industrias dinámicas con estructuras fuertemente verticales, lo que inicia un movimiento en ciertas industrias, especialmente las tecnológicas, hacia estructuras más delgadas, con menores niveles de supervisión.

Sin embargo, menores niveles de supervisión requieren de trabajadores más calificados y empoderados, con una mayor comprensión del negocio, de sus estrategias y de su potencial contribución al éxito del mismo. Es aquí en donde se inicia el cambio en la concepción de las estructuras hacia un modelo de gestión "De Abajo Hacia Arriba" (bottom-up), en que la primera línea participa en la construcción de la estrategia y se reconoce su aporte al éxito del negocio.

Vemos pues, que la evolución y selección del tipo de estructura no solamente pasa por la estrategia sino que también por una identificación de las capacidades internas de la empresa

## 1. MÉTODO DE CONTINGENCIAS DE UNA ORGANIZACION

Existen diversos estudios que apoyan lo que los directivos han estado diciendo durante años: no existe ninguna estructura organizativa que sea aplicable a todas las situaciones. El reconocimiento de los directivos teóricos y prácticos de que no existe un camino general válido para la organización, ha permitido la evolución de una contingencia o método situacional para organizar. El método situacional reconoce que las estructuras organizativas más apropiadas dependen primariamente de los objetivos de la organización, pero también están influidos por el tamaño y el estado de crecimiento de la organización, las condiciones del entorno con las que ésta se enfrenta, y la tecnología empleada por la organización.

### 1.1. Tamaño organizativo y estado de crecimiento.

El tamaño y el estado de crecimiento para una organización es una variable clave para determinar su estructura organizativa. Por ejemplo, la estructura más apropiada para una pequeña compañía informática debería ser considerablemente diferente de la estructura de IBM Corporation. Por esto, al mismo tiempo que una organización crece en tamaño (tanto en término de empleados como en término de líneas de productos), se requieren diferentes estructuras.

Se han hecho varios intentos para desarrollar un modelo que describa los diferentes estados de crecimiento de una organización. La idea básica que reside detrás de cada uno de estos modelos es que las organizaciones crecen de forma continua desde simples hasta complejas. Además, los modelos describen posiciones que evolucionan de forma continua y postulan que así como una organización alcanza una posición determinada en su evolución, debe implementarse una estructura adecuada.

Muchos de los modelos de estado de crecimiento han sido desarrollados a partir del trabajo realizado por Alfred Chandler. A pesar de que Chandler no desarrolló específicamente un modelo de estado de crecimiento, su trabajo fue uno de los primeros que demostró la relación existente entre estructura y crecimiento o tamaño de una organización.

Más tarde, J. Thomas Cannon propuso cinco estados de crecimiento organizativo, que son:

1. *Estado capitalista: las decisiones se toman por la persona que está en la cumbre. la estructura organizativa es bastante informal, con unos mínimos requerimientos de coordinación. Las comunicaciones se desenvuelven también en una base informal.*
2. *Estado de desarrollo funcional: las decisiones se toman por otros directores, en vez de directamente por la persona que está en la cumbre. La estructura organizativa se basa en la especialización de funciones, y aparecen los problemas de coordinación. Las comunicaciones llegan a ser más importantes y más difíciles. Los problemas asociados con este estado, son los que originan que la organización se movilice hacia el tercer estado.*
3. *Estado de descentralización: la directiva hace frente a los problemas de crecimiento de negocios funcionales mediante la descentralización. Las estructuras organizativas se desarrollan en base a divisiones o a productos. La idea es desarrollar mininegocios*

dentro de la organización, que pueden ser dirigidos bajo las condiciones descritas anteriormente en el estado capitalista. Sin embargo, los problemas aparecen. Se reduce la flexibilidad en el traslado de recursos de un área a otra en orden a explotar nuevas oportunidades. Los gastos se incrementan a menudo, debido a la duplicación de esfuerzos. Finalmente, la alta directiva a menudo percibe que ha perdido el control de estos mininegocios en este estado de descentralización. Estos problemas originan a menudo que una organización se movilece hacia los dos últimos estados.

4. *Estado de proliferación de staff:* Este estado implica añadir staff al nivel corporativo para ayudar a la alta dirección en la planificación y control de los mininegocios. Hoy día casi todas las grandes organizaciones tienen staff corporativos. Los mayores problemas con la adición de nuevo staff son los conflictos inherentes que se desarrollan entre trabajadores de línea y staff, y con el tiempo asociado a la revisión de los propósitos del staff.

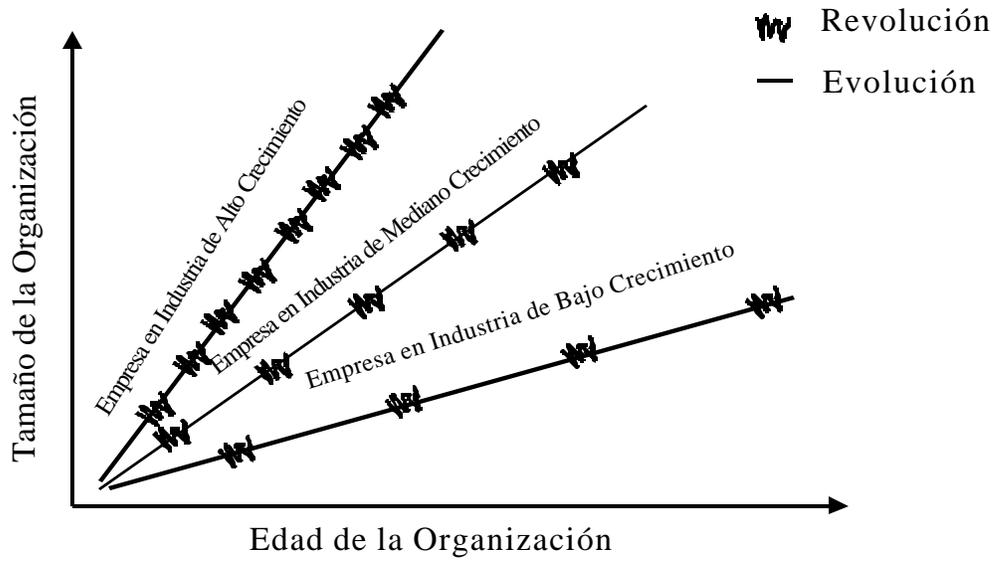
5. *Estado de recentralización:* Algunas veces, las organizaciones resuelven el problema de la descentralización y de la adición de staff mediante la recentralización. La recentralización es muy similar al estado de desarrollo funcional, con muchos de sus mismos problemas. La computarización de la información, y sofisticados sistemas de control, permiten a la directiva de algunas organizaciones movilizarse hacia este estado.

Obviamente, no todas las organizaciones se mueven en una secuencia dentro de estos cinco estados. Se suelen mover a través de estos estados de diferentes, y a menudo imprevisibles, caminos. Sin embargo, parece que cuando las organizaciones se mueven desde pequeñas y con productos simples hacia grandes organizaciones multiproductos, las estructuras organizativas cambian con su crecimiento en tamaño. Mas aún, parece que el incremento de tamaño de una organización fomenta más reglas, procedimientos, y descripciones de trabajo (job description), que son procedimientos que formalizan el comportamiento.

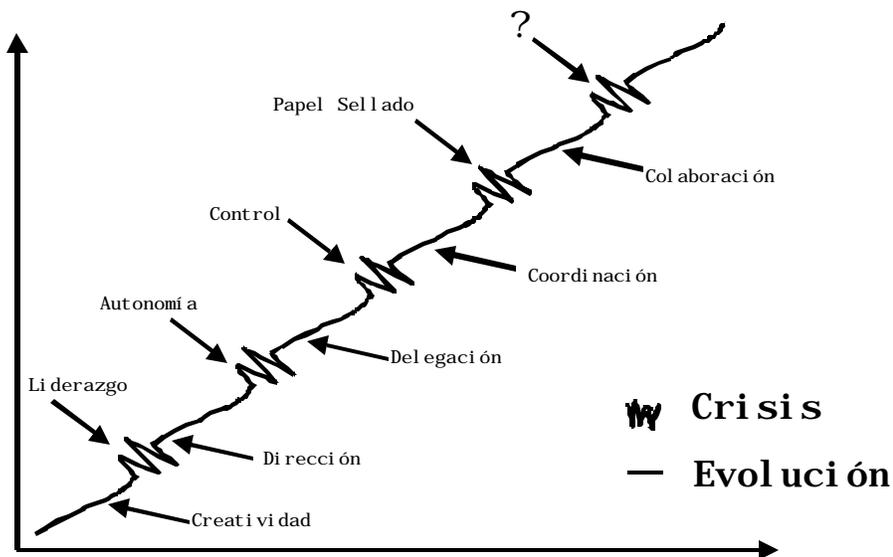
#### 1.1.1. Modelo de Desarrollo Organizacional de Greiner

- Larry Greiner, tras una larga investigación publicó hacia fines de los 60 un artículo que propone una serie de 5 pasos para explicar la forma en que las empresas evolucionan.
- 
- Postula Larry Greiner que las organizaciones crecen a través de procesos continuos y alternados de evolución y de revolución, los que él identifica y caracteriza con lujo de detalle. La frecuencia de estos procesos depende fundamentalmente de la velocidad de crecimiento de la industria, factor que condiciona sin duda la velocidad de crecimiento del número de trabajadores de la empresa a lo largo de los años.

## Modelo de Desarrollo Organizacional de Greiner



## Las Cinco Fases del Desarrollo



## 1.2. Entorno organizativo

Un estudio relacionó la estructura organizativa con su entorno, examinando organizaciones industriales e identificando dos tipos distintos de estructura organizativa. Una, denominada de "sistemas mecanicistas", tiene una rígida delineación de los trabajos funcionales, precisa descripciones de trabajo, autoridad y responsabilidades fijas, y una jerarquía organizativa bien establecida. La otra, denominada de "sistemas orgánicos", tiene menos descripciones formales de trabajo, hace un mayor énfasis en la adaptabilidad, mayor participación, y menos autoridad fija. El estudio encontró que las organizaciones con más éxito en industrias estables y establecidas, tendían a tener estructuras mecanicistas. Las organizaciones con más éxito en industrias dinámicas y cambiantes tendían a tener estructuras orgánicas. Otro estudio, que examinaba la relación existente entre estructura organizativa y entorno, concluyó que para tener éxito, las organizaciones que operaban en un entorno dinámico necesitaban una estructura relativamente flexible, y las organizaciones que operaban en un entorno estable necesitaban una estructura más rígida, y las organizaciones que operaban en un entorno intermedio, necesitaban una estructura que de algún modo estuviera entre los dos extremos anteriores.

Se han realizado otros muchos estudios basándose en la relación existente entre entorno y estructura organizativa. En general, la mayoría han sacado la conclusión de que la estructura más efectiva para una organización en particular, depende del alcance de las condiciones de su entorno competitivo y de sus estrategias internas.

## 1.3. Tecnología y estructura

Uno de los estudios clásicos examinó la relación entre estructura organizativa y la tecnología usada por la organización, y analizó 100 organizaciones de Gran Bretaña. Estas organizaciones fueron clasificadas en una escala de "complejidad técnica", basada en sus métodos de producción. El estudio identificó los tres métodos de producción siguientes

1. Producción por unidades o lotes (p. ej. Productos hechos a medida).
2. Producción a gran escala o producción masiva (p. ej. Operaciones de ensamblaje en línea.)
3. Producción de proceso o de flujo continuo (p. ej. una planta química o una planta papelera)

El método de producción por unidades o lotes está en el nivel más bajo de tecnología, y el método de flujo continuo en él más alto.

Cada organización se clasificó en una de estas tres categorías, y después se investigó un determinado número de variables organizativas. Algunas conclusiones de esta investigación son las siguientes: .

- El número de niveles de directivos se incrementa cuando se incrementa la complejidad técnica.
- Usando la definición anterior de sistemas mecanicistas o sistemas orgánicos, los sistemas orgánicos predominan en las organizaciones

que usan la producción por unidades o la producción de flujo continuo, mientras que los sistemas mecanicistas predominan en organizaciones que usan la producción a gran escala.

- No existe una relación significativa entre complejidad técnica y tamaño organizativo.
- El índice de directores y supervisores se incrementa en relación al personal total cuando se incrementa la complejidad técnica.

La relación entre tecnología y estructura se analizó también en otras 43 organizaciones. Estas organizaciones fueron clasificadas a lo largo de una línea continua desde técnicamente difusas a técnicamente específicas. Las organizaciones técnicamente difusas se describieron como poseedoras de una línea de productos más extensa, y que producían productos que variaban de año en año, y que producían más productos hechos a medida. Las organizaciones clasificadas como técnicamente específicas, producen productos que tienen muchas menos variaciones y cambios. De manera similar a los estudios anteriores este estudio concluyó que existían relaciones entre tecnología y estructura organizativa

Muchos estudios adicionales han investigado la relación entre tecnología y estructura. A pesar de que muchas investigaciones no tenían claro si la tecnología o el tamaño eran variables importantes, la mayoría de los estudios han concluido que la tecnología juega un papel clave en la determinación de la estructura organizativa.

#### 1.4. Estructuras de contingencia organizativa

Usando los resultados de muchas de las investigaciones descritas previamente, Henry Mintzberg propuso cinco estructuras que resultan de las variables que influyen en una organización. Mintzberg vio a la organización como un ser que podía dirigirse en cinco direcciones diferentes. Estas cinco direcciones son las siguientes:

1. **Centralización.** Un entorno simple y dinámicamente operativo permite a la alta dirección (o más concretamente, al máximo directivo) conservar el control sobre la toma de decisiones.
2. **Estandarización.** Las organizaciones operan en un entorno simple y establemente operativo, que es suficientemente grande para tener el volumen de producción necesario para la repetición y estandarización, y que es suficientemente antiguo para tener estándares y procedimientos establecidos.
3. **Colaboración:** las organizaciones trabajan en un entorno dinámico y complejamente operativo, que precisa un trabajo operativo, y unos cambios acelerados.
4. **Profesionalización.** La organización trabaja en un entorno estable y complejo, lo que requiere el uso de procedimientos difíciles que pueden ser aprendidos únicamente después de programas de entrenamiento formal extensivo, pero que se usan en entornos que son lo suficientemente estables para permitir que estas habilidades lleguen a estar estandarizadas.
5. **Balkanización.** La organización trabaja en un entorno que ni es muy complejo, ni muy dinámico, pero que tiene productos o mercados diversificados.

Las estructuras que resultan cuando las condiciones favorecen una de estas direcciones, se muestran en la tabla 6.1. La figura 6.1 muestra cada una de las estructuras resultantes con más detalle. Es importante hacer notar en este punto que, en general, la teoría de contingencias básicamente postula a que no existe una estructura ideal para todas las situaciones. Sin embargo, ciertas fuerzas del entorno que influyen en las organizaciones, hacen que ciertas estructuras sean más lógicas para determinadas organizaciones.

---

### Figura 6.1. Tipos de estructura de contingencia

---

**Estructura simple.** O no tiene estructura, o ésta es muy pequeña, tiene poco staff de apoyo, débil división del trabajo, pequeña jerarquía directiva; el poder está centralizado en manos del presidente ejecutivo. La mayoría de las organizaciones pasan por esta estructura en sus años formativos. Las pequeñas organizaciones y las organizaciones capitalistas tienen generalmente esta estructura. Las organizaciones en situaciones de crisis también adoptan frecuentemente esta estructura.

**Burocracia Maquinal.** Firmas de producción masiva y organizaciones de servicios que son maduras y cuyo trabajo es simple y repetitivo. Las organizaciones que están controladas externamente, como las agencias del gobierno, suelen mostrar este tipo de estructura. Se hace énfasis en la información a través de canales específicos, y tienen la autoridad centralizada.

**Burocracia profesional.** Las organizaciones de esta categoría emplean profesionales entrenados, y les dan un considerable grado de control sobre su propio trabajo. Los empleados trabajan relativamente independientes de sus superiores, pero muy cerca de los clientes o los que sirven.

**Adhocracia.** Estructura orgánica, alta especialización horizontal del trabajo; grupos especialistas en unidades funcionales; dispersión en pequeños equipos de trabajo; descentralización selectiva dentro de esos equipos.

**Divisionalización.** Confía en las bases de mercado, formando unidades agrupadas. Las divisiones controlan sus operaciones y determinan estrategias para los mercados que caen dentro de su responsabilidad. La diversidad de mercado fuerza su tipo de estructura. Las organizaciones con UEN's tienen estructuras divisionalizadas.

Tabla 6.1. Estructuras de contingencia

DIRECCION PRIMARIA	ESTRUCTURA	CENTRALIZACION O DESCENTRALIZACION
Centralización	Estructura simple	Centralización vertical y horizontal
Estandarización	Burocracia Maquinal	Descentralización limitada horizontal
Profesionalización	Burocracia Profesional	Descentralización vertical y horizontal
Colaboración	Adhocracia	Descentralización selectiva
Balkanización	Divisional	Descentralización limitada vertical

## 2. VALORACION DE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION

Tal como se puede ver a partir de las discusiones anteriores, muchas fuerzas interactúan para influir en la estructura de una organización. Sin embargo, la estructura de una organización no puede cambiarse cada vez que cambian esas fuerzas. Si se hace esto, la organización puede estar en una situación de reorganización continua. Desafortunadamente, algunas organizaciones parecen estar en un estado continuo de reorganización, del que generalmente sólo resultan la desorganización y el caos. Los cambios en la estructura de una organización, no pueden compensar una mala estrategia, pobres ofertas de productos o la situación de personal erróneo en puestos clave.

Sin embargo, existen diversos aspectos mediante los cuales la directiva de una organización suele valorar lo apropiado de su estructura. Un punto obvio es cuando la organización tiene diversos problemas de efectividad en el alcance de sus objetivos. Los cambios en el liderazgo, como las jubilaciones, las dimisiones o las finalizaciones de contratos, casi siempre traen consigo cambios en la estructura organizativa. Finalmente, los cambios en la estrategia organizativa permiten una valoración de lo apropiado de la estructura.

Otros muchos síntomas se han apuntado como indicadores de una estructura organizativa errónea. De acuerdo con Peter Drucker, la multiplicación en los niveles directivos es el más común y serio síntoma. Demasiados niveles de dirección hacen difícil, sino imposible, la coordinación y comunicación. Otro síntoma de ineficiencias organizativas es que haya demasiada comunicación informal entre demasiadas personas. Algunas organizaciones parecen estar estructuradas de tal manera que la comunicación informal parece ser la norma y no la excepción. Otro síntoma común de una estructura inefectiva es cuando se dirige mucha atención hacia procedimientos para resolver conflictos interdepartamentales. Las estructuras organizativas efectivas ayudan a resolver estos conflictos de manera más rápida. Otro problema que surge a menudo de una estructura organizativa inapropiada es la ausencia de oportunidades para el desarrollo de la directiva, demasiada concentración en los resultados

operativos, ausencia de coordinación entre unidades de negocio dentro de la organización, descuido de mercados especiales, excesiva concentración en la toma de decisiones por el nivel más alto, y sobrecargar al personal clave. En el análisis final, la efectividad de la estructura de una organización, se refleja en cómo alcanza la organización sus objetivos. Una estructura efectiva debería facilitar el logro de los objetivos corporativos.

### **3. REGLAS DE ACCION PARA EL DISEÑO EFECTIVO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.**

Desafortunadamente, no existen guías de acción absolutas para elegir la mejor estructura. Por ejemplo, una de las más antiguas, más grandes y más prósperas organizaciones es la Iglesia Católica Romana. Su estructura organizativa, que ha sufrido pocos cambios a través de los años, es extremadamente simple. Básicamente, los sacerdotes están sometidos a un obispo, los obispos a un cardenal, y los cardenales al Papa. En el otro extremo, las grandes organizaciones industriales cambian de estructura, y a menudo existen muchos niveles de directivos intermedios entre la alta directiva y el personal operativo. Sin embargo, el propósito de esta sección es ofrecer algunas guías generales de acción para usar en el diseño de estructuras organizativas.

#### **3.1. Estructuras simples**

Peter Drucker ha propuesto que la estructura organizativa más simple es la mejor. Se necesita dar respuesta a las siguientes tres cuestiones antes de diseñar una estructura efectiva:

1. ¿En qué área se requiere excelencia en orden o alcanzar los objetivos de la organización?
2. ¿En qué áreas podría la ausencia de acción poner en peligro los resultados, si no la supervivencia de la organización?
3. ¿Qué valores son verdaderamente importantes para la compañía? ¿Calidad del producto? ¿Seguridad del producto? ¿Servicio a los consumidores?

Las respuestas a estas tres preguntas identifican las funciones clave y las actividades de la organización que son esenciales para alcanzar los objetivos organizativos. Estas actividades deberían servir como base para el desarrollo de una estructura organizativa. Otras actividades de la organización deberían clasificarse en base a la contribución que éstas aportan para el alcance de los objetivos. Esta contribución determina el lugar de emplazamiento en un ranking de las actividades. Las actividades clave nunca deberían ser subordinadas a actividades que no son clave. Las actividades que proporcionan beneficios nunca deberían estar subordinadas a actividades que no los proporcionan. Estructurar la organización en base a la contribución que se presta al alcance de los objetivos puede intensificar de forma importante la probabilidad de que los objetivos sean alcanzados.

### 3.2. Forma simple, staff de apoyo.

De la misma manera que una organización crece, ésta tiende a evolucionar hacia una estructura más y más compleja. Justo cuando adquiere una estructura, ésta empieza a cambiar; frecuentemente, la mayor causa es el incremento de las posiciones de staff, especialmente en los altos niveles. Muchos directivos parecen sentir la necesidad de un mayor staff, y de una estructura más compleja a medida que la organización crece; parece que equiparan el tamaño del staff con el éxito.

En su estudio, Thomas Peters y Roben Waterman encontraron que muchas de las compañías que mejor actúan han estado dirigidas para mantener una estructura simple con un staff pequeño (ver ejemplo 6.2.)

---

#### Ejemplo 6.2 Compañías con staff de apoyo

---

- Emerson Electric tiene 54.000 empleados y menos de 100 en sus niveles corporativos.
- Dona empleo 35.000 personas, y redujo su staff corporativo de 500 personas en 1979 a 100 personas en 1982.
- Schlumberger (la diversificada empresa petrolífera), tiene un staff corporativo de 90 personas.
- Intel, que ha alcanzado el billón de dólares en ventas, virtualmente no tiene staff; se asignan staff temporales a los ejecutivos de línea.
- ROLM dirige un negocio de 200 millones de dólares con cerca de 15 personas en los niveles corporativos.

---

Una razón para explicar esto es que la forma simple con staff de apoyo permite que una organización se adapte mejor a un entorno rápidamente cambiante. Una forma simple con staff de apoyo es también conductiva para la innovación. Una forma simple y un staff de apoyo es una dualidad, en el sentido que Una implica el Otro: una forma simple requiere menor staff, y este staff es el resultado de una forma simple.

Peters y Waterman trazaron las cuatro características o prácticas que permiten a la organización el mantener una forma simple y un staff de apoyo. Estas cuatro características son:

1. Extraordinaria integración divisional. Cada división tiene sus propias áreas funcionales, incluyendo desarrollo de productos, finanzas y personal.
2. Formación continua de nuevas divisiones, y recompensas a esta práctica.
3. Un conjunto de guías de acción que determinan cuándo un nuevo producto o línea llegarán a ser una unidad independiente.
4. Movimiento de personal e incluso de productos entre divisiones, en una base regular, sin causar disgregación.

Peters y Waterman postulan que las organizaciones prósperas del futuro deberán ser variaciones de la estructura simple, de líneas divisionalizadas y de staff de apoyo, y que deberán tener las características indicadas más arriba.

#### **4. REESTRUCTURACION DE UNA ORGANIZACION**

Después de que se ha determinado que una estructura organizativa es inapropiada, se necesitan seguir ciertos pasos para movilizarse hacia una estructura más efectiva. Primero, la alta dirección debe decidir qué debe intentarse para alcanzar la nueva estructura. Algunos de los objetivos de la reorganización pueden ser: incrementar la productividad, incrementar las ventas, mejorar los servicios, controlar los costes, eliminar los solapamientos en las responsabilidades, maximizar la utilización de las habilidades críticas del staff, establecer unidades funcionales claramente definidas, o descentralizar el proceso de toma de decisiones.

Después, la alta dirección debe decidir qué estructura se va a usar. Existen estructuras organizativas de todo tipo y variedad. Cada una tiene sus propias fortalezas y vulnerabilidades potenciales. El apéndice que se incluye al final de este capítulo proporciona un sumario de los diferentes tipos de estructuras organizativas y define las potenciales fortalezas y debilidades de cada uno en términos de su reacción competitiva, reacción al mercado, y funcionamiento interno. El ejemplo 6.3 ilustra cómo General Motors (GM) está reestructurando su estructura organizativa, y describe algunos de los resultados que esperan alcanzar.

---

#### **Ejemplo 6.3. Reorganización de General Motors (GM)**

---

Antes de 1984, GM tenía una estructura organizativa como se muestra más adelante GM operaba con un staff corporativo y divisiones operativas que compartían recursos de fabricación (Fisher Body, AC-Delco...). Superpuestos a estas divisiones estaban proyectos que estaban formados y fundados en el nivel corporativo, pero que estaban llevados a cabo por el staff de todas las áreas de la organización.

Sin embargo, en Enero de 1984, GM anunció diversos planes para reorganizar sus operaciones. En los cinco años siguientes, las siete divisiones de GM (Fisher Body, ensamblaje, y las cinco divisiones de automóviles) se consolidarán en tres: una división de coches pequeños y medianos, una división de coches grandes y lujosos, y una división de camiones. De acuerdo con el presidente de GM, Roger Smith, la mayor razón para la reorganización era permitir a GM concentrarse en diferenciar los coches grandes de los pequeños. Otros beneficios para la organización serán reducir la duplicación de esfuerzos, mejorar las comunicaciones, dirigir la toma de decisiones y las responsabilidades hacia los niveles más bajos de la organización, y crear centros de beneficios.

En 1996 GM enfrentó un nuevo dramático cambio de estructura al reorganizar completamente la estructura de ventas de la empresa y colocar en su cabeza a Roland Zarella, ex presidente de Bausch & Lomb, quien creó los cargos de Product Manager para varias de las divisiones.

En 1999 al pasar Zarella a la Presidencia de GM, su sucesor, Roy Roberts recibió el mandato del Directorio de energizar la estructura de 2.000 vendedores, para lo cual estableció un sistema de compensación basado en resultados

Finalmente, la alta dirección debe establecer una tabla de tiempos para la implementación de los cambios. Esta tabla de tiempos debería entonces comunicarse a todos los niveles de la dirección.

Para mejorar los resultados la participación activa de todos los niveles de dirección debería ser norma general para todos en el proceso de reestructuración. La participación crea un sentimiento de 'propiedad', y proporciona una mayor aceptación de la nueva estructura a implementar. La alta dirección debe proporcionar información a todos los niveles directivos de por qué se piensa que es necesaria la reorganización, y debe animar a una discusión abierta de estas razones. La directiva debe intentar explicar las razones de por qué la reorganización beneficiará no sólo a la organización, sino también a los individuos que están implicados en esos cambios.

## **5. CONSEJO DE ADMINISTRACION.**

Un consejo de administración es un grupo de personas elegidas por los accionistas de una organización que sirven primariamente para confirmar a todos los inversores de la organización que la organización está bien dirigida. Para servir a las necesidades e intereses de los inversores de una organización, las responsabilidades primarias del consejo incluyen las siguientes:

- Evaluación y aprobación de los objetivos, políticas y estrategias de la organización.
- Supervisar la capitalización, localización de recursos, y otros asuntos funcionales.
- Aprobar o denegar las diversificaciones, fusiones, adquisiciones y renunciaciones.
- Establecer la compensación para el CEO (Chief Executive Officer) y las políticas retributivas para la Alta Dirección.
- Valorar la acción de la directiva.
- Asegurar que la organización está desarrollando el talento de la directiva.
- Proporcionar sucesión o la posición del CEO.
- Aprobar las estrategias financieras

Básicamente, el consejo de administración es el cuerpo mediante el cual la directiva de una organización cuantifica sus acciones. El ejemplo 6.4 muestra cómo los consejos de administración pueden estar en desacuerdo con la directiva de las organizaciones.

---

### **Ejemplo 6.4. Desacuerdo entre el consejo y los CEO's en planes de**

---

En Enero de 1985, la Occidental Petroleum Corporation y la Diamond Shamrock Corporation anunciaron su plan de fusión. La fusión implicaba un cambio de acciones uno a uno, y la creación de una compañía holding, cuyo nuevo presidente sería el presidente de la Occidental, Armond Hammer. El presidente de la Diamond, William Bricker, y Armond Hammer estaban de acuerdo en la fusión, y pensaron que sus consejos de administración les apoyarían. Sin embargo, cuando cada Consejo de Administración se dispuso a votar la fusión, apoyó poco a los presidentes. El Consejo de la Occidental apoyó la fusión, a pesar de lo negativo de los directivos. Los directores de la Diamond rechazaron el proyecto unánimemente. Unos pocos días después del anuncio inicial, los planes de fusión fueron cancelados.

A mediados del año 2.001 los presidentes de HP y Compaq anunciaron un plan de fusión por absorción de las dos entidades. La noticia tuvo gran divulgación y fue rápidamente analizada por la prensa especializada y por los principales accionistas, especialmente la familia de los fundadores, los que manifestaron su oposición a la fusión. Ya entrado el 2.002 la fusión parece estar postergada indefinidamente

---

### **5.1. Composición del consejo**

La mayoría de las organizaciones de capital público tienen tanto directores internos como externos. Los directores internos son empleados de la organización, e incluyen al presidente operativo y al presidente ejecutivo. Los directores externos provienen de una gran variedad de sitios. Banqueros, abogados y presidentes de otras compañías son a menudo colocados en estos puestos frecuentemente. En los pasados cinco años, ha llegado a ser común que otros grupos de interés estén representados en el consejo. Mujeres, minorías y grupos de interés público han comenzado lentamente a aparecer en los consejos corporativos.

La legislación chilena no permite que ejecutivos de la empresa sean a la vez directores.

Existe una tendencia cada vez más fuerte a la profesionalización de los directorios mediante la incorporación de profesionales calificados y que garanticen llenar vacíos que pueda tener la Alta Dirección, especialmente, acceso a la autoridad regulatoria, acceso al sistema financiero, acceso a clientes importantes etc.

El número de personas en los consejos varían de una organización a otra. Sin embargo, lo más normal para grandes organizaciones es tener un consejo formado por 15 ó 20 miembros. En el caso de organizaciones de tamaño medio o pequeño, 5 o 7 es lo habitual.

### **5.2. Estructura del consejo**

Es una práctica común para las grandes organizaciones que el presidente del consejo de administración sea también el presidente ejecutivo de la compañía, en la medida que la legislación así lo permita. Este tipo de estructura prevalece en la mayoría de las grandes compañías. Los críticos de este método están de acuerdo en que esto proporciona al presidente demasiada autoridad, y coarta la independencia del consejo. Estos críticos dicen que el presidente del consejo debe tener autoridad sobre las funciones del consejo, pero no sobre las de la compañía.

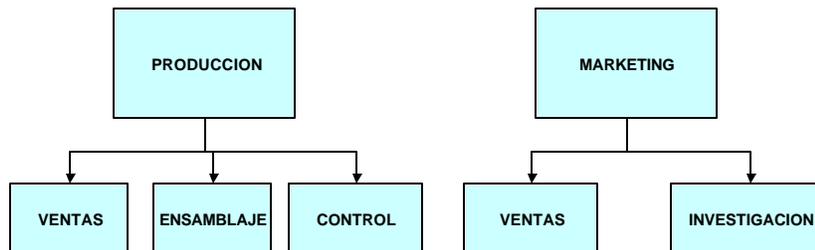
Los consejos de administración normalmente tienen uno o más comités permanentes. Los comités del consejo tienen diferentes funciones, pero básicamente sirven de "ojos y oídos" para el consejo en áreas particulares de las actividades de la organización. Ellos mantienen informado al consejo a través de informes o minutas de las reuniones de los comités.

## **6.. PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN**

1. Describe alguna de las maneras en que la estructura de una organización puede influenciar o bien positiva o bien negativamente la implementación de una estrategia.
2. Traza el esquema organizativo de tu empresa. ¿Qué tipo de estructura se uso actualmente en ella?. ¿Crees que es efectivo? ¿Cómo podría ser reestructurada?
3. Elige una organización que haya sido reorganizada recientemente. Prepárate para discutir por qué crees tú que esta reorganización era necesaria.
4. “La mayoría de las organizaciones que me son familiares se están reorganizando constantemente”. ¿Estás de acuerdo o no? ¿Por qué piensas que esta sentencia es cierta?

## 7. APENDICE: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

### FUNCION / FUNCION



#### FORTALEZAS POTENCIALES

##### Respuesta Competitiva:

- Buena identificación de los competidores.
- Rápida percepción de:
  - Iniciativas competitivas en el mercado.
  - Cambios tecnológicos e introducción de nuevos procesos.

##### Respuestas de Mercado:

- Buena perspectiva de la totalidad del mercado.
- Alta calidad técnica de productos.
- Buena comprensión del mercado.
- Favorable capacidad de negociación con los distribuidores.
- Marketing eficiente.

##### Funcionamiento Interno:

- Elevada especialización funcional.
- Buenos económicos de escala: equipamiento, personal, fábricas.
- Buena capacidad de negociación con los proveedores.
- Rápida innovación de procesos y equipos.
- Fuerte infraestructura, en especial, en servicios de soporte.

## DEBILIDADES POTENCIALES

### Respuesta Competitiva:

- Baja respuesta a:
  - Competitividad de productos e iniciativas de servicio.
  - Nuevos productos y servicios.
  - Productos sustitutivos.

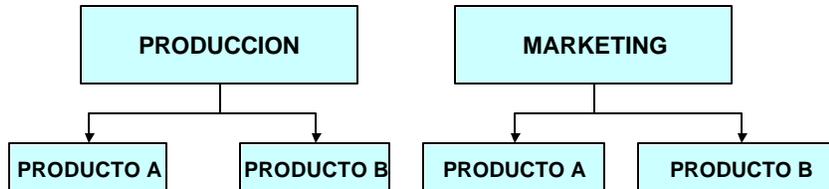
### Respuestas de Mercado:

- El enfoque al cliente puede ser bajo.
- la deficiente interrelación funcional origina una lenta respuesta de mercado

### Funcionamiento Interno:

- Deficiente integración entre planificación y desarrollo.
- Débil enfoque divisional.
- Perspectivo de corto plazo.
- Elevados conflictos funcionales.
- Desarrollo funcional de la gerencia.

## FUNCION / PRODUCTO



## FORTALEZAS POTENCIALES

### Respuesta Competitiva:

- Rápida respuesta a:
  - Movimientos competitivos en áreas de producto/mercado.
  - Planes de expansión orientados a producto y mercado.
  - Mejora continua en productos.

### Respuestas de Mercado:

- Fuerces canales de distribución.
- Fuerce integración entre productos y situación de mercado.
- Cierta nivel de economías de escala debido a la centralización funcional.

### Funcionamiento Interno:

- Canales más efectivos de aprovisionamiento.
- Especialidad combinada función/producto.
- Cierta nivel de economías de escala debido a la centralización funcional.

## DEBILIDADES POTENCIALES

### Respuesta Competitiva:

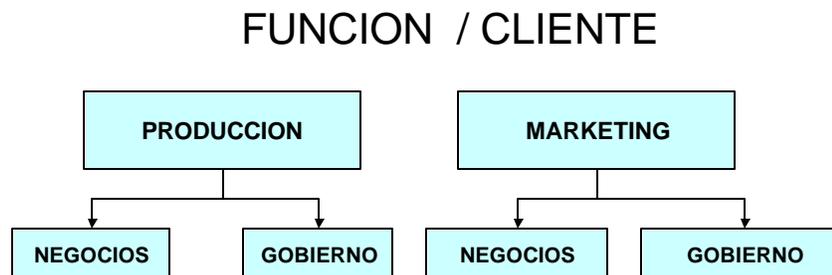
- Baja respuesta a innovaciones en los productos de los competidores y a productos sustitutivos.
- Enfocado a áreas de mercado tanto de productos nuevos como existentes.
- La integración que se necesita entre funciones, lentifica la respuesta frente a las acciones de los competidores.

### Respuestas de Mercado:

- Ineficiencia de marketing, p. ej. Los clientes pueden tener múltiples contados.
- Deficiente integración en los servicios al cliente.
- Los sistemas de orientación al cliente son débiles.
- Débil respuesta a los cambios de mercado.

### Funcionamiento Interno:

- Débil integración entre planificación y asignación de recursos a través de las funciones.
- No se consideran los sinergías en productos.
- No se logran totalmente las economías de escala.



## FORTALEZAS POTENCIALES

### Respuesta Competitiva:

- Ágil asignación de recursos en la función y en las áreas de mercado.
- Rápida respuesta:
  - Diversidad de mercado.
  - Movimientos de los competidores.
- Elevada actitud competitiva.

### Respuestas de Mercado:

- Visión global de mercado.
- Buen conocimiento de mercado.
- Gran influencia con los distribuidores.
- Líneas completas de productos.

**Funcionamiento Interno:**

- Alto especialización técnica.
- Elevada influencia sobre los distribuidores.
- Elevados economías de estola.

**DEBILIDADES POTENCIALES.**

**Respuesta Competitiva:**

- Baja respuesta a nuevos productos y nuevas tecnologías.
- Baja respuesta a las iniciativas de producto de los competidores.
- La innovación y el crecimiento se ven limitados por la existencia de áreas de mercado.

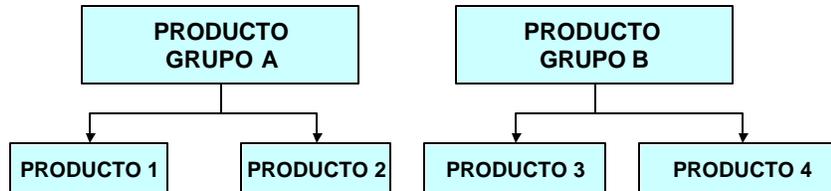
**Respuestas de Mercado:**

- Ineficiencias de marketing:
  - pérdida de la percepción sobre las innovaciones posibles de los productos.
  - posible solapamiento de productos.
- Calidad irregular de productos..

**Funcionamiento Interno:**

- Deficiente integración entre planificación de productos y desarrollo.
- Débil optimización de las economías de escala, p. ej. Duplicidad del staff.

**PRODUCTO / PRODUCTO**



**FORTALEZAS POTENCIALES**

**Respuesta Competitiva:**

- Buena planificación y gestión de productos.
- Rápida asignación de recursos en las áreas de producto existentes.
- Rápida respuesta a: iniciativas competitivas en las áreas de producto existentes, y combinación producto-servicio.

**Respuestas de Mercado:**

- Fortaleza en los canales de distribución.
- Sistemas a medida de soporte a clientes.
- La fuerza de ventas tiene un gran conocimiento de los productos.

**Funcionamiento Interno:**

- Desarrollo de directivos generalistas.
- Alto enfoque a los productos.
- Posibles sinergías en tecnología de productos.

## DEBILIDADES POTENCIALES

### Respuesta Competitiva:

- Ausencia de la perspectiva global del mercado.
- Autoridad difusa en funciones críticas.
- Enfoque tanto divisional como corporativo, lo que impide percibir a la competencia en su totalidad.
- Débil actitud competitiva.

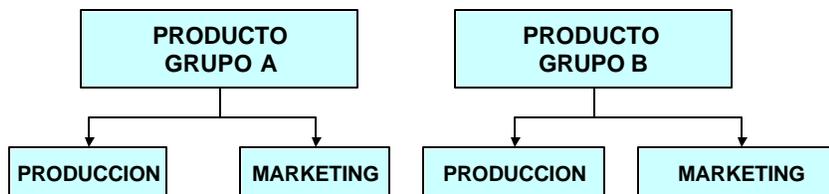
### Respuestas de Mercado:

- los distribuidores pueden realizar múltiples contactos dentro de la organización
- Posibles ineficiencias de marketing, p. ej. , Los clientes pueden tener múltiples contados.
- Servicio al consumidor pobremente integrado.
- Poco conocimiento del mercado.
- Pobre calidad técnica de productos.
- Los sistemas enfocados a los clientes son bajos.

### Funcionamiento Interno:

- No tienen lugar las posibles sinergías de productos.
- Ineficiencias funcionales.
- Bajas economías de escalo en capacidad y staff.
- Débil especialización técnico.
- Pocos sistemas de apoyo interno.
- La atención corporativa está disipada.

## PRODUCTO / FUNCION



## FORTALEZAS POTENCIALES

### Respuesta Competitivo:

- Buena planificación y gestión de productos.
- Rápida asignación de recursos para las áreas de producto existentes.
- Elevada interrelación potencial entre productos.

### Respuestas de Mercado:

- Alto calidad técnica de producto.
- Sistemas o medida de soporte a clientes.
- Las fuerzas de venta tienen gran conocimiento de los productos.
- Alto penetración de productos.

**Funcionamiento Interno:**

- Desarrollo de directores generalistas.
- Alto enfoque o los productos.
- Posibles sinergias entre tecnología de productos y departamentos.
- Especialidad en productos técnicos.

**DEBILIDADES POTENCIALES**

**Respuesta Competitiva:**

- Ausencia de una perspectiva global del mercado.
- Enfocados a los asuntos divisionales, más que a los corporativos, lo que impide tener una visión global de sus competidores.
- Enfocado hacia áreas de Producto ya existentes, en vez de hacia áreas nuevas.
- No se consideran los posibles sinergias entre productos.
- Baja percepción de las acciones de la competencia.

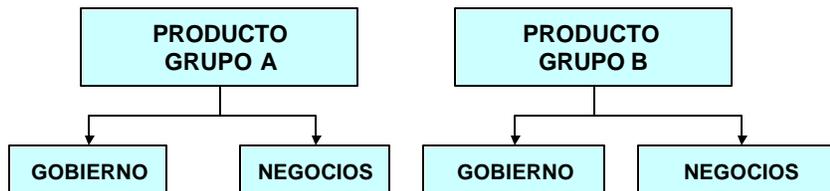
**Respuestas de Mercado:**

- Posibles ineficiencias de marketing, p. ej. , Los clientes pueden tener múltiples contactos.
- Servicio al consumidor pobremente integrado.
- Poca integración con el mercado.
- Las posiciones de distribución y aprovisionamiento están debilitadas a causa de la ausencia de un método global corporativo.

**Funcionamiento Interno:**

- Ineficiencias funcionales.
- La capacidad y utilización del staff son ineficientes.
- La atención corporativa está disipada.
- Conflictos en las metas o conseguir p. ej. , Metas corporativas contra meros divisionales.

**PRODUCTO / CLIENTE**



**FORTALEZAS POTENCIALES**

**Respuesta Competitiva:**

- Buena planificación y gestión de productos.
- Ágil asignación de recursos en las áreas de mercado y producto.
- Rápida respuesta a la diversidad existente del mercado, a las iniciativas competitivas en productos o mercados existentes y a las necesidades de los consumidores.

**Respuestas de Mercado:**

- Buena penetración y enfoque hacia el mercado.
- Las fuerzas de ventas tienen un gran conocimiento del producto.
- Sistemas a medida de soporte a cliente.

**Funcionamiento Interno:**

- Desarrollo de directores generalistas.
- Alto enfoque producto/mercado.

**DEBILIDADES POTENCIALES**

**Respuesta Competitivo:**

- Ausencia de la perspectiva global producto/mercado.
- Enfocados a los asuntos divisionales, más que a los corporativos, lo que impide tener una visión global de sus competidores.
- Enfocado hacia productos ya existentes, en vez de hacia nuevos productos.
- Autoridad difusa en funciones críticas.
- No se consideran las posibles sinergías entre productos.

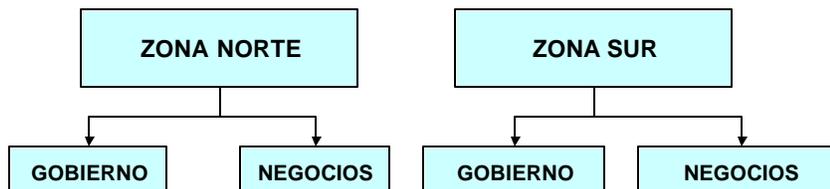
**Respuestas de Mercado:**

- Posibles ineficiencias de marketing: la fuerza de ventas puede competir en mercados solapados, los clientes pueden tener múltiples contactos.
- Servicio al cliente pobremente integrado.
- Los sistemas enfocados a los clientes son bajos.
- Bajo conocimiento de las acciones del mercado.
- Ausencia de un método general para la organización.

**Funcionamiento Interno:**

- Bajos sistemas de soporte interno.
- Ineficiencias funcionales.
- La capacidad y utilización del staff son ineficientes.
- Baja calidad técnica de productos.
- Baja especialización en productos.
- La atención corporativa está disipada.

**AREA GEOGRAFICA / CLIENTE**



## **FORTALEZAS POTENCIALES**

### **Respuesta Competitiva:**

- Rápida respuesta a la diversidad existente en el mercado, a las necesidades del cliente, a los planes de expansión existentes en el mercado.

\*Alto potencial de conseguir mercados cautivos.

### **Respuestas de Mercado:**

- Fortaleza en ventas y marketing. Buen servicio al cliente.
- Herramientas de planificación y coordinación con los clientes.
- Fuerce conocimiento del mercado.
- Particularmente adecuado para las estrategias de cuentas.

### **Funcionamiento Interno:**

Desarrollo de directivos generalistas.

Alta integración interna en los acciones del mercado.

## **DEBILIDADES POTENCIALES**

### **Respuesta Competitivo:**

\*Ausencia de una perspectiva global del mercado.

- Puede no haber suficiente autoridad sobre las funciones críticas.
- Enfocados a los asuntos divisionales, más que a los corporativos, lo que impide tener una visión global de sus competidores.

La innovación está restringida o los mercados existentes.

### **Respuestas de Mercado:**

- Sometido a los caprichos de los clientes. Ineficiencias de marketing, p. ej. , Los clientes pueden tener múltiples contactos.
- Bajo conocimiento del producto.

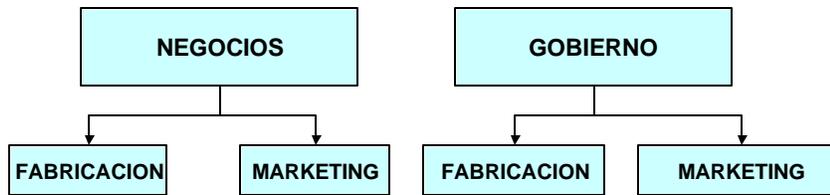
La fuerza de ventas se enfrenta con líneas de productos más amplia, con lo que tiene un menor conocimiento de los productos.

Posición debilitada en los canales de distribución.

### **Funcionamiento Interno:**

- Atención corporativa disipada. la superposición de mercados puede causar competencia interna.
- Bajas habilidades funcionales. Pobres sistemas internos de apoyo e integración.
- Utilización del staff y su capacidad ineficientes.

## CLIENTE / FUNCION



### FORTALEZAS POTENCIALES

#### Respuesta Competitiva:

- Rápida respuesta a la diversidad existente en el mercado, a las necesidades del cliente, a los planes de expansión existentes del mercado, a las iniciativas en el mercado de los competidores.

#### Respuestas de Mercado:

- Fortaleza en marketing y líneas de venta completas.
- Fuerte apoyo en canales de distribución.
- Alta calidad de productos.
- Alto conocimiento del mercado.

#### Funcionamiento Interno:

- Grandes expertos funcionales.
- Buenos sistemas internos de apoyo.
- Gran influencia con los proveedores.

### DEBILIDADES POTENCIALES

#### Respuesta Competitiva:

- Ausencia de una perspectiva global del mercado.
- Enfocados a los asuntos divisionales, más que a los corporativos, lo que impide tener una visión global de sus competidores.
- Baja respuesta a las innovaciones de productos de la competencia y o los planes de expansión de productos.
- Bajo conocimiento de la competencia. .

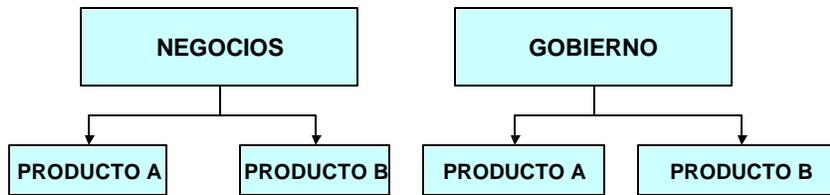
#### Respuestas de Mercado:

- Ineficiencias de marketing: Lesiones en el conocimiento de productos, conflictos en la prioridad de productos, posible solapamiento de productos en el mercado.
- Bajo conocimiento de productos.

#### Funcionamiento Interno:

- Conflictos en la prioridad de productos (sí existe multiproducto.)
- Bajas economías de escala (entre divisiones).
- Pobre integración entre funciones.

## CLIENTE / PRODUCTO



### FORTALEZAS POTENCIALES

#### Respuesta Competitiva

- Rápida respuesta a las necesidades de los clientes, o los planes de expansión del mercado y productos, o los movimientos competitivos en áreas de mercado de productos existentes.
- Rápida asignación de recursos en áreas de mercado y de producto.

#### Respuestas de Mercado:

- Fortaleza en marketing y ventas; p. ej. , La fuerza de ventas tiene un alto conocimiento del producto.
- Especialización y alto conocimiento del mercado.
- Buen servicio al cliente.

#### Funcionamiento Interno:

- Desarrollo de directivos generalistas.
- Alto enfoque en productos y mercados..

### DEBILIDADES POTENCIALES

#### Respuesta Competitiva:

- Ausencia de una perspectiva global del mercado.
- Enfocados en los asuntos divisionales, más que en los corporativos, lo que le impide tener una visión global de sus competidores.
- Bajo conocimiento de la competencia.
- Baja respuesta a las innovaciones de productos por los competidores.

#### Respuestas de Mercado:

- Ineficiencias de marketing, p. ej. , Los clientes pueden tener múltiples contactos.
- Bajos sistemas de enfoque al cliente.
- Posiblemente estén sometidos a los caprichos de los clientes.

#### Funcionamiento interno:

- Poca especialidad funcional.
- Pocos sistemas internos de apoyo.
- Solapamiento de productos.
- Pueden ser pasados por alto las sinergias entre productos.