



CONTROL DE GESTIÓN

Lección 15

Estrategias Corporativas

La estrategia corporativa trata de estar en la combinación correcta de negocios. Así, la estrategia corporativa tiene que ver con la pregunta sobre dónde competir (en qué industria), más que sobre cómo competir, que sería una estrategia de la unidad comercial. En el plano corporativo, los temas son: 1) la definición de los negocios en los que participa la empresa y 2) la distribución de recursos entre esos negocios. El análisis estratégico corporativo implica decisiones sobre los negocios que hay que agregar o conservar, en cuáles debe incrementarse o reducirse la participación, o cuáles es necesario abandonar.

En términos de su estrategia corporativa, las compañías pueden clasificarse en tres categorías. Una empresa de industria única opera en una línea de negocios. Un ejemplo es ExxonMobil, que está en la industria petrolera. Una empresa con diversificación relacionada opera en varias industrias y sus unidades comerciales se benefician de un conjunto común de competencias básicas. Procter & Gamble (PG) es un ejemplo de empresa diversificada: tiene unidades comerciales en los mercados de pañales (Pampers), detergentes (Tide), jabones (Ivory), dentífricos (Crest), champúes (Head & Shoulders) y otros productos de consumo. PG tiene dos competencias básicas que benefician a todas sus unidades comerciales: 1) habilidades básicas en varias tecnologías químicas, y 2) experiencia en marketing y distribución de mercancías de precio bajo que se venden en los supermercados. Una empresa de negocios diferenciados opera en negocios que no se relacionan entre sí; la conexión entre las unidades comerciales es puramente financiera. Textron es un ejemplo: opera en negocios tan diferentes como instrumentos de escritura, helicópteros, sierras de cadena, componentes de motores de avión, montacargas, máquinas herramientas, cinturones de seguridad especiales y turbinas de gas.

Empresas de una sola industria: Estas compañías se dedican exclusivamente a una industria específica. Ejemplos de empresas que siguen una estrategia de industria única incluyen a Maytag en electrodomésticos, Wrigley en goma de mascar, Perdue Farms en cría de aves de corral y NuCor en acero. Estas empresas aplican sus competencias básicas para fomentar su crecimiento dentro de su industria específica. Por ejemplo, NuCor experimentó un crecimiento anual del 20% durante 38 años (1966 a 2004) al enfocarse únicamente en la industria siderúrgica, aprovechando sus tres capacidades básicas: conocimientos en procesos de manufactura, adopción e implantación de tecnología, y construcción de plantas.

Empresas de diversificación relacionada: Este grupo incluye empresas que operan en múltiples industrias, conectadas a través de sinergias operativas. Estas sinergias se manifiestan en dos

formas: la capacidad de compartir recursos comunes y la de compartir competencias básicas. Por ejemplo, en empresas como Procter and Gamble, casi todos los productos comparten un equipo de ventas y logística común, y se distribuyen principalmente en supermercados. Estas empresas no solo cosechan beneficios de economías de escala y ahorros en gastos operativos al compartir recursos, sino que también utilizan sus competencias básicas en múltiples unidades de negocio para impulsar el crecimiento.

Empresas de diversificación diferenciada: En el otro extremo del espectro se encuentran empresas como Textron, que operan en varias industrias pero con pocas sinergias operativas entre sus unidades comerciales. A diferencia de las empresas de diversificación relacionada, las unidades de Textron, aparte de las transacciones financieras, tienen poco en común. La matriz de Textron actúa más como una compañía de valores, proporcionando financiación a sus unidades comerciales, de las cuales se esperan altos rendimientos financieros. Estas entidades, conocidas como empresas de diversificación diferenciada o conglomerados, crecen principalmente a través de adquisiciones. Otros ejemplos incluyen a Litton y LTV.