

Unidad 5

- Las estrategias en acción.

LAS ESTRATEGIAS EN ACCIÓN FRASES NOTABLES

*Alirio dijo: Por favor, ame podría decir qué camino debo tomar desde aquí?
El gato repuso: "Eso depende de a dónde quieras ir". -Lewis Carroll*

El mañana siempre llega. Siempre es diferente. E incluso, hasta la compañía más poderosa está en problemas si no ha trabajado para el futuro. Verse sorprendido por los acontecimientos es un riesgo que ni siquiera la compañía más grande y con más dinero se puede permitir; un riesgo que ni el mas pequeño negocio puede correr. -Peter Drucker

Planificar. Hacer hoy cosas que nos harán mejores mañana, porque el futuro les pertenece a quienes toman las decisiones difíciles hoy. –Ea Corporation

Los piratas corporativos aprovechan las estrategias de corporaciones fracasadas, absorbiendo compañías y quebrándolas. Abastecidos por el financiamiento de los bonos chatarra y de una creciente aceptación, pueden exponer a una compañía a la absorción, sin que importe que ésta sea muy grande o que sus acciones tengan gran valor. -Michael Porter

Cuando las organizaciones llegan a una bifurcación en el camino, se ponen en marcha ciertas fuerzas que, de no detenerse, llevarán aun proceso de planificación hacia un estado final de burocracia perpetua. -R. T. Lenz

Un gran Problema de las empresas estadounidenses es que, cuando tienen dificultades, redoblan sus esfuerzos. Es igual que buscar oro. Si usted ha cavado a siete metros de profundidad y no lo ha encontrado, una de las estrategias que podría seguir es seguir cavando otros siete metros más. Pero si el oro está a siete metros hacia un lado, usted podría seguir cateando durante mucho tiempo sin encontrar nada. -Edward de Bono.

*Si usted no invierte á largo plazo, el corto plazo no existe. -George David
Innovar o morir. En particular, cuando se trata de negocios basados en la tecnología, nada es tan escurridizo como el éxito. -Bill Saporito*

*El ocaso de la planificación estratégica sepa exagerado. El proceso tan sólo se ha trasladado de los mandos superiores a los gerentes de operaciones.
- Bernard Reimann*

CONTENIDO

LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS

LAS ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN LAS ESTRATEGIAS INTENSIVAS

LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

LINEAMIENTOS PARA SEGUIR ESTRATEGIAS FUSIONES Y COMPRAS APALANCADAS

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y GUBERNAMENTALES

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA

EJERCICIO PRÁCTICO 2A

¿QUÉ OCURRIÓ EN HERSHEY FOODS EN 1993/1994?

EJERCICIO PRÁCTICO 2B

ALGUNOS ARTÍCULOS SOBRE ESTRATEGIA EJERCICIO PRÁCTICO 2C

CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE 1994 EJERCICIO PRÁCTICO 2D

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN DYNAMIC COMPUTER COMPANY

EJERCICIO PRÁCTICO 2E

¿QUÉ TAN ARRIESGADAS SON LAS DIVERSAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS?

EJERCICIO PRÁCTICO 2F

EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA MI UNIVERSIDAD

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Identificar dieciséis tipos de estrategias empresariales.
- Identificar numerosos ejemplos de organizaciones que siguen diferentes tipos de estrategias.
- Exponer los lineamientos que explican cuándo es más adecuado seguir

estrategias genéricas.

- Explicar las estrategias genéricas de Porter.
- Describir la administración estratégica en organizaciones no lucrativas, gubernamentales y pequeñas.

Este capítulo da vida a la administración estratégica gracias a muchos ejemplos contemporáneos. Se definen y ejemplifican dieciséis tipos de estrategias, entre ellos las estrategias genéricas de Michael Porter: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Se presentan lineamientos para determinar cuándo resulta más conveniente seguir diferentes tipos de estrategias. Asimismo, se incluye un resumen general de la administración estratégica en organizaciones no lucrativas, organismos gubernamentales y empresas pequeñas.

La figura 1 ilustra un modelo que sirve de base conceptual para aplicar la administración estratégica. La tabla 1 define y ejemplifica las estrategias alternativas que podría usar la empresa, clasificadas en trece movimientos: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica, diversificación conglomerada, diversificación horizontal, empresa en participación, encogimiento, desposesión, liquidación y una estrategia combinada. Cada una de las estrategias alternativas tiene infinidad de variaciones. Por ejemplo, la penetración en el mercado puede incluir aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto para publicidad, repartir cupones y recurrir a medidas similares con objeto de aumentar la participación en el mercado de una zona geográfica dada.

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

Integración hacia adelante. La integración hacia adelante implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una compañía que está apostando gran parte de su futuro a la integración hacia adelante es Coca-Cola. Coca-Cola sigue comprando embotelladoras nacionales y extranjeras, la más reciente de ellas, la segunda empresa embotelladora de Estados Unidos, Johnson Coca-Cola Bottling, de Chattanooga, por 450 millones de dólares. Johnson se encarga de cerca del 11% de todos los refrescos de Coca-Cola embotellados y enlatados del país. Coca-Cola ha logrado mejorar la eficiencia de la producción y la distribución de las embotelladoras adquiridas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Alrededor de 2,000 compañías de unas cincuenta industrias de Estados Unidos usan las franquicias para distribuir sus productos o servicios. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. En 1993, el total de ventas por franquicias en Estados Unidos aumentaron a más de 800 mil

millones de dólares.

Integración hacia atrás. Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques. El aluminio sigue siendo el empaque más reciclable. Su valor como desecho es de 650 dólares la tonelada, frente a los 200 dólares del plástico, 60 dólares del acero, 50 dólares del vidrio y 30 dólares del cartón. En la actualidad, la cantidad de aluminio que se recicla es de 64%, en comparación con el 25% del acero, el 15% del plástico, el 25% del vidrio y el 25% del cartón. Hoy en día, las compañías Coca-Cola Company y PepsiCo realizan experimentos para fabricar botellas hechas totalmente con base en botellas recicladas.

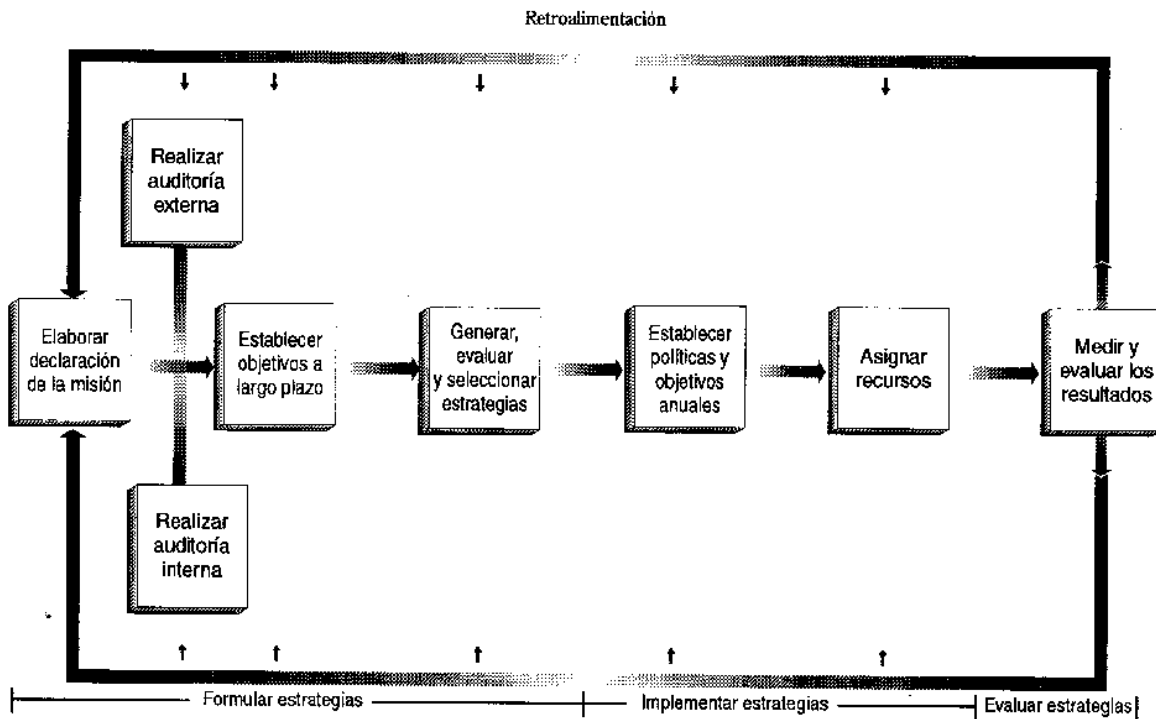


TABLA 1 Definición y ejemplos de estrategias alternativas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Integración hacia adelante	Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.	Tandy Corporation abre tiendas nuevas de Radio Shack
Integración hacia atrás	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.	Kmart exige a sus proveedores que vendan su mercancía a consignación.
Integración horizontal	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.	Merck, la compañía farmacéutica más grande del mundo, adquiere Medco Containment Svices, la comercializadora más grande de Estados Unidos, de medicinas con descuento.
Penetración en el mercado	Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.	Walt Disney paga a Nancy Karrigan un millón de dolares por sus presentaciones.
Desarrollo del mercado	Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.	Corning, Inc. Se convierte en uno de los principales proveedores de fibra óptica de Rusia.
Desarrollo del producto	Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.	Rayovac desarrolla un aparato para recargar pilas alcalinas.
Diversificación concéntrica	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados.	Sonoco Products Company, fabricante de empaques industriales, adquiere Engraph Inc., fabricante de empaques de consumo.
Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados.	Seagram adquiere 13.1% de Time Warner.
Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes.	Stratus Computer, fabricante de computadoras que toleran fallas, adquiere Shared Financial Systems, fabricante de software.
Empresa en participación	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar.	Home Shopping Network y Sumitomo ofrecen ventas por televisión en Japón.
Encogimiento	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.	U.S. Surgical se declara en quiebra.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización.	Ryder System, compañía arrendadora de camiones se

Liquidación	Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.	deshace de su negocio aeronáutico. Se liquida The Bank of Credit and Commerce International (BCCI).
-------------	---	--

Algunas industrias de Estados Unidos (como la de los automóviles y la del aluminio) están disminuyendo su tradicional búsqueda de la integración hacia atrás. En lugar de ser dueñas de sus proveedores, las compañías negocian con varios proveedores externos. Ford y Chrysler compran más de la mitad de sus componentes a proveedores externos como TRW, Eaton, General Electric y Johnson Controls. La desintegración tiene sentido en industrias que tienen fuentes de abastecimiento globales. Cada vez hay más compañías que recurren a fuentes externas y usan a proveedores externos, compran aquí y allá, enfrentan a un vendedor contra otro y consiguen la mejor partida.

La competencia global también está llevando a las empresas a reducir su cantidad de proveedores y a exigir grados más elevados de servicios y calidad de los que tienen. Por ejemplo, hace poco Motorola recortó su cantidad de proveedores de 10,000 a 3,000; Xerox bajó sus proveedores de 5,000 a 500; Digital Equipment bajó de 9,000 a 3,000; General Motors de 10,000 a 5,500, y Texas Instruments de 22,000 a 14,000. Si bien las empresas estadounidenses siempre habían dependido de muchos proveedores para conseguir suministros ininterrumpidos y precios bajos, ahora están siguiendo el camino de las empresas japonesas, que tienen muchos menos proveedores y relaciones más estrechas y duraderas con los pocos que tienen. "Seguir la pista de tantos proveedores es muy oneroso", dice Mark Shimelonis, de Xerox.

La integración horizontal. La integración horizontal se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy, una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa, cada vez más, la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. Esta fue la razón principal por la que Renault adquirió Volvo recientemente, para convertirse en el tercer fabricante de autos de Europa, después de Volkswagen y Volvo. En el momento de la adquisición, Renault, una empresa francesa, tenía 10.6% del mercado y Volvo, una empresa sueca, tenía 1.4%. Ahora la empresa está entre las tres primeras. Kenneth Davidson hace la siguiente observación sobre la integración horizontal:

Al parecer, la tendencia hacia la integración horizontal, refleja los celos de los estrategas en cuanto a su capacidad para manejar muchos negocios que no están relacionados. Es más probable que las fusiones de competidores directos causen mayor eficiencia que aquella de negocios no relacionados, tanto porque existe mayor potencial para eliminar instalaciones duplicadas, como porque es

más probable que la gerencia de la empresa adquiriente entienda las actividades de la empresa que está en la mira.

En fecha reciente, Mattel, Inc., fabricante de Barbie, Hot Wheels y los juguetes Disney, adquirió Fisher-Price, su rival fabricante de juguetes, para superar a Hasbro como la compañía de juguetes más grande del mundo. Más de la mitad de las ventas de Mattel se realizan fuera de Estados Unidos.

LAS ESTRATEGIAS INTENSIVAS

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas", porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Penetración en el mercado. La estrategia para penetrar en el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. Procter & Gamble es un ejemplo del caso, pues ha gastado muchísimo en publicidad para aumentar la participación de Venezia, su perfume mejor posicionado en el mercado. Su campaña publicitaria comprende anuncios de página entera, con tiras aromáticas, en revistas de lujosa presentación.

PERSPECTIVA GLOBAL

ASPECTOS GLOBALES DE LA INDUSTRIA DE LAS LINEAS AÉREAS

¿Ha volado alguna vez en Aeroflot, la línea aérea más grande del mundo? Seguramente no, porque la industria de las líneas aéreas se ha globalizado con mucha lentitud, principalmente porque no existe un sistema general para regular la aviación internacional. Diferentes países tienen distintos convenios que fomentan la regulación y el proteccionismo del tránsito aéreo. Por ejemplo, Alemania y Japón generalmente bloquean los esfuerzos realizados por las compañías estadounidenses para ofrecer descuentos. Hace poco, España impidió que American Airlines volara a Madrid, pero cuando Estados Unidos contraatacó con la amenaza de impedir que Iberia, la línea aérea española, volara a Miami, España dio marcha atrás.

La creciente cooperación entre los países está alentando la desregulación y la globalización de la industria de las líneas aéreas. El resultado ha sido infinidad de adquisiciones, fusiones y fracasos de compañías. Se espera que para el año 2000, el tránsito aéreo de pasajeros y sus ingresos se dupliquen, y que los ingresos de la industria alcancen 300 mil millones de dólares. Sin embargo, habrá menos compañías, seguramente sólo un puñado de megacompañías y sus

subsidiarias.

La desregulación y la globalización de las líneas aéreas ha llevado a las compañías más importantes del mundo a formular estrategias nuevas. Las catorce líneas aéreas más importantes del mundo, clasificadas de mayor a menor en cuanto a los ingresos por concepto de pasajeros son Aeroflot, American, United, Delta, Northwest, British Airways, Continental, US Air, TWA, Japan Airlines, Lufthansa, Air France, Air Nippon y Singapore. Estas empresas ya están luchando por obtener espacio dentro y fuera de los puertos aéreos de todo el mundo y están formulando nuevas estrategias y alianzas para colocarse en buena posición en la naciente industria global de las líneas aéreas.

El inglés es el idioma que usan los controladores de tránsito aéreo de todo el mundo, lo que ayuda a que las compañías estadounidenses se puedan globalizar. Las compañías aéreas de Estados Unidos patrocinan la enseñanza del inglés a los controladores soviéticos del tránsito aéreo, anticipándose a que se les conceda autorización para volar sobre Siberia en la ruta a Asia desde Chicago, Seattle y otros ciudades del norte de EE.UU.

El desarrollo del mercado. Para desarrollar el mercado se requiere introducirlos productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable, como se ilustra en el recuadro Perspectiva global. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. Sin duda, éste sería el caso de la industria de los refrescos. Tan sólo este año, Pepsi invertirá 500 millones de dólares en Polonia para competir contra Coca-Cola, que ha ganado un 35% de participación en los mercados de Europa Oriental. La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito. Una empresa que lucha por desacelerar la expansión global, en lugar de acelerarla, es L. L. Bean, la conocida compañía dedicada a las ventas por correo, con sede en Freeport, Maine. Esta compañía garantiza al cliente "el ciento por ciento de satisfacción o la devolución de su dinero". El problema de L. L. Bean es que al año le regresan 82 millones de dólares en mercancías, o alrededor del 14% de los 588 millones de dólares de ventas que realiza. La estrategia de Bean para desacelerar el desarrollo del mercado tiene el objetivo de prestar mayor atención al control de la calidad y al servicio al cliente.

El desarrollo del producto. La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria cervecera están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Hace poco, Anheuser-Busch desarrolló e hizo pruebas con O'Douls, una cerveza sin alcohol, y con Busch Light, una cerveza ligera. Stroh Brewery desarrolló con gran éxito una mezcla de fruta y agua clara sin alcohol, llamada Sundance. En fecha reciente, Coors desarrolló e introdujo la cerveza irlandesa rosada George Killian, la cerveza Herman Joseph y dos cervezas de precio bajo: Keystone y Keystone Light.

Los elevados gastos que requiere el desarrollo de productos explican por qué las empresas del ramo de los automóviles y las computadoras, por ejemplo General Motors, Ford, IBM y Apple, no poseen distribuidoras ni intermediarios. Tandy es la única compañía de computadoras que tiene sus propias distribuidoras, las tiendas Radio Shack. Uno de los fracasos más costosos de un producto nuevo, que se presentó en los años ochenta, fue el de Premier, el cigarrillo "sin humo" de RJR Nabisco. Tras dedicar diez años al desarrollo de este producto y cinco meses de pruebas de mercado, RJR abandonó los planes para introducir Premier.

LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En los años sesenta y setenta, hubo una tendencia hacia la diversificación, buscando no depender de una sola industria, pero los ochenta registraron un cambio de opinión. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter de la Harvard Business School dice: "Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia". De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las divisiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se "ciñan a la trama" y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos. Por ejemplo, Philip Morris obtiene el 60% de sus utilidades gracias a las ventas de los cigarrillos Marlboro. Hamish Maxwell, director general de Philip Morris, dice: "Queremos convertirnos en una compañía dedicada a los productos de consumo". En el caso de Philip Morris, la diversificación tiene sentido, pues el consumo de cigarrillos está disminuyendo, las demandas de responsabilidad por el producto son un peligro y algunos inversionistas rechazan las acciones de tabaco por cuestión de principios. Philip Morris, en un movimiento de diversificación, invirtió 12.9 mil millones de dólares en la compra hostil de Kraft General Foods, la segunda productora de alimentos del mundo, después de Nestlé.

La diversificación concéntrica. La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso reciente de Bell Atlantic Corporation, una compañía telefónica, en el negocio de la programación de videos. La industria de las transmisiones por cable se había opuesto a que el gobierno permitiera a las compañías telefónicas vender programación.

Otro ejemplo de una empresa que se está diversificando en forma concéntrica es el de Iowa-Illinois Gas & Electric, que está desarrollando, en

California, el primer gran proyecto estadounidense de energía eólica. La granja eólica de la empresa costará 225 millones de dólares y contará con enormes turbinas de viento colocadas en terrenos agrícolas, las cuales generarán 250 megavatios de fuerza. Pacific Gas, la compañía de servicios públicos más grande de Estados Unidos, obtiene hasta el 8% de su energía del viento. El nuevo proyecto eólico de Iowa producirá electricidad a unos cinco centavos de dólar por kilovatio-hora, y hará que la energía eólica resulte más barata que la del carbón, tomando en cuenta los costos de la contaminación del aire y otros costos ambientales. Cada vez son más los estados que exigen a las empresas dedicadas a los servicios públicos, que incluyan en su planificación estratégica los "costos ambientales ocultos".

La diversificación horizontal. La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales. Por ejemplo, hace poco, Motorola ingresó en el mercado de los teléfonos inalámbricos, introduciendo un teléfono inalámbrico de 7.5 onzas y tapa abatible que, al principio, sólo se vendería en Sears Roebuck. AT&T domina el mercado estadounidense de los inalámbricos, con valor de 700 millones de dólares, con un 48% del mercado y le siguen Panasonic con un 10% y Sony con un 8%. Motorola está produciendo los teléfonos nuevos en su fábrica de Grayslake, Illinois.

Otro ejemplo de diversificación horizontal es la adquisición de Columbia Pictures Entertainment Company, por parte de Sony Corporation. Esta compra sumó 3.4 mil millones de dólares y representa la adquisición más grande que haya hecho Japón en la industria estadounidense del entretenimiento. Un ejemplo más de diversificación horizontal sería el de Anheuser-Busch que compró Sea World, de Harcourt Brace Jovanovich, cerca de Orlando, así como seis parques más de diversiones.

La diversificación en conglomerado. La suma de productos o servicios nuevos, no relacionados, se llama diversificación en conglomerado. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. Richard West, decano de la Escuela de Administración de la Universidad de Nueva York, dice: "El mercado de valores está recompensando el desmembramiento de los conglomerados, diciendo que los activos de las empresas valen más por separado que juntos. Existe una especie de antisinergia, donde el todo vale menos que las partes".

De las siete compañías regionales que resultaron de la división de AT&T, U.S. West es la que ha seguido la estrategia más arriesgada de diversificación. U.S. West, empresa del ramo de las telecomunicaciones, posee ahora negocios en industrias como la televisión por cable, el financiamiento de equipo, los servicios de publicidad, los bienes raíces, la telefonía celular y la editorial. Recientemente, U.S. West, con sede en Denver, adquirió Financial Security

Assurance por 345 millones de dólares, diversificándose incluso más en el ramo de los servicios financieros.

General Electric es un ejemplo de una empresa muy diversificada. General Electric fabrica locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradores. Esta empresa maneja más tarjetas de crédito que American Express, y posee más aviones comerciales que American Airlines.

LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

La empresa de riesgo compartido (joint venture). La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Otros tipos de contratos de cooperación incluyen a las sociedades para la investigación y el desarrollo, los contratos para la distribución cruzada, los contratos para las licencias cruzadas, los contratos para la producción cruzada y los consorcios para las pujas mancomunadas.

Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos. Kathryn Rudie Harrigan, profesora de administración estratégica de la Universidad de Columbia, resume así la creciente tendencia hacia las empresas en participación:

En el entorno actual de los negocios globales con recursos escasos, veloz ritmo de cambios tecnológicos y requisitos de cuantioso capital, la pregunta importante ya no es "¿deberíamos constituir una empresa en riesgo compartido?". Ahora la pregunta es, "¿qué empresas en participación y contratos de cooperación resultan más convenientes para nuestras necesidades y expectativas?" Y después, "¿cómo manejar estas empresas con mayor eficiencia?".

Los contratos de cooperación, incluso entre competidores, están adquiriendo cada vez mayor popularidad. Por ejemplo, Canon suministra fotocopias a Kodak; Thomson de Francia y FVC de Japón fabrican videocaseteras; Siemens y Fujitsu trabajan juntas, y General Motors y Toyota ensamblan automóviles. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción. Sin embargo, existe el peligro de

que ocurra una transferencia involuntaria de capacidades o tecnologías importantes hacia los niveles de la organización que están por abajo de los que cubre el contrato que se firmó. A menudo, cierta información que no está incluida en el contrato formal cambia de manos en la interacción y el trato que día con día tienen los ingenieros, comercializadores y desarrolladores de productos. ¡Las empresas estadounidenses con frecuencia revelan demasiada información a las empresas extranjeras cuando trabajan con contratos de cooperación! Se requieren contratos formales más estrictos y las compañías occidentales deben empezar a aprender más pues, en el caso de muchas industrias, el liderazgo ha pasado a manos del Lejano Oriente y Europa.

El encogimiento. El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos.

En algunos casos, la *quiebra* puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse. La empresa que se declara en quiebra puede eludir el pago de obligaciones importantes y anular los contratos sindicales. En 1989, mientras Revco se reorganizaba sujeto al título 11 de la Ley de Quiebras, recibió una oferta de 925 millones de dólares para ser absorbida por el Grupo Bass. En Estados Unidos existen cinco tipos básicos de quiebra establecidos en el título 7, título 9, título 11, título 12 y título 13.

La quiebra sujeta al título 7 representa un procedimiento de liquidación que se puede usar exclusivamente cuando la empresa no tiene esperanzas de poder operar con éxito ni de obtener la aceptación necesaria de los acreedores. Todos los activos de la organización se venden en partes, por su valor tangible.

La quiebra sujeta al título 9 se aplica a los ayuntamientos. El último ayuntamiento que se declaró en quiebra fue Bridgeport, la ciudad más grande de Connecticut. Algunos estados no permiten que los ayuntamientos se declaren en quiebra.

La quiebra sujeta al título 11 permite a las organizaciones que se reestructuren y que "regresen" después de registrar una solicitud de protección. Al declarar la quiebra sujeto al título 11, Manville Corporation y Continental Products obtuvieron protección contra las demandas de responsabilidad iniciadas en su contra por la fabricación de productos de asbestos. Los juicios multimillonarios contra estas compañías habrían requerido su liquidación, de modo que, en estos

dos casos, la quiebra fue una estrategia acertada. Por otra parte, Wang Laboratories salió del título 11 con uno de los balances generales más sólidos de la industria de la computación. Carlisle Retailers, la tienda familiar de almacenes más antigua de Ohio, solicitó recientemente protección ante sus acreedores, sujeta al título 11.

La quiebra sujeta al título 12 se creó en razón de la Ley de Quiebras de Propiedades Agrícolas Familiares de 1986. Esta ley entró en vigor en 1987 y otorga consideración especial a los pequeños agricultores que tienen una deuda de 1.5 millones de dólares o menos.

La quiebra sujeta al título 13 consiste en un plan de reestructuración similar al del título 11, pero que sólo se permite a la pequeña empresa propiedad de personas físicas con deudas no garantizadas de menos de 100,000 dólares y deudas garantizadas de menos de 350,000 dólares.

El deudor que se sujeta al título 13 puede seguir operando su negocio mientras se elabora un plan para asegurar el buen funcionamiento del negocio en el futuro.

La desinversión. La venta de una división o la parte de una organización se llama desinversión. Con frecuencia, la desinversión se usa con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa.

La liquidación. La venta en partes de los activos de una compañía, por su valor tangible, se llama liquidación. Liquidar es reconocer la derrota y, por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en algunos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero. Malcolm P. McLean, pionera del transporte en contenedores, recientemente liquidó McLean Industries, la compañía naviera con 115 años de existencia. La reestructuración mediante la quiebra sujeta al título 11 había fracasado. El 85% de la compañía, con sede en Charlotte, Carolina del norte, era propiedad del Sr. McLean.

La combinación. Muchas organizaciones, por no decir que la mayoría, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Ninguna organización se puede dar el lujo de recurrir a todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa. Es preciso tomar decisiones muy difíciles. Se deben establecer prioridades. Las organizaciones, al igual que las personas, tienen recursos limitados. Tanto las organizaciones como las personas deben elegir de entre estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado.

Las organizaciones no pueden hacer muchas cosas de manera correcta porque los recursos y los talentos se dispersan demasiado y los competidores ganan ventajas. Muchas compañías grandes y diversificadas emplean una combinación de estrategias cuando sus diferentes divisiones siguen diferentes estrategias. Asimismo, las organizaciones que luchan por sobrevivir podrían emplear una combinación de varias estrategias defensivas, como por ejemplo la desinversión, la liquidación y el encogimiento, al mismo tiempo.

LINEAMIENTOS PARA SEGUIR ESTRATEGIAS

La tabla 2-2 presenta situaciones, condiciones y lineamientos que señalan cuándo resulta más conveniente seguir diversas estrategias alternativas. Por ejemplo, nótese que la estrategia para desarrollar el mercado suele ser más aconsejable cuando existen canales nuevos de distribución que además son confiables, baratos y de buena calidad; cuando una organización tiene mucho éxito haciendo lo que hace; cuando existen mercados que no han sido tocados ni están saturados; cuando una organización cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para manejar las operaciones expandidas; cuando una organización tiene demasiada capacidad de producción, y cuando la industria básica de la organización está volviéndose global a pasos agigantados.

FUSIONES Y COMPRAS APALANCADAS

Las adquisiciones y las fusiones se usan a menudo para seguir ciertas estrategias. La adquisición ocurre cuando una organización grande compra (adquiere) una empresa pequeña, o viceversa. Una fusión ocurre cuando dos organizaciones más o menos del mismo tamaño, se unen para formar una empresa. Cuando una de las dos partes no quiere la adquisición ni la fusión, se habla de una compra o compra hostil. Business Week, hablando de la "manía de las fusiones" en Estados Unidos, llega a la siguiente conclusión:

Queda claro que las reestructuraciones se basan en mucho más que las consideraciones fiscales, los precios bajos de las acciones, el afán de los compradores especulativos por obtener dinero fácil y los agresivos comerciantes de las fusiones de Wall Street... Las reestructuraciones continúan dándose porque la industria estadounidense las necesita. La desregulación de industrias, desde los servicios financieros hasta la luz y fuerza, desde las comunicaciones hasta el transporte, ha dejado expuesta la complacencia de los administradores y las prácticas ineficientes resultado de muchos años de protección contra las fuerzas del mercado. Infinidad de compañías han reconocido simplemente que para poder competir en el mundo deben adelgazar, hacerse más rudas y concentrarse en una gama más estrecha de negocios.

TABLA 2 Lineamientos para situaciones en las que determinadas estrategias resultan más efectivas

Integración hacia adelante

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una compañía podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.

Integración hacia atrás

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando no hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el negocio nuevo de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.
- Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesita. Integración horizontal.

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por "tender notoriamente" a reducir la competencia.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria entera están disminuyendo.

Penetración en el mercado

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.
- Cuando aumentarlas economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

Desarrollo del mercado

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

Desarrollo del producto

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.

- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo. Diversificación concéntrica.
- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

Diversificación en conglomerado

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación en conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.
- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.
- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concentrado en una sola industria.

Diversificación horizontal

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos, no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.

- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
- Cuando los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

Empresa en riesgo compartido.

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a emisiones de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas singulares del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.
- Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la compañía doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.
- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos; el oleoducto de Alaska sería un ejemplo.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

Encogimiento

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes).
- Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

Desinversión

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.
- Cuando las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.

Liquidación

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.
- Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

Fuente: Adaptado de F. R. David, "How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?" Managerial Planning 33, Núm. 4 (enero-febrero de 1985): 14-17, 22.

En las fusiones, adquisiciones y compras hostiles de años recientes, han predominado las combinaciones dentro de la misma industria. Por ejemplo, hace poco se fusionaron Columbia Hospital y Galen Health Care, y constituyeron uno de los proveedores de servicios de salud más grandes de Estados Unidos, Columbia Healthcare Corporation. En la actualidad, la compañía maneja 99 hospitales en 19 estados y dos países del exterior. En la industria del espacio aéreo, Martin Marietta y Grumman se fusionaron en 1994 y constituyeron una de las mayores empresas de la industria bélica de Estados Unidos. En muchas industrias se está presentando una consolidación general del mercado, sobre todo en el ramo de productos farmacéuticos, alimentos, líneas aéreas, contabilidad, editorial, computadoras, detallistas, servicios financieros y biotecnología. La tabla 2.3 contiene algunas fusiones y adquisiciones realizadas en 1993 y 1994. Entre las muchas razones para una fusión o adquisición estarían las siguientes:

- Permitir un mejor aprovechamiento de la capacidad
- Aprovechar mejor los equipos existentes de vendedores
- Recortar el personal administrativo

- Obtener economías en escala
- Aliviar las tendencias estacionales de las ventas
- Tener acceso a otros proveedores, distribuidores y acreedores
- Adquirir tecnología nueva
- Disminuir las obligaciones fiscales

En 1993, las fusiones, alentadas por los elevados precios de las acciones, duplicaron con creces su ritmo de 1992. El auge reciente de fusiones ya no está financiado por endeudamiento con bonos chatarra, sino primordialmente por medio de acciones.

Las compras apalancadas (CA). La compra apalancada se presenta cuando los directivos de una compañía y otros inversionistas privados compran las acciones de la sociedad (de ahí el uso del término "compra") con fondos de préstamos (de ahí el uso de la palabra "apalancada"). Además de tratar de evitar una absorción hostil, otros motivos para emprender una CA serían que los mandos superiores decidan que ciertas divisiones no encajan dentro de la estrategia global de la corporación, o que se deben vender a efecto de reunir dinero, o que reciban una oferta tentadora. Una CA hace que la corporación se vuelva privada. En los años ochenta, en Estados Unidos se consumaron alrededor de 2,000 CA.

TABLA 3 Algunos ejemplos de fusiones y adquisiciones realizadas en 1993 y 1994

EMPRESA COMPRADORA	EMPRESA ADQUIRIDA
Viacom	Paramount Communications
Cadbury Schweppes	A&W Brands
Bell Atlantic	Tele-Communications
Paramount Communications	Chris-Craft Industries
Akzo	Nobel Industries
New York Times	Affiliated Publications
UniHealth America	Blue Shield of California
AH Belo	Dallas Morning News
Banc One	Liberty National Bancorp
Volvo	Home Shopping Network
QVC	McCaw Cellular Communications
AT&T	Prague Breweries
Bass PLC	Medco
Merck Morris Air	Renault
Southwest Airlines	Morris Air

Borg-Warner, Owen-Illinois y Jim Walter, son empresas que acaban de sufrir una compra apalancada. Con este tipo de arreglo, la deuda se reembolsa más adelante, por medio de fondos de las operaciones y de la venta de activos.

Muchas bancos, compañías de seguros y otras instituciones financieras, están entrando en el negocio de las compras apalancadas, en ocasiones llamado "banca mercantil".

Los banqueros mercantiles suelen vender en partes las compañías adquiridas con las compras apalancadas y obtienen enormes utilidades. Con la compra apalancada más rentable que se haya realizado jamás, Kohlberg, Kravis, Roberts (KKR) and Company, adquirió RJR Nabisco por 25 mil millones de dólares y después empezó a vender las divisiones por separado a precios elevadísimos. La desposesión de RJR incluyó la venta del negocio de fruta fresca a Polly Peck, una compañía londinense de alimentos, por 875 millones de dólares, y Del Monte, el negocio de alimentos enlatados, por cerca de 1.48 mil millones de dólares a otro grupo que realiza compras apalancadas y está encabezado por Capital de Riesgo de Citicorp.

En casi todos los casos, la estructura del capital de la compañía adquirida por medio de una CA, registrará en su balance general inicial una deuda de 85% o más. Esta deuda se puede dividir en dos categorías: la deuda mayor, proporcionada por prestamistas comerciales, y la deuda subordinada, que se reúne en el mercado público. En muchos casos, quienes aportan la deuda subordinada se convierten en socios accionarios mediante la negociación de opciones o garantías, llamados *pateadores de capital*. Cuando un grupo directivo "compra" un negocio por medio de una CA, el grupo suele quedarse con alrededor del 15% de las acciones de ese negocio. Aun cuando el grupo directivo no pretenda quedarse con una cantidad sustancial de acciones del nuevo negocio, casi siempre es esencial que exista un grupo sólido de directivos para que las instituciones financieras y otros inversionistas estén dispuestos a participar en la compra apalancada.

Muchas de las empresas que se privatizaron en los años ochenta mediante compras apalancadas están volviendo a vender las acciones al público. Esta actividad, llamada una CA revertida se usa para mejorar los balances generales, cargados de deudas, de las compañías. La CA revertida más grande que se haya registrado a últimas fechas se dio en Duracell, donde se reunieron 365 millones de dólares de capital por medio de la venta de acciones.

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

Es probable que los libros sobre análisis de la competencia que más se leyeron en los años ochenta hayan sido los de Michael Porter: *Competitive Strategy* (Free Press, 1980), *Competitive Advantage* (Free Press, 1985) y *Competitive Advantage of Nations* (Free Press, 1989). Según Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Porter los llama "estrategias genéricas". El liderazgo en costos gira entorno de la producción de productos estándar, aprecio unitarios muy bajos, para consumidores que son

sensibles a los precios. La diferenciación es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios. El enfoque significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Las estrategias de Porter implican diferentes arreglos organizativos, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes, con mayor acceso a recursos, suelen competir con base en un liderazgo en costos y/o diferenciación, mientras que las empresas pequeñas suelen competir basadas en su enfoque.

Porter subraya que los estrategas deben realizar análisis de costo-beneficio para evaluar si las unidades de negocios de una empresa, presentes o futuras, tienen "oportunidad de compartir". La posibilidad de compartir actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva porque abate costos o aumenta la diferenciación. Porter, además de aconsejar que se comparta, subraya que las empresas deben ser muy buenas para "transferir" capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocios, para así conseguir la ventaja competitiva. Diferentes estrategias, dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, pueden brindar ventaja en el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

Estrategias para el liderazgo en costos. Un motivo primordial para seguir estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos. Sin embargo, el liderazgo en costos generalmente se debe perseguir al mismo tiempo que la diferenciación. Una serie de elementos de los costos afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, entre ellos las economías o deseconomías de escala, los efectos del aprendizaje y la curva de la experiencia, el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad y los vínculos con proveedores y distribuidores. Otros elementos de los costos que se deben tomar en cuenta cuando se elige entre las estrategias alternativas, serían la posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de I y D ligados al desarrollo de productos nuevos o a la modificación de productos existentes, y los costos por concepto de mano de obra, impuestos, energéticos y transportes.

Luchar por ser un productor con costos bajos en una industria puede resultar muy efectivo cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr las diferencias entre productos, cuando a los compradores no les interesan demasiado las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. La idea básica consiste en tener precios más bajos que la competencia y, así, ganar participación en el mercado y las ventas, sacando a algunos de los competidores del mercado.

Una exitosa estrategia para el liderazgo en costos suele infiltrarse en toda la empresa, como lo demostrarla su enorme eficiencia, pocos gastos indirectos, escasos adornos, intolerancia ante el desperdicio, profundo análisis de las solicitudes presupuestales, amplios espacios de control, recompensas ligadas a la contención de costos y participación general de los empleados en las actividades para controlar los costos. Algunos de los peligros que implica perseguir el liderazgo en costos serían que la competencia podría imitar la estrategia, bajando con ello las utilidades de la industria entera; que los avances tecnológicos de la industria podrían dar al traste con la eficacia de la estrategia o que el interés de los compradores se podría dirigir a otras características diferenciales y no sólo a los precios. Algunas empresas ejemplares, conocidas por sus estrategias para el liderazgo en costos, son Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black and Decker, Lincoln Electric y Briggs and Stratton.

Estrategias de diferenciación. Distintas estrategias ofrecen distintos grados de diferencias. La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez. Los productos duraderos protegidos mediante barreras para que la competencia no los pueda copiar rápidamente son los mejores. Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menos mantenimiento, mayor comodidad o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Una buena estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y merezca la fidelidad del cliente, porque los consumidores se pueden aficionar notablemente a las características que lo distinguen. Las características especiales para diferenciar el producto pueden incluir un servicio excelente, existencia de refacciones, diseño de ingeniería, desempeño del producto, vida útil, millas por litro o facilidad de uso.

Uno de los riesgos de seguir una estrategia de diferenciación sería que los consumidores no concedan al producto singular el valor necesario para justificar el precio más elevado. Cuando esto ocurre, la estrategia del liderazgo en costos derrotará fácilmente a la estrategia de diferenciación. Otro riesgo sería que la competencia puede encontrar la manera de imitar sin tardanza las características de la diferenciación. Así pues, las empresas deben encontrar fuentes duraderas para que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez y a bajo costo.

Entre los elementos que requieren las organizaciones para que su estrategia de diferenciación triunfe, estarían la buena coordinación de las funciones de comercialización e I y D, así como bastantes alicientes para atraer a

los científicos y a las personas creativas. Entre las empresas que siguen una estrategia de diferenciación están: Dr. Pepper, Jenn-Air, The Limited, BMW, Grady-White, Ralph Lauren, Maytag y Cross. Como indica el recuadro "Perspectiva del medio ambiente" de este capítulo, cada vez son más las empresas que elaboran estrategias de diferenciación aprovechando el interés de los consumidores por preservar el medio ambiente.

Estrategias de enfoque. Una buena estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes. Por ejemplo, las estrategias para penetrar en el mercado y para desarrollar el mercado ofrecen grandes ventajas para enfocarse bien. Peter Wright, en un artículo que perfecciona la obra de Porter, señala que las empresas medianas y grandes sólo pueden seguir debidamente las estrategias para enfocarse si lo hacen en combinación con estrategias para la diferenciación o el liderazgo en costos. Fulmer y Goodwin coinciden al resaltar que, en esencia, todas las empresas siguen una estrategia para diferenciarse. Como sólo una empresa se puede diferenciar gracias al costo más bajo, las empresas restantes de la industria deben encontrar otros caminos para diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse. Empresas que siguen una estrategia de enfoque son: Midas, Red Lobster, Federal Express, US Sprint, MCI, Coors Brewers y Schwinn.

PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE

UTILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS AMBIENTALISTAS

- ARCO introdujo la gasolina normal EC-1, un combustible muy limpio que controla las emisiones. Las ventas de este producto de ARCO se dispararon y otras compañías petroleras están luchando por desarrollar un producto similar o mejor.
- Anheuser-Busch Companies convirtieron, hace poco, casi todas sus cervecerías, de petróleo a gas natural. El gas natural es mucho menos contaminante y más barato que el petróleo, lo que ha permitido a Anheuser obtener eficiencias de costos y merecer la lealtad de los consumidores.
- Ryder Truck Company recicla todo el aceite usado del cárter del cigüeñal de sus 160,000 camiones a diesel. La compañía recupera así alrededor de un millón de galones de aceite, ahorrándose más de un millón de dólares por concepto de costos de compra, impuestos y costos de desechos.
- Sealy Mattress Company de Randolph, Massachusetts, instaló recientemente un alumbrado nuevo en sus instalaciones fabriles y almacenes, que le ahorra 40,000 dólares al año por concepto de electricidad. Menor demanda de electricidad significa que las plantas de luz generan mucho menos contaminación.

- La Universidad de Columbia ha invertido 4 millones de dólares para mejorar el alumbrado de sus predios, ahorrándose con ello 2.8 millones de dólares al año.
- Merrill Lynch cuenta con dos Fideicomisos de Tecnología Ambiental y un Fondo Ecológico especial. Este segundo está compuesto por empresas que no son nocivas para el ambiente. Tres de estos fondos se están vendiendo muy bien.
- Samsung, en Corea del Sur, ha adoptado normas ambientalistas 50% más estrictas que las impuestas por las leyes del país. En fecha reciente, Samsung invirtió 71 millones de dólares en actividades para prevenirla contaminación y preservar el ambiente. La compañía se ganó la confianza de los consumidores y creó tecnologías avanzadas para descontaminar agua y aire que se están vendiendo con mucho éxito en todo el mundo.
- Lufthansa, la línea aérea de Alemania, redujo sus desechos de papel y plástico en 3,700 toneladas al año con sólo permitir que los pasajeros eligieran sus alimentos antes de abordar, en lugar de entregarles alimentos ya empacados cuando estuvieran abordo.

Entre los peligros de seguir una estrategia de enfoque está la posibilidad de que muchos competidores identifiquen la estrategia que está triunfando y la imiten, o que las preferencias del consumidor se dirijan hacia los atributos del producto que desea el mercado en general. Una organización que usa la estrategia de enfoque se podría concentrar en un grupo concreto de segmentos de clientes, mercados geográficos o líneas de productos para cubrir un mercado bien definido y estrecho mejor que los competidores que cubren un mercado más amplio.

La cadena de valor. Según Porter, la mejor manera de describir las actividades de una empresa es mediante una cadena de valor, en la que el total de ingresos menos el total de costos de todas las actividades realizadas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las empresas de una industria tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como obtener materias primas, diseñar productos, construir instalaciones fabriles, establecer contratos de cooperación y ofrecer servicios a los clientes. Una empresa será rentable en tanto el total de ingresos sea superior al total de costos contraídos al crear y entregar el producto o servicio. Las empresas se deben esforzar por entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

La ventaja competitiva de las naciones. Algunos países del mundo, por ejemplo Brasil, ofrecen muchísimos recursos naturales, mientras que otros, como México, ofrecen mano de obra barata. Otros, por ejemplo, Japón, ofrecen una gran dedicación a la educación, y otros más, como Estados Unidos, ofrecen innovaciones e iniciativas. No todos los países ofrecen lo mismo a los negocios, por lo que cada vez son más las empresas que están reubicando diferentes partes de las operaciones de su cadena de valor para aprovechar aquello que ofrecen

diferentes países.

Porter, en su libro más reciente, revela que algunos países, al parecer, cuentan con una cantidad desproporcionada de empresas exitosas en industrias concretas. Algunos ejemplos serían Estados Unidos, en entretenimiento; Italia en loseta de cerámica; Suecia, en caminos; Japón, en negocios bancarios; Suiza, en dulces, y Alemania, en autos. Porter atribuye estas diferencias a cuatro elementos decisivos: (1) existencia de fuerzas en ciertos campos técnicos estrechos; (2) gran demanda en el país de origen; (3) industrias relacionadas y de apoyo en el país de origen, y (4) rivales nacionales fuertes. 11 La rivalidad local, por ejemplo, suele estimular el crecimiento de distribuidores y proveedores locales. Las organizaciones deben tratar de seguir estrategias que, de hecho, puedan permitir que la empresa capitalice las fuerzas relativas de distintos países. Según Porter, las diferencias comparativas de los países producen las siguientes generalizaciones para la administración estratégica: devaluar es malo para la competitividad; debilitar las leyes antimonopólicas es malo; disminuir la seguridad de los productos y los reglamentos ambientales es malo; desregularizar es bueno; promover la cooperación entre empresas es malo; realizar contratos para la comercialización ordenada es malo; y aumentar los contratos de la industria bélica es malo.

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y GUBERNAMENTALES

Hay infinidad de organizaciones no lucrativas y gubernamentales que están usando el proceso de la administración estratégica con gran eficacia, entre ellas Girl Scouts, Boy Scouts, Cruz Roja, cámaras de comercio, instituciones educativas, instituciones médicas, servicios públicos, organismos gubernamentales e iglesias. Cabe señalar que el sector no lucrativo es el que proporciona mayor cantidad de empleos en Estados Unidos; cuenta con 80 millones de estadounidenses que ofrecen un promedio de casi 5 horas a la semana a una o varias organizaciones no lucrativas. Muchas organizaciones gubernamentales y no lucrativas funcionan mejor que las empresas y las corporaciones de la iniciativa privada en cuanto a innovaciones, motivación, productividad y administración estratégica. 13 Por ejemplo, el Ejército de Salvación de Florida es capaz de rehabilitar un 80% de las personas que han delinquido por primera vez. El programa Daisy Scouts, de las Girl Scouts, para niñas de cinco años ha crecido a gran velocidad y pasa de 100,000 no obstante que se inició hace apenas unos cuantos años.

En comparación con las empresas lucrativas, las organizaciones gubernamentales y las no lucrativas con frecuencia son monopolios, producen un producto o servicio que no se presta, o se presta muy poco a medir sus resultados, y dependen totalmente del financiamiento exterior. En el caso concreto de estas organizaciones, la administración estratégica es un estupendo medio para preparar y justificar las solicitudes del apoyo financiero que necesitan.

Las instituciones educativas. Las instituciones educativas están utilizando las técnicas y los conceptos de la administración estratégica cada vez más. Richard Cyert, presidente de la Universidad Carnegie-Mellon, dice: "Pienso que manejamos la administración estratégica mucho mejor que cualquiera de las empresas que conozco". Las variaciones de población en el país, del noreste y oeste medio al sureste y el oeste, no son sino uno de los factores que produce un trauma en las instituciones educativas que no han planificado cambios para las inscripciones. Las escuelas superiores de primera línea del noreste están reclutando más alumnos que en el sureste y el oeste. Esta tendencia representa un cambio significativo en el clima competitivo para atraer a los mejores egresados de las escuelas de educación media, año con año.

Cada vez hay más Escuelas de Administración de escuelas superiores y universidades que preparan y ofrecen cursos especiales para compañías particulares. Por ejemplo, en la Escuela Kellogg, de la Universidad de Northwestern, los cursos especiales para compañías como Ernst & Young y Johnson & Johnson representan en la actualidad 40% de los cursos para ejecutivos que se ofrecen. Los cursos especiales representan 59% de los cursos de estudios que ofrece la Escuela de Wharton, de la Universidad de Pennsylvania. "Antes, las escuelas pensaban que eran las poseedoras de la verdad y que todo el mundo se postraría de rodillas a sus pies", dice Nancy Hartigan, de Kellogg. "Ahora las compañías son mucho más selectivas. Las escuelas superiores han desarrollado mucha más sensibilidad para saber lo que quieren las organizaciones". Para ser reconocida por el Colegio de Escuelas de Administración de la Asociación Americana (AACSB, por sus siglas en inglés), la escuela que presenta la solicitud debe preparar un elaborado plan estratégico.

Las organizaciones médicas. La industria hospitalaria de Estados Unidos, con un valor de 200 mil millones de dólares, ha venido registrando márgenes decrecientes, exceso de capacidad, exceso de burocracia, estrategias de diversificación mal planificadas y ejecutadas, costos médicos elevados, menor apoyo federal y gran rotación de administradores. La gravedad de este problema se acentúa en razón de la disminución del 20% anual en los pacientes internados en el país. El descenso de las tasas de hospitalización, la desregularización y el acelerado crecimiento de organizaciones para la atención médica (OAM), organizaciones de proveedor preferido (OPP), centros de atención urgente, centros de cirugía con pacientes externos, centros de diagnóstico, clínicas especializadas y prácticas de grupo, son otras amenazas importantes que enfrentan los hospitales hoy. Muchas instituciones médicas, privadas y estatales, están en problemas financieros como consecuencia de haber tomado una posición reactiva, en lugar de una activa, para enfrentarse a su industria.

Los hospitales -en un principio destinados para albergar a personas que se morían de tuberculosis, viruela, cáncer, pulmonía y enfermedades infecciosas- están creando estrategias nuevas, conforme los avances en el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades crónicas está afectando su misión anterior. Los hospitales empiezan a llevar servicios al paciente tanto como a llevar pacientes al

hospital; dentro de 20 años, la atención médica se concentrará en la casa y en la comunidad residencial y no en recintos hospitalarios. Los pacientes crónicos requerirán instalaciones para tratamientos diurnos, monitoreo electrónico en casa, servicios de ambulancias fáciles de usar, redes de servicios descentralizados y pruebas de laboratorio. Una buena estrategia hospitalaria para el futuro necesitará de una colaboración renovada y profunda entre médicos, quienes son centrales para el bienestar del hospital, y la reasignación de recursos para la atención en casa y en marcos comunitarios a enfermos graves o crónicos.

Las estrategias que están siguiendo muchos hospitales en la actualidad incluyen la creación de servicios médicos a domicilio, el establecimiento de casas de atención y la formación de centros de rehabilitación. Las estrategias de integración hacia atrás que están siguiendo algunos hospitales, comprenden adquirir servicios de ambulancia, servicios de recolección de basura y servicios de diagnóstico. El Stuart Circle Hospital, de Richmond, Virginia, utiliza la publicidad en periódicos, radio y exteriores como parte de su estrategia para penetrar en el mercado. El Archibald Memorial Hospital, de Thomasville, Georgia, sigue una estrategia de desarrollo del producto, creando un servicio para enfermos mentales no internos, un servicio de enfermeras de obstetricia y un centro de atención al abuso en el consumo de drogas. El Children's Memorial Hospital, de Chicago, ha elaborado un programa nuevo llamado "Excelencia pediátrica", que ofrece atención de enfermeras a domicilio para niños médicamente considerados delicados. Esta estrategia se podría considerar como de diversificación concéntrica, al igual que las estrategias para edificar centros de condición física y centros para el control de peso. El Desert Hospital, de Palm Springs, California, ha cambiado sus servicios de cateterización cardíaca no invasiva afuera del hospital, en una joint venture con médicos.

Las diez estrategias más exitosas en hospitales hoy están ofreciendo centros de cirugía libres para pacientes externos, centros de diagnóstico libres para pacientes externos, centros de rehabilitación física, servicios de atención médica en domicilio, centros de rehabilitación cardíaca, servicios de proveedor preferido, servicios de medicina industrial, servicios de medicina para la mujer, unidades de enfermeras especializadas y servicios psiquiátricos.

En gran parte debido al aumento de costos, es cada vez mayor la cantidad de hospitales que están contrayéndose, y de compañías externas que están ofreciendo servicios como salas de emergencia las 24 horas y sistemas para mantener la vida. Psicor, de San Diego, por ejemplo, renta equipo y proporciona técnicos para cirugía a corazón abierto en ochenta hospitales de Estados Unidos. Cuando menos 1,000 hospitales de ese país han contratado empresas como Coastal Emergency Services, de Durham, Carolina del Norte, para ofrecer servicios de salas de emergencia.

Oficinas y departamentos gubernamentales. Las oficinas y los departamentos federales, estatales, de los condados y municipales, como departamentos de policía, cámaras de comercio, asociaciones forestales y

departamentos de salubridad, son los responsables de formular, poner en práctica y evaluar las estrategias que consumen los dólares de los contribuyentes, para que los costos sean eficientes al ofrecer servicios y programas. Las organizaciones del gobierno utilizan cada vez más los conceptos de la administración estratégica para poder trabajar en forma más eficiente y eficaz.

Pero los estrategias de las organizaciones gubernamentales operan con menos autonomía estratégica que los de la iniciativa privada. Las empresas públicas, por regla general, no pueden diversificarse hacia negocios no relacionados ni fusionarse con otra empresa. Los estrategias del gobierno suelen tener muy poca libertad para modificarla misión de la organización o rediseñar los objetivos. Los legisladores y los políticos generalmente tienen el control, directo o indirecto, de las decisiones y los recursos importantes. Las cuestiones estratégicas se discuten y analizan en los medios y las legislaturas. Los asuntos se politizan, dando por resultado menos alternativas para elegir estrategias. La administración de las empresas del sector público es más predecible.

A primera vista podría parecer que la administración estratégica no se puede aplicar a las organizaciones gubernamentales, pero es justo lo contrario. Las oficinas y los departamentos del gobierno están encontrando que sus empleados se entusiasman ante la oportunidad de participar en el proceso de la administración estratégica y, por consiguiente, repercute en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización. Además, las oficinas de gobierno están usando el enfoque de la administración estratégica para preparar y fundamentar solicitudes formales de fondos extraordinarios.

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA

La administración estratégica es vital para el éxito de las empresas grandes, pero ¿qué hay de las pequeñas? El proceso de la administración estratégica también es vital para la pequeña empresa. Desde su inicio, todas las organizaciones cuentan con una estrategia, incluso aunque la estrategia sólo sea el resultado de las operaciones diarias. El proceso de la administración estratégica, incluso realizado de manera informal o por un solo dueño/empresario, puede mejorar muchísimo el crecimiento y la prosperidad de las empresas. Datos recientes revelan que es cada vez mayor la cantidad de hombres y mujeres que están iniciando negocios propios en Estados Unidos. Esto significa que cada vez más personas se dedican a elaborar estrategias. Los despidos masivos de las corporaciones han contribuido a la explosión de pequeñas empresas e ideas nuevas. Por ejemplo, aunque menos del 1% de los 900,000 mecánicos de autos de Estados Unidos son mujeres, Janet Brown, de Newport News, Virginia, acaba de abrir un taller llamado Women's, Auto Clinic, que está operando con gran éxito y enseña mecánica a las mujeres.

Infinidad de artículos en revistas y periódicos han dirigido su enfoque hacia la manera en que se aplican los conceptos de la administración estratégica en la

pequeña empresa. Una conclusión central de estos artículos es que la falta de conocimientos de administración estratégica es un obstáculo serio para muchos dueños de negocios pequeños. Otros problemas que se suelen encontrar al aplicar los conceptos de la administración estratégica a los negocios pequeños, es la falta de capital suficiente para explotar las oportunidades externas y un marco de referencia cognoscitivo "de día con día". Algunas investigaciones recientes también revelan que la administración estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las grandes, pero que las empresas pequeñas que utilizan la administración estratégica obtienen mejores resultados que las que no la usan.

El atractivo principal de todo enfoque administrativo es la expectativa de que mejorará los resultados de la organización. Lo anterior es especialmente cierto en el caso de la administración estratégica. Los gerentes y los empleados, gracias a su participación en las actividades de la administración estratégica, logran entender mejor las prioridades y las operaciones de la organización. La administración estratégica permite que las organizaciones sean eficientes, pero sobre todo permite que sean efectivas. Aunque la administración estratégica no garantiza el éxito de la organización, el proceso permite la toma de decisiones activa, en lugar de reactiva. La administración estratégica puede representar un cambio radical en la filosofía de algunas organizaciones, por tanto, los estrategas se deben preparar para adelantarse y responder, de manera constructiva, las preguntas y los problemas conforme van presentándose. Las dieciséis estrategias explicadas en este capítulo pueden representar un nuevo inicio para muchas empresas, sobre todo si los gerentes y los empleados de la organización comprenden y apoyan el plan de acción.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Adquisición
Integración hacia atrás
Quiebra
Estrategia combinada
Diversificación concéntrica
Diversificación en conglomerado
Contratos de cooperación
Liderazgo en costos
Diferenciación
Estrategias de diversificación
Desinversión
Pateadores de capital
Enfoque
Integración hacia adelante
Franquicias
Estrategias genéricas
Diversificación horizontal
Integración horizontal

Estrategias de integración
Estrategias intensivas
Empresa en riesgo compartido (joint venture)
Compra apalancada
Liquidación
Desarrollar el mercado
Penetrar en el mercado
Banca mercantil
Fusión
Fuentes externas
Desarrollar el producto
Encogimiento
Revertir la compra apalancada
Absorción
Cadena de valor
Integración vertical

TEMAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

1. ¿En qué difiere la formulación de una estrategia para una organización pequeña o para una grande? ¿Para una organización lucrativa y para una no lucrativa?
2. Ofrezca ejemplos recientes de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
3. Ofrezca ejemplos recientes de integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal.
4. Ofrezca ejemplos recientes de diversificación concéntrica, diversificación horizontal y diversificación en conglomerado.
5. Ofrezca ejemplos recientes de empresa en participación, encogimiento, desinversión y liquidación.
6. Elija una de las lecturas sugeridas al final del presente capítulo y encuentre ese artículo en la biblioteca de su universidad. Lea el artículo y prepare un informe oral de 5 minutos sobre ese tema.
7. ¿Piensa que las absorciones hostiles no son éticas? ¿Por qué sí, por qué no?
8. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la diversificación?
9. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de una estrategia de integración?
10. ¿En qué difiere la administración estratégica en una organización lucrativa y una no lucrativa?
11. ¿Porqué no es aconsejable seguir demasiadas estrategias al mismo tiempo?
12. Explique el concepto de la cadena de valor de Porter.
13. Describa la mecánica de una compra apalancada.
14. ¿Qué implican las investigaciones de Porter sobre "la ventaja competitiva de las naciones"?