



CONTROL DE GESTIÓN

Lección 16

Competencias Básicas y Diversificación de la Corporación

Competencias Básicas y Diversificación de la Corporación. A pesar del lamentable historial de las compañías que han buscado la diversificación, muchas han intentado esta estrategia desde la década de 1960. Porter escribe: "Estudí los registros de diversificación de 33 compañías estadounidenses grandes y prestigiosas de 1950 a 1986 y descubrí que la mayoría se deshicieron de más adquisiciones de las que conservaban. Las estrategias corporativas de gran parte de las compañías no generaron valor para los accionistas, sino que lo dilapidaron".

En las investigaciones se ha visto que, en promedio, las empresas de diversificación relacionada son las que mejor se desenvuelven; en segundo lugar están las empresas de una sola industria, mientras que las empresas de diversificación diferenciada no generan buenos rendimientos a la larga. Esto se debe a que la matriz corporativa de una empresa de diversificación relacionada tiene la capacidad de transferir competencias básicas de una unidad comercial a otra. Una competencia básica es aquella en que la empresa sobresale y que añade un valor significativo para los clientes. Por tanto, el crecimiento mediante competencias y la diversificación tienen un gran potencial de éxito.

Por ejemplo, la competencia fundamental de Honda es su capacidad de diseñar motores compactos. Y aprovechó esta competencia para entrar en el negocio de las motocicletas. Desde entonces Honda ha llevado su competencia en la tecnología de motores compactos a diversos negocios, como automóviles, podadoras de césped, máquinas para quitar nieve, autos para nieve y herramientas eléctricas para exteriores.

Por su parte, las empresas de diversificación diferenciada no poseen sinergias operativas. Casi todos los fracasos de los intentos de diversificación corporativa han sido de este género. Sin embargo, algunas empresas de diversificación diferenciada (por ejemplo, General Electric) son muy rentables. Cuando veamos más ejemplos de empresas de diversificación diferenciada analizaremos esta estrategia corporativa.

La estrategia corporativa es un espectro en el que en un extremo está la estrategia de industria única y en el otro, la diversificación diferenciada (en medio está la diversificación relacionada). Muchas compañías no encajan exactamente en ninguna de las tres categorías. Sin embargo, casi todas pueden clasificarse en este espectro. El lugar que ocupe una empresa depende de su grado y tipo de diversificación. Las compañías que persiguen diferentes estrategias de diversificación corporativa (es decir, en cuanto al grado y tipo de diversificación)

tienen necesidades de planeación y control muy distintas. Por consiguiente, el principal problema de los diseñadores de sistemas de control es cómo variar la estructura y la forma de control en una empresa.