



Tema 9. Estrategias corporativas

Introducción



Meza (2013) mencionó que “de acuerdo con un estudio efectuado por la consultora Gartner, para el 2015 más del 70% de las empresas del ranking Forbes Global 2000 habrán aplicado la gamificación, por lo que el interés en esta estrategia corporativa continuará creciendo y su compañía no puede estar fuera de la jugada”.

Pero ¿qué es la **gamificación**, que no aparece como materia de estudio en los libros de texto? en el mismo artículo, Meza (2013) nos dice que “consiste en aplicar los conceptos y las técnicas de los juegos a otras áreas de actividad, entornos y aplicaciones no lúdicas con el objetivo de potenciar entre las audiencias la motivación, concentración, liderazgo, destreza, imaginación, esfuerzo, participación y otros valores comunes a todos los pasatiempos”.

Por otro lado, Hill (2011) destacó que las **estrategias corporativas** son usadas para identificar tres factores relevantes del proceso estratégico que son:

1. Aquellas **empresas** con las que se podría competir.
2. La definición de las **actividades** que forman su **cadena de valor**, que la empresa utilizará para competir con otras empresas.
3. El **método** que utilizará para **entrar o abandonar un determinado sector o industria**, de tal forma que le permita maximizar su rentabilidad a largo plazo.

Es importante que cuando estemos al frente de una empresa y tengamos la posibilidad de ser agentes activos en sus procesos estratégicos, recordemos que **la innovación es la clave de la evolución y de reinventar la empresa**. Por lo cual, el uso de nuevas estrategias como la comentada en el párrafo inicial de esta introducción pueden ser interesantes para ir hacia los nuevos caminos estratégicos.

Subtema 1. Estrategias de integración horizontal y vertical



La **integración horizontal y vertical** son **estrategias corporativas** que se enfocan en mejorar la ventaja competitiva de la empresa y su rentabilidad.

A continuación nos enfocaremos en analizar estas dos estrategias.

La primera: **integración horizontal**, Hill (2011) la definió como “el proceso de adquirir o fusionarse con los competidores en la industria para lograr las ventajas competitivas que surgen de un gran alcance y tamaño de las



operaciones”. Esta estrategia tiene como objetivo fortalecer la posición de la empresa dentro de la misma industria, de tal forma que concentra sus recursos y no los diluye al tratar de entrar en nuevas industrias en las cuales no tiene experiencia.

La integración horizontal puede ser realizada principalmente a través de dos estrategias en particular:

La integración horizontal y sus estrategias

1. Adquisición:

- Se da cuando una empresa utiliza sus recursos de capital (inversiones líquidas y en valores) para comprar a otra empresa.
- **Ejemplo:** en 2013 Microsoft compró la división de teléfonos móviles de Nokia en más de 7000 millones de dólares, para mejorar su posición en el mercado de los smartphones.

2. Fusión:

- Se da cuando surge un acuerdo entre dos o más empresas para unir recursos y crear una nueva empresa con mayor potencial en el mercado.
- **Ejemplo:** Office Depot en México se fusionó con su principal competidor Office Max en una operación de alrededor de 1200 millones de dólares.

En la siguiente figura analizaremos las principales ventajas y desventajas de la integración horizontal, (adaptada de Hill, 2011).



Ventajas y desventajas de la integración horizontal

Ventajas

Ganancias e incrementar la rentabilidad mediante:

Reducción de la estructura de costos

Crea economías de escala crecientes.

Reduce la redundancia de recursos entre dos empresas.

Aumento de la diferenciación de productos

Crea paquetes de productos - con una gama más amplia a un precio único combinado.

Ahorra tiempo y dinero mediante una solución total. Aprovecha las relaciones establecidas con el cliente mediante la venta cruzada -

Replica el modelo de negocio

Replica el modelo de negocios en nuevos segmentos de mercado dentro de una misma industria.

Reducción de la rivalidad dentro de la industria

Elimina el exceso de capacidad en una industria.

Implementar la coordinación de precios entre los rivales más fácilmente.

Aumento del poder de negociación

Crea un mercado de mayor poder sobre los proveedores y compradores.

Obtiene un mayor control.

Desventajas

La gran cantidad de datos e información que existe después de la integración:

Complejidad del proceso de implementación de una integración horizontal

Problemas asociados con la fusión de la empresa si la cultura de ambas es muy diferente

Volumen de negocio de alta gerencia en la empresa adquirida, cuando la adquisición es un hostil

Tendencia de los gerentes a sobreestimar los beneficios que se tenía en la fusión

Tendencia de los administradores a subestimar los problemas que plantea la fusión de sus operaciones

Riesgo a que la fusión pueda ser bloqueada

Crear un competidor dominante.

Crear una industria altamente consolidada.

Tener el potencial de abusar en el futuro de poder en el mercado.



En cuanto a la **integración vertical**, según Hill (2011) surge cuando una empresa puede expandir sus operaciones **hacia atrás**: hacia aquellas empresas que producen los insumos que requiere para producir o bien **hacia adelante**: hacia aquellas empresas que utilizan sus productos como componentes en sus procesos de producción. Esta estrategia tiene como objetivo extender la cadena de valor a los proveedores o a los clientes de la empresa, de tal forma que amplía sus recursos y procesos a otras empresas con las cuales está relacionada. La integración vertical podemos encontrarla en tres diferentes posibilidades:



Posibilidades de la integración vertical

1. Hacia atrás

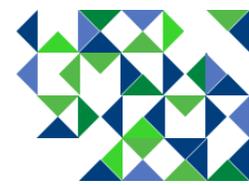
- a. La empresa expande sus operaciones hacia las empresas que producen insumos para sus productos.
- b. **Ejemplo:** Apple se considera una empresa líder en integración vertical hacia atrás con la adquisición de diversas compañías fabricantes de componentes para sus computadoras y dispositivos móviles, pero la integración de Apple no sólo se ha dado en el *hardware*, sino que actualmente ha adquirido empresas que desarrollan contenidos para sus equipos y canales de transmisión.

2. Hacia adelante

- La empresa expande sus operaciones hacia las empresas que utilizan sus productos como insumos para los de ellas.
- **Ejemplo:** en 2011 VW adquirió cuatro empresas polacas que eran distribuidoras e importadoras de sus productos en aquel país, de tal forma que puedan llegar a los consumidores con mejores ventajas y posicionamiento local.

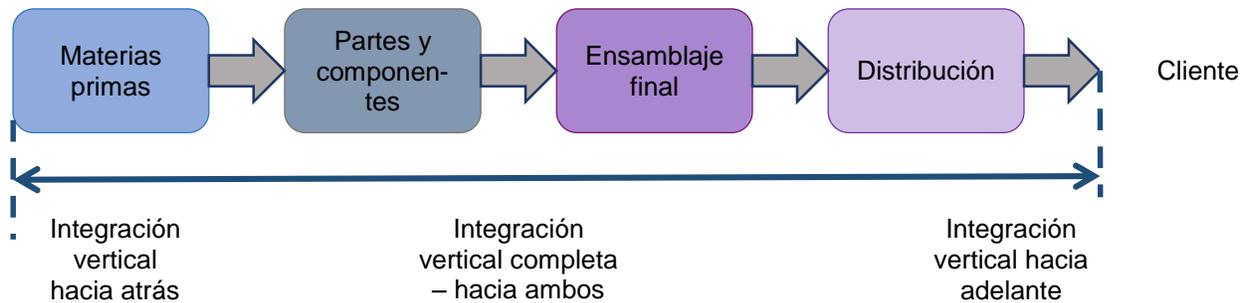
3. Completa

- Se da cuando una empresa es capaz de generar un producto desde su insumo básico hasta los productos terminados que la empresa distribuye a través de sus puntos de venta.
- **Ejemplo:** Ternium, empresa de la industria del acero, puede construir edificios metálicos, produciendo todos sus insumos, desde el proceso de extracción del mineral hasta que están listos para la ensamble de los edificios.



Veamos las formas de integración vertical (Adaptada de Hill, 2011):

Formas de integración vertical



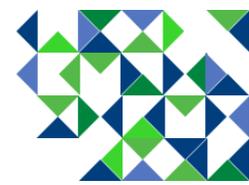
En la siguiente figura analizaremos las principales ventajas y desventajas de la integración vertical.

Subtema 2. Estrategia de outsourcing estratégico



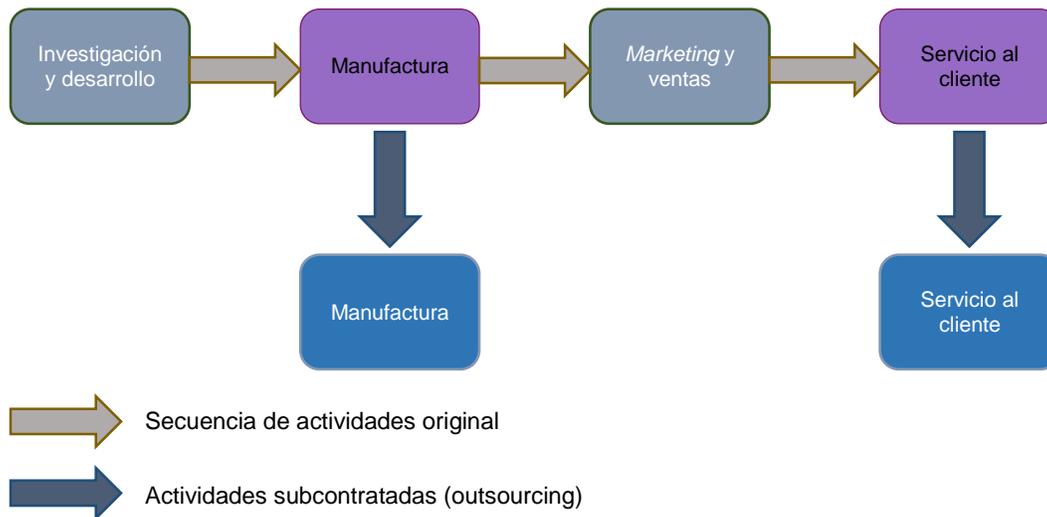
KPMG realizó una encuesta entre más de 600 empresas, donde uno de los resultados más relevantes era que el 89% de ellas considera que el *outsourcing* les genera diversos beneficios, donde el principal de ellos es reducción de costos hasta del 50% (Galán, 2007). En un principio solamente se pretendía a través del *outsourcing* reducir costos, pero en la actualidad encontramos que su rol se ha convertido en estratégico en muchas empresas y que no sólo les permite reducir costos sino otro tipo de mejoras en calidad y eficiencia operativa.

Ahora bien, ¿qué es un **outsourcing estratégico**? Hill (2011) nos dice que permite que una o más actividades o funciones de la cadena de valor de una empresa sea desarrollada por empresas independientes especializadas; se enfocan en aplicar todos sus conocimientos y habilidades en una actividad o función específica de la cadena de valor. El principal propósito del *outsourcing* estratégico es permitir que la empresa concentre sus esfuerzos y recursos en las actividades y funciones de la cadena de valor que son el centro de su modelo de negocio y en las cuales es la especialista.



Veamos un ejemplo de los cambios en la integración de la cadena de valor después del *outsourcing* (adaptada de Hill, 2011):

Cambios en la integración de la cadena de valor después del *outsourcing*



Ahora detallaremos los beneficios derivados de la subcontratación (*outsourcing*) estratégica, (adaptada de Hill, 2011):

Beneficios del *outsourcing*

Beneficios	Detalle
Reducción en la estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> Los costos en la empresa especializada son menores que los costos de producción o prestación del servicio internos.
Mejoramiento en la capacidad para generar diferenciación de productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> La calidad en el proceso de producción o de prestación del servicio es mejor debido a que la empresa está especializada en ello.
Concentración de esfuerzos en las actividades relevantes del modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Los distractores se eliminan. La empresa enfoca su atención y recursos en aquellas actividades que son relevantes para la creación de valor y ventajas competitivas de su modelo de negocio.

En este subtema hemos analizado aspectos relacionados con el *outsourcing* (subcontratación) estratégico, que se enfocan en la participación de otras empresas en actividades o funciones que forman parte de la cadena de valor de la empresa.



La cuestión como directivo radica en poder subcontratar a la mejor empresa, es decir que nos provea mejor rentabilidad, mayor calidad y que maneje con ética su relación de negocios con nuestra empresa.

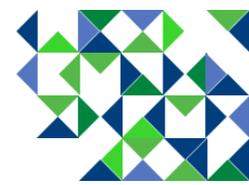
Subtema 3. Estrategias de diversificación relacionada y no relacionada



Las **estrategias de diversificación** se refieren a la decisión de una empresa de ingresar a una o más industrias para tomar ventaja de sus competencias distintivas y modelo de negocios actual. Las industrias a las cuales desea ingresar son diferentes a la que participa actualmente en su operación (Hill, 2011).

En México la empresa Coca-Cola como parte de su proceso de diversificación decidió adquirir en 2012 la empresa Santa Clara para incursionar en el mercado de lácteos y replicar el éxito que han tenido con Jugos del Valle. De esa forma, a pesar de que la compañía nació dentro de la industria refresquera se ha venido diversificando de tal forma que pueda llegar a diferentes segmentos del mercado (Ramírez, 2013).

Las empresas, para estar preparadas para ingresar a nuevas industrias, deben generar **cambios** tales que permitan que sus **capacidades distintivas** les permitan llevar todo el potencial de su modelo de negocios de la industria actual a la o las industrias en las cuales quieren ingresar. Por tal razón los responsables de la administración estratégica de estas empresas deben desarrollar con tiempo esos cambios. El principal propósito de la diversificación es la generación de valor agregado y su correspondiente incremento en la rentabilidad de las empresas, algunas formas de crear ese valor agregado, las encontramos representadas en la figura que se encuentra a continuación.



Formas de generar valor a través de la diversificación



Transferencia de competencias	Es cuando una empresa tiene una competencia distintiva en una industria y se implementa otra unidad de negocios de otra industria. Otra unidad de negocios de otra industria.	Ejemplo: una empresa que ha desarrollado importantes habilidades de marketing, puede transferir esas competencias a otra unidad de negocios para impulsar el lanzamiento de algún nuevo producto.
Aprovechar competencias actuales	Es utilizar las competencias distintivas que ha desarrollado la empresa para crear una nueva unidad de negocios en una industria diferente a la original.	Ejemplo: Una empresa que ha desarrollado habilidades importantes en la administración de proyectos de software administrativo, podría utilizarlas para la creación de una nueva unidad de negocios para el desarrollo de videojuegos.
Compartir recursos	Es compartir los recursos y	Ejemplo:



y capacidades	capacidades de la empresa con otras unidades de negocio en industrias diferentes de tal forma que se logre un mejor aprovechamiento de esos recursos y se reduzcan costos.	Un corporativo médico que desea abrir una nueva unidad de negocio dedicada al cuidado de adultos de la tercera edad, puede aprovechar los recursos y capacidades de personal médico, de enfermería y administrativo en la nueva unidad de negocios.
Portafolios de productos	Es establecer portafolios de productos para diferenciarlos y ampliar las líneas de productos, de tal forma que se satisfaga una gama más amplia de necesidades del cliente.	Ejemplo: Si una empresa dedicada a la fabricación de palos de golf deseara establecer una nueva unidad de negocios de ropa deportiva, podría generar un portafolio de productos que podría satisfacer un mayor número de necesidades de sus clientes.
Explotar competencias organizacionales	Son las competencias organizaciones generales que se refieren a las habilidades de sus directivos y de personal experto a nivel funcional que pueden ser utilizadas en las diferentes unidades de negocio para la optimización de liderazgo y procesos organizacionales.	Ejemplo: Las capacidades asociadas con el emprendimiento de nuevos negocios, diseño organizacional, administración estratégica y otras, que han sido desarrolladas por la empresa pueden ser utilizadas en otras unidades de negocios.

Ahora bien, las estrategias de **diversificación** pueden ser de dos tipos (Hill, 2011):

Tipos de estrategias de diversificación

1. Diversificación relacionada

- El ingreso en una nueva actividad empresarial en una industria diferente, pero con **cierto tipo de relación** con la que tiene actualmente que:
 - Está relacionada con la actividad de una empresa de negocios o actividades existentes.
 - Tiene puntos en común entre uno o más componentes de la cadena de valor de cada actividad.
- Basado en la transferencia de competencias, el aprovechamiento, intercambio de recursos y la agrupación de productos.



- Cuando **elegir** este tipo de **estrategia**
 - En los casos donde las competencias de la empresa pueden ser utilizadas en un número mayor de industrias.
 - En los casos donde la empresa ha desarrollado un sistema altamente eficiente y que le permite tener control sobre los costos.
- **Ejemplo:** la empresa Samsung creó una estructura y cultura organizacional que fomenta la cohesión y la interacción entre las diferentes unidades de negocios de la empresa.



2. Diversificación no relacionada

- La entrada en industrias que no tienen **ninguna conexión obvia** con ninguna de las actividades de la cadena de valor de una empresa en su sector actual o industrias.
- Basado en el uso de sólo las competencias generales de organización para aumentar la rentabilidad de cada unidad de negocio.
- Cuándo **elegir** este tipo de **estrategia**
 - En los casos donde las competencias funcionales de la empresa pueden ser utilizadas solamente en unas pocas industrias.
 - En los casos donde la empresa ha desarrollado habilidades importantes que le permiten diseñar competencias distintivas.
- **Ejemplo:** la empresa Sony con su ingreso a la industria de los videos juegos a través de su PlayStation, desarrolló una estrategia de diversificación no relacionada, ello al principio le llevó a una disminución de la rentabilidad; sin embargo aprendió y generó estrategias que le permitieron lograr reducciones de costos, mejorar cooperación entre las diversas unidades de negocios, acelerar la innovación y mejorar su estructura organizacional y sistemas de control.



Es interesante apreciar el valor que tienen para muchas empresas las estrategias de diversificación. Hemos visto, que esas estrategias pueden ser de diversificación relacionada, cuando la empresa quiere ingresar en una industria que tiene cierto tipo de relación con su industria original. Por otro lado, el caso de la diversificación no relacionada cuando desea ingresar en industrias donde aparentemente no existe una relación obvia con su industria original. Lo importante en este caso es que sus directivos analicen hacia qué rumbo se quiere mover la empresa y donde tiene mayores posibilidades de éxito en función de sus capacidades y competencias distintivas.



¡Quiero más!

- Para conocer más sobre **Las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada** te recomendamos leer el artículo: Salas-Porras, A. (2007). Los grupos mexicanos y coreanos ante la crisis del estado. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/599/59911149005.pdf>
- Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer **sobre el rol estratégico del outsourcing**.
 - **Arbitrage and Outsourcing** / <http://www.temoa.info/node/43017>
- Para conocer un **Caso real de una alianza estratégica** te invitamos a ver el siguiente video titulado **Integración Vertical. Así es Nutrilite**. <https://www.youtube.com/watch?v=2GcEou1vbAg>
- Para conocer **cómo Microsoft compró la división de teléfonos móviles de Nokia**, lee esta noticia en <http://www.laindustria.com/tecnologia/consumo/estas-fueron-las-adquisiciones-tecnologicas-mas-importantes-de-2013>
- Para conocer sobre **la fusión de Office Depot en México** revisa esta noticia en <http://www.americaeconomia.com/node/107857>
- Para conocer un **ejemplo de integración vertical hacia atrás**, revisa esta noticia en <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2013/03/01/debe-apple-compra-hungria>
- Para conocer un **ejemplo de integración vertical hacia adelante**, revisa esta noticia en <http://polskaviva.com/2011/12/20/volkswagen-compra-cuatro-companias-de-polonia/>
- Para conocer un **ejemplo de integración vertical completa**, revisa esta noticia en <http://www.ternium.com/products-steelbuildings/>

Mi Reflexión

Reflexiona sobre lo siguiente: una empresa que fabrica artículos para bebé desea iniciar una nueva unidad de negocios que le permita diversificar su mercado, ¿qué estrategia de diversificación sería la adecuada?, ¿qué capacidades distintivas pueden ser aprovechadas en la nueva unidad de negocios?, ¿hay recursos que la empresa pueda compartir con la nueva unidad de negocio? ¿qué aspectos debe cuidar para que no fracase en sus esfuerzos de diversificación? Estas y otras preguntas más debes analizar como directivo de una empresa.

En este tema hemos analizado diferentes aspectos en relación con las estrategias corporativas, primeramente las de integración, después el *outsourcing* estratégico y finalmente las de diversificación. Cada una de ellas tiene su relevancia de acuerdo con el impacto que deseamos en la empresa y de los segmentos de mercado, productos,



unidades de negocio y otros aspectos que deberán ser tomando en cuenta, para el desarrollo e implementación de este tipo de estrategias.

Para cerrar el tema te propongo que analices lo siguiente: ¿qué requiere una empresa para que un conjunto de excelentes estrategias puedan tener éxito?

Bibliografía

- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral* (9ª ed.). México: Cengage Learning. ISBN: 978-607-481-322-7
- Meza, H. (2013). Gamificación: del juego al *engagement* con su marca. *Forbes México*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.forbes.com.mx/sites/gamificacion-del-juego-al-engagement-con-su-marca/>
- Ramírez, Z. (2013). Santa Clara, la apuesta saludable de Coca-Cola en México. *Forbes México*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.forbes.com.mx/sites/santa-clara-el-lado-saludable-de-coca-cola/>
- Galán, H. (2007). *Outsourcing* genera ahorros de hasta 50%. *CNN Expansión*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/8/11/outsourcing-genera-ahorros-de-hasta-50>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.