

¿Que es Estrategia Corporativa? ¹

Pedro Parada y Marcel Planellas
ESADE

A menudo se escuchan frases como “la estrategia corporativa de mi empresa es fichar la mejor gente” o “controlar los principales canales de distribución”. En algún caso hemos escuchado que “la estrategia corporativa de mi empresa es diferenciarse, buscar un nicho”. En las primeras dos frases se habla de estrategias de recursos humanos y de marketing, mientras que la tercera se refiere a estrategia competitiva.

Sin embargo, ninguna de las tres frases se refiere realmente a la estrategia corporativa. Las dos principales inquietudes de la estrategia corporativa son: ¿dónde competir? ¿Cómo aportar valor a la corporación en su conjunto desde el centro corporativo?

La primera pregunta abre distintas opciones de crecimiento corporativo, como la internacionalización o globalización, la diversificación de negocios o la integración vertical a lo largo de la cadena de valor. También, abre las posibilidades de elegir distintas formas de crecer, a través de adquisiciones o fusiones, alianzas estratégicas o a través de desarrollo interno, también conocido como crecimiento orgánico.

La segunda pregunta responde a la necesidad de asegurar que el centro corporativo añada valor al conjunto de negocios de la corporación. Este valor añadido genera la ventaja corporativa, es decir, la ventaja adicional debida a formar un grupo de empresas en lugar de competir cada negocio de manera independiente en sus respectivas industrias.

En este contexto, este artículo pretende responder a las tres preguntas fundamentales de la estrategia corporativa en relación al crecimiento: ¿dónde crecer? ¿Cómo crecer? ¿Cómo aportar valor desde el centro corporativo en el proceso de crecimiento? Para ello repasa los beneficios e inconvenientes de las distintas opciones de estrategia corporativa a la luz de la experiencia de distintas corporaciones.

¿Dónde crecer?

A lo largo de la cadena de valor

La empresa tiene diversas posibilidades para redefinir el ámbito de competencia. Por ejemplo, una empresa puede modificar su grado de integración vertical, esto es, los negocios que pertenecen a la misma cadena de valor del negocio original. A menudo se sugieren distintas razones para la integración vertical. Las más comunes son la idea de internalizar actividades clave para el negocio o aquellas que contribuyan significativamente a la calidad del producto final. Sin embargo, el supuesto implícito en ambos casos es que la empresa tiene las

¹ Article written for its publication at Harvard Deusto Business Review, Barcelona, 2007 (Forthcoming)
All rights reserved.

capacidades básicas y recursos necesarios, y que es la que mejor lo hace. En efecto, si se levanta este supuesto y aparecen empresas que realicen la misma actividad logrando una mayor calidad y/o un menor precio, entonces tiene más sentido dejar que otros lo hagan, siempre y cuando no sean capaces y estén dispuestos a incrementar sus precios excesivamente o limitar su oferta arbitrariamente por la razón que sea.

Por tanto, los procesos de integración vertical dependen realmente del funcionamiento de los mercados. Por ejemplo, en la industria del cemento gran parte de los costes y beneficios, y por tanto del valor añadido, se encuentran en el proceso de fabricación del cemento, que es un proceso industrial. En un extremo de la cadena de valor, el proceso de explotación y suministro de materias primas es un negocio minero. Por tanto, una empresa de cemento debería concentrarse en su negocio principal industrial y comprar la materia prima de distintos proveedores en el mercado. Si el mercado funcionara apropiadamente y existieran varios proveedores compitiendo entre sí probablemente ocurriría esto.

Sin embargo, la realidad muestra en muchos casos que las empresas proveedoras de materia prima pueden concentrarse con relativa facilidad e intentar subir los precios. Además, como las fábricas de cemento dependen de las materias primas, en especial piedra caliza, que existe en determinados sitios, cuya explotación depende de grandes concesiones, y que no siempre tiene la misma calidad aunque parezca algo muy homogéneo, lleva a que las empresas de cemento tiendan a integrar la provisión de materias primas. Incluso, en un caso extremo si otra empresa llegara a apropiarse de las concesiones de explotación de piedra caliza cercanas a una fábrica de cemento podría apropiarse de gran parte de los beneficios del cemento. El mismo razonamiento se aplica a empresas que dependen demasiado de un proveedor o grupo de proveedores organizados.

Ocurre lo mismo en el otro extremo de la cadena de valor. Si una empresa depende de un comprador o un canal de distribución (o varios de ellos organizados) es muy probable que ellos se apropien de gran parte de los beneficios del negocio. Por ejemplo, negocios donde tradicionalmente el fabricante obtenía las rentas, como en el caso de los fabricantes de bebidas o snacks como Pepsi, muestran como los beneficios empiezan a concentrarse en el lado de la distribución. Es el caso de las grandes cadenas de supermercados como Wal Mart en Estados Unidos, Carrefour en Europa, o Caprabo o Mercadona en España. Gran parte de la explicación se debe a la concentración de los compradores.

Retomando el ejemplo del negocio del cemento, gran parte de las ventas se realizan a través de concreto premezclado, especialmente en grandes proyectos. Sin embargo, el negocio del concreto premezclado es más un negocio de transporte de mercancías que un proceso industrial o minero. Así, si una empresa o varias empresas organizadas compraran gran parte de la producción de cemento podrían presionar a la reducción de los precios y así apropiarse de los beneficios del negocio. Por tanto, la integración vertical de las empresas de cemento hacia el consumidor y hacia el proveedor, como Cementos Molins, Uniland, Cemex, Lafarge o Holcim se podrían explicar, en ambos casos, tanto por deficiencias del mercado (razones defensivas) como por fortalezas competitivas (razones ofensivas).

En cualquier caso, una empresa puede modificar el grado de integración vertical según convenga en distintos sitios y momentos. En un extremo puede integrarse verticalmente y en otro puede recurrir al outsourcing. Incluso, en otros casos puede combinar ambos para mejorar el funcionamiento del mercado. Por ejemplo, Sobocé¹, la empresa líder de cemento en Bolivia que ha crecido en promedio a 35% entre 1986 y 1998, y que ha sido objeto de varias ofertas de compra por Lafarge de Francia, ha optado por mantener una capacidad de explotación de sus materias primas suficiente para autoabastecerse. Sin embargo, sólo explota parte de sus necesidades lo que le permite negociar muy buenas condiciones con sus proveedores de materia prima.

Por otra parte, distribuye parte de su producción en su flota propia de transporte de concreto premezclado y el resto la vende a otras empresas competidoras. De esta manera logra también mantener condiciones apropiadas en el precio de venta del cemento.

Otro ejemplo es Nintendoⁱⁱ en sus orígenes en el negocio de las consolas para videojuegos. La empresa alcanzó un crecimiento de 90% promedio entre 1984 y 1992. Por el lado de los proveedores, esta empresa compra gran parte de los juegos para sus videoconsolas a desarrolladores de software externos. Es más, normalmente garantiza a los mejores desarrolladores de videojuegos que les comprará un número determinado de juegos al año. Sin embargo, mantiene también capacidades de desarrollo de software internas, y de hecho algunos de los juegos más exitosos (como Donkey Kong o Super Mario Bros.) son fruto de un desarrollo interno. Nintendo se preocupa explícitamente de mantener un equilibrio entre desarrollo de software externo e interno para no caer atrapado por sus proveedores.

Al mismo tiempo, Nintendo se ha ocupado de mantener un equilibrio de poder con sus compradores. En efecto, después del complicado inicio de sus ventas de videoconsolas en los años 80, una vez que estas se popularizaron decidió mantener sus ventas simétricamente distribuidas en varias empresas. Esto le llevó a rechazar ofertas de compra de gran parte o incluso toda su producción anual por parte de cadenas como Wal Mart o Toys 'R us. Además prohibía que sus productos fueran vendidos con rebajas de precios, de manera que evitaba que alguna empresa lograra una posición dominante por mayor rotación.

Geográficamente

Otra posibilidad es modificar el grado de expansión geográfica de una empresa. Por ejemplo, Marks & Spencerⁱⁱⁱ internacionalizó sus operaciones desde el año 1972 cuando abrió cuatro tiendas St Michael en Canadá en una joint venture con un socio local. A mitad de los años 90 M&S tenía una presencia importante en Europa y creciente en América y Asia, en países como Francia, España, Holanda, Canadá, Estados Unidos, Argentina o Japón. Su volumen de negocio global alcanzaba los 8 billones de euros y había crecido a una tasa promedio de 16% entre 1984 y 1988. La decisión de internacionalizar sus actividades se debía en parte a que la empresa pensaba que podría lograr crecer y mantener su competitividad frente a sus competidores globales en diferentes segmentos. El supuesto implícito era que los recursos y capacidades que le otorgaban una ventaja competitiva frente a otras empresas en el Reino Unido serían fácilmente apalancables a un contexto internacional.

Sin embargo, la historia muestra que desde la llegada de un nuevo presidente ejecutivo en 2000, Luc Vandeveld, la compañía vendió aceleradamente gran parte de sus negocios en terceros países y decidió concentrarse geográficamente en el Reino Unido^{iv}. Los resultados de la empresa habían caído drásticamente y sus competidores ganaban cada vez más frente a Marks & Spencer, incluso en el Reino Unido. ¿Cómo se podría explicar que una empresa tan exitosa en su mercado local no pudiera apalancar sus recursos y capacidades al entorno competitivo internacional?

Pues no todos los recursos y capacidades son fácilmente apalancables. En efecto, las mismas características que hacen que un recurso sea difícil de copiar lo hacen difícil de replicar por la empresa misma. Por ejemplo, en el caso de Marks & Spencer la empresa tenía recursos tangibles e intangibles muy valiosos. Entre los tangibles destacan las ubicaciones de sus tiendas en las mejores zonas de las grandes ciudades. En el Reino Unido las ubicaciones que había acumulado en un siglo de historia le proporcionaban una ventaja tanto en la notoriedad frente a los consumidores como en el coste de las localizaciones, puesto que no debía pagar alquileres. En efecto, cualquier competidor que pretendiera competir debía incurrir en altos costes de alquiler o comprar a unos precios muy altos las ubicaciones competitivas que diluían el atractivo del negocio.

Entre los intangibles, destacaba su imagen y reputación. Marks & Spencer era considerada como una “institución” británica, fundada en 1884. Los consumidores británicos percibían los productos de la compañía como “value for money”. Era percibida como la mejor calidad que se podría obtener a ese precio. Entre otras cosas, se decía que una de tres prendas de ropa interior en el Reino Unido se compraba en M&S. Entre las compradoras se encontraba la Princesa Diana, según se ha publicado.

Además, en cuanto a capacidades organizativas, la empresa había destacado siempre por un enfoque paternalista hacia los empleados lo que le permitía tener una menor rotación y, un alto grado de identificación y motivación de los empleados. Además, había construido alianzas y esquemas de colaboración con sus proveedores que implicaban un alto grado de interrelación. Las relaciones eran tan buenas que sorprendía ver como líderes mundiales en sus sectores, como Courtaulds en el tejido elástico, principal competidor de la empresa catalana Dogi (antes de la adquisición de la primera por Sara Lee), se sentían cómodos vendiendo entre un 70% a 90% de su producción a Marks & Spencer. La confianza en el futuro de la alianza era muy alta. Incluso, en el negocio de la comida fresca refrigerada habían construido durante muchos años la que se consideraba la mejor y más eficiente cadena de frío en el Reino Unido.

En fin, lo que diferenciaba a Marks & Spencer era una compleja combinación de recursos tangibles, intangibles y capacidades que eran únicas y competitivamente valiosas en el Reino Unido. La ambigüedad causal de la fuente de ventaja competitiva, es decir la dificultad de identificar con precisión las fuentes de ventaja competitiva, la complejidad social de las mismas, es decir el hecho que todas ellas radicarán en un complejo entramado de relaciones sociales más que en determinadas personas, y el desarrollo y construcción a lo largo de muchos años (lo que se conoce como *path dependency*), hacían que fuera muy difícil copiar o imitar a la empresa. Sin embargo, las mismas características que hacían muy difícil de copiar a Marks & Spencer hacían muy difícil para la propia empresa replicar sus fuentes de ventaja competitiva.

Normalmente, se sugiere que la expansión geográfica es una manera de lograr mayores economías de escala. Vender más en mercados internacionales. Sin embargo, el proceso es complejo. Incluso, una empresa enorme como Wal Mart^v con ventas de alrededor de 250 billones de dólares al año (cerca de la mitad del PIB español, más de dos veces el PIB Catalán) y empleando a cerca de 1 millón de personas, tiene menos de un 20% de su facturación fuera de su mercado original. En el contexto español, dos de los grandes campeones nacionales en el sector, como Caprabo o Mercadona^{vi}, facturan alrededor de 2,5 billones de euros (casi dos veces Roca Radiadores^{vii}, que es el segundo competidor mundial en su sector) y sin embargo sólo compiten en el mercado de origen.

Diversificando negocios

Existe otra opción estratégica para una empresa, que es la diversificación de negocios. En efecto, muchas empresas han optado por ingresar en nuevos negocios. Dos ejemplos extremos son Disney^{viii} y Vivendi^{ix}.

Disney es una empresa que nace como una productora de cortos animados en 1923. En 2000 Disney era una empresa con una facturación de 25 billones de euros que había crecido en promedio a más de 25% entre 1994 y 2000. La empresa producía no sólo cortos animados, también producía películas, poseía tiendas de ventas de merchandising, tenía una flota de cruceros que parten de La Florida, explotaba parques temáticos en las dos costas de Estados Unidos, Europa y Japón, gestionaba empresas de publicación, canales de televisión como ESPN, Disney Channel (en todas sus variedades) y la cadena de televisión norteamericana ABC. Pero, ¿Cómo es posible llevar tantos negocios tan diferentes de manera exitosa?

Los negocios de la empresa no están tan dispersos como parece a primera vista. De hecho, comparten recursos estratégicamente valiosos. En efecto, casi todos los negocios comparten los personajes (Mickey Mouse y Pato Donald, entre otros) como elemento distintivo. Los personajes que se utilizan o desarrollan en películas o series animadas nutren con su imagen las tiendas de la empresa, comparten e interactúan con los visitantes en los parques temáticos y los cruceros, contribuyen a la programación de los distintos Disney Channels, inspiran muchas de sus publicaciones e incluso aspiran a ganar el Oscar (sin cobrar por ello, por supuesto). Se dice que sus personajes reflejan los valores de la familia o el entretenimiento familiar. Otros dicen que reflejan la ingenuidad norteamericana. Otros incluso dicen que reflejan la felicidad y la inocencia. En cualquier caso, ellos diferencian a Disney de otras compañías competidoras. Incluso hay quienes dicen que aquellos recursos, es decir personajes, que durante tantos años le fueron tan útiles competitivamente se han convertido en “rigideces estratégicas”^x. El argumento es que en el mundo actual parece que esa imagen no es la que más triunfa en el público, especialmente entre niños y jóvenes. Hoy parece que el estilo que manda es el “desenfado” de Shin-Chan o las peleas constantes de los Pokemon, entre otros (por cierto, ninguno de ellos de Disney).

En todo caso, esta es considerada una diversificación relacionada, puesto que pretende lograr sinergias derivadas de compartir recursos estratégicamente valiosos para la compañía, como los personajes. Un detalle importante es que estos recursos valiosos no cobran una nómina, y por tanto gran parte del valor que ellos generan se lo apropia la empresa. Esta es una ventaja muy importante frente a otros negocios, por ejemplo el fútbol, donde se podrían incluir tanto al FC Barcelona como al Real Madrid, o el cine, donde las rentas se las apropian en gran parte los jugadores o los actores. En el caso del Fútbol, por ejemplo, entre un 50% y 70% de los ingresos totales del club se los apropia la plantilla de jugadores.

Volviendo a Disney, ¿cómo se explicaría algo como la cadena de televisión pública (de emisión abierta) ABC en el portafolio de negocios de Disney? ¿Qué tiene que ver con los personajes de Disney? Pues la misma pregunta le han hecho al Presidente y Consejero Delegado de la compañía por más de 20 años, Michael Eisner. Lo que muestra la historia es que le han retirado el cargo de presidente y le han dejado el cargo de Consejero Delegado, en una agria batalla con Roy Disney, nieto del fundador de la compañía.

Otro ejemplo de diversificación relacionada es Agbar (Aguas de Barcelona). Agbar es una empresa que nace como gestora de aguas el año 1867. El negocio de gestión del ciclo integral del agua es un negocio maduro que deja gran cantidad de caja (tesorería). ¿Qué hacer con ella? Agbar los ha reinvertido en otras unidades de negocio, como seguros (Adeslas) y certificación (Applus). La empresa ha reinvertido alrededor de negocios que tienen una sinergia común, que ellos definen como la capacidad de gestionar concesiones de las administraciones públicas. Alrededor de esta competencia básica la empresa ha decidido evaluar sus opciones de crecimiento futuro.

El contra-ejemplo es Vivendi^{xi}. Esta es la historia de una empresa que se dedicaba al mismo negocio de aguas que Agbar. Este negocio maduro, estable, no mostraba gran dinamismo en cuanto a crecimiento. Poco a poco Vivendi fue diversificando en nuevos negocios y decidió en un momento determinado comprar Universal y competir en contenidos, entre otros, con empresas como Disney. Este tipo de diversificación no relacionada es complicada puesto que no existen recursos o capacidades compartidas, lo que comúnmente se conocen como sinergias, al menos significativas. La empresa no tiene ningún recurso o capacidad que pueda apalancar en el nuevo negocio, salvo recursos muy generales como capacidad financiera, que muy difícilmente aportan una diferencia significativa. Una estrategia agresiva de diversificación no relacionada le costó el cargo a Jean-Marie Messier al frente de la empresa, y además le ha pasado una factura considerable a Vivendi.

¿Pero, cómo se explicaría entonces el éxito de quizás la más grande, y posiblemente la más exitosa, General Electric^{xiii}, la única empresa que sobrevive hoy del índice Dow Jones Industrial original y que ha crecido históricamente a un 20% en promedio y un 38% entre 1985 y 1995? General Electric suele ser citada como ejemplo de conglomerado exitoso, con muchos negocios no relacionados entre sí.

En efecto, la empresa parece seguir un patrón de estrategia no relacionada. Posee entre su cartera de negocios desde turbinas para avión hasta bombillas, desde equipos médicos de imágenes por resonancia magnética hasta locomotoras, desde plásticos de última generación hasta créditos para personas (incluso para inmigrantes ilegales). ¿Cómo lo logra?

La respuesta parece estar en que comprende y asume que sigue una estrategia de diversificación no relacionada y gestiona su portafolio de negocios de manera consecuente. En efecto, la empresa misma sugiere como factores clave que hacen que el conjunto sea exitoso al menos dos. Primero, las capacidades financieras de GE capital. Segundo, la cultura y las reglas de decisión estratégica que sigue la empresa.

GE Capital es importante para la empresa porque le permite realizar operaciones de compra y venta de empresas con una destreza y apalancamiento enorme. GE es un conglomerado que compra alrededor de 150 empresas al año y vende otras tantas. Por tanto, gestiona su portafolio de negocios como un portafolio financiero. Esto se refleja en las reglas de decisiones que tradicionalmente ha seguido, al menos durante la era de Jack Welch.

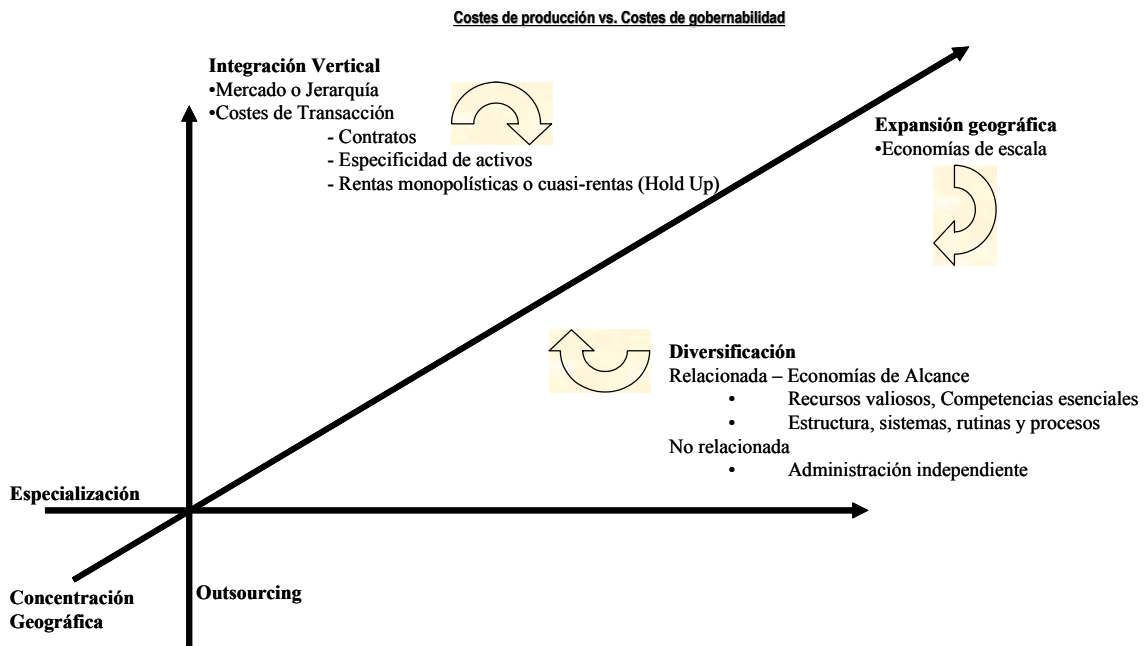
La empresa participaba y se mantenía en negocios solamente si lograba ser el número uno o número dos. Esta regla exigía implícitamente que la empresa tuviera las capacidades o recursos necesarios para obtener una ventaja competitiva. Por tanto, más que pretender identificar y gestionar de manera centralizada todas las sinergias posibles entre negocios potencialmente relacionados, creaba el marco de referencia en que los directivos debían buscarlas. Por ejemplo, creó un marco de referencia y decisión mediante la aplicación del sistema 6-sigma en todas sus operaciones. Esto obligaba a los directivos a mirar fuera de su área de trabajo y de la empresa para identificar sinergias que les permitieran mantenerse dentro de este marco de referencia. Finalmente, pese a que la empresa ha ingresado cada vez más en servicios, la cultura de GE considera que es una empresa industrial. En todo caso, lo interesante es que su gestión corporativa a través de reglas simples de decisión obligaba a los directivos a buscar alguna sinergia con el resto de GE para añadir valor a los negocios en que participaba derivado de pertenecer a GE. Si no se encontraba, el negocio se vendía.

Todo lo expuesto sobre diversificación explicaría el resultado de una investigación sobre las multinacionales industriales catalanas de rápido crecimiento que realizamos en Esade^{xiii}. La investigación tenía el propósito de identificar las estrategias de diversificación seguidas por las empresas de rápido crecimiento. Los resultados mostraban dos estrategias de diversificación que seguían las multinacionales industriales catalanas de rápido crecimiento. Una estrategia de diversificación muy relacionada en un extremo (por ejemplo, Roca Radiadores o Europastry) y una estrategia de diversificación no relacionada (de conglomerado) en el otro (por ejemplo, Agrolimen).

En contraposición, existen empresas que han optado por especializarse en un único negocio. Por ejemplo, Wal Mart, empresa que ha crecido alrededor de 20% promedio en 20 años en las décadas de los 80 y 90, ha optado por especializarse en la gran distribución dentro de Estados Unidos. De hecho, pese a su gran tamaño se ha especializado en distribución, tanto en el formato tradicional al detalle (Wal Mart), como en ventas de volumen como Sam's Club, ventas de volumen con descuento como Bud's, con supermercados (Supercenters) o más recientemente con supermercados de cercanías^{xiv}. Otras han decidido especializarse en un único negocio, o volver a su negocio original, como Vivendi en aguas (abandonando contenidos multimedia), Iberdrola en electricidad (abandonando telecomunicaciones o gas, al menos temporal y

parcialmente), o Telefónica^{xv} en telecomunicaciones (abandonando contenidos para televisión, entre otros). La figura 1 resume los principales temas detrás de cada opción de crecimiento. Vale la pena notar que los fundamentos que sostienen una determinada decisión, por ejemplo diversificar, pueden en algunos casos concretos sustentar una integración vertical o expansión geográfica.

Figura 1
Fundamentos de las opciones estratégicas



Fuente: Adaptado de Collis y Montgomery, 1997^{xvi}; Strategor, 1995; Anslinger y Copeland, 1996; Besanko, Dranove y Shanley, 2000^{xvii}.

¿Cómo crecer?

Cuando la decisión es ampliar el ámbito de negocios de la corporación existen al menos tres opciones: las adquisiciones o fusiones, las alianzas estratégicas o el desarrollo interno.

Mediante adquisiciones y fusiones

En general, uno de los pocos consensos en el campo de la estrategia corporativa es que no existen fusiones. Siempre alguna empresa termina siendo comprada y la otra compradora. O lo que es lo mismo, se las considera adquisiciones encubiertas.

En cualquier caso, las adquisiciones o fusiones muestran al menos tres ventajas importantes. Primero, son relativamente rápidas, y segundo, permiten acceder rápidamente a recursos complementarios. Una empresa que compra otra obtiene rápidamente acceso a recursos y capacidades de otra empresa, tanto internos (tecnologías o yacimientos) como externos (Clientes o proveedores, entre otros). Por ejemplo, una empresa como Telefónica, que ha crecido a tasas promedio de 27% entre 1995 y 2001, decide participar en el negocio de la telefonía en Brasil comprando una empresa local como Telesp (parte de la estatal Telebrás) puesto que tiene la ventaja de acceder rápidamente al mercado, a los activos de la empresa brasileña y lograr una

presencia muy importante en poco tiempo. La tercera ventaja es que se neutraliza un potencial competidor. Por ejemplo, al comprar Telefónica los activos o el negocio de Bell South en Latinoamérica neutraliza a un competidor potencialmente importante.

Es necesario notar que las adquisiciones o fusiones pueden responder a iniciativas defensivas u ofensivas. Por ejemplo, las empresas eléctricas españolas decidieron fusionarse a finales de los años 80 y principios de los 90 como medida defensiva frente a la apertura del mercado europeo. A principios de los noventa la empresa eléctrica española más grande tenía alrededor de 3 millones de clientes frente a los cerca de 40 millones de clientes de EDF de Francia o los más de 50 de las dos empresas en Alemania. Las fusiones darían lugar a lo que hoy es, por ejemplo Iberdrola, Endesa o Unión Fenosa. En ese momento, las eléctricas estimaban que si no lograban un volumen de 20 millones de clientes sería muy difícil sobrevivir en Europa, o lo que es lo mismo, tarde o temprano serían compradas por las empresas de los otros países.

En otros casos responden más a una lógica ofensiva. Por ejemplo, la adquisición y toma de posiciones de los grandes bancos españoles en Italia, como la participación del BSCH en el San Paolo-IMI puede responder más a participar en el proceso de consolidación del sector financiero italiano, cuando suceda, aprovechando la experiencia del mismo proceso del BSCH en España. Sin embargo, en muchos casos las compras responden a oportunidades únicas en el mercado que se han de tomar o dejar. Por ejemplo, Iberia compró Aerolíneas Argentinas cuando se privatiza. Endesa compra la distribución eléctrica en Buenos Aires (Argentina) e Iberdrola en La Paz (Bolivia) en procesos similares.

No obstante, las adquisiciones o fusiones tienen también desventajas. Entre ellas destacan al menos tres. La primera es que toda adquisición o fusión requiere la integración de dos culturas. Desgraciadamente el proceso de integración de dos culturas es lento, difícil, y no siempre es viable. Existen numerosos ejemplos de adquisiciones o fusiones difíciles por una parte e integraciones costosas por otra, como las de Hewlett Packard con Compaq o Daimler-Benz con Chrysler respectivamente. La dificultad es tan grande que, por ejemplo, consultoras estratégicas líderes como McKinsey tienen una elevada actividad en los procesos de post-fusión, cuya práctica tenía una presencia importante en la sede europea en 2001 en Londres, en sus oficinas de Picadilly.

En el sector bancario español, los expertos del sector comentan que un momento clave en el desarrollo del Banco Santander es cuando decide no fusionarse con ninguna empresa, mientras sus competidores más directos iniciaron un proceso de fusiones, a saber el Central con el Hispano, el Banco Bilbao con el Banco Vizcaya, o varios bancos en lo que hoy es el Banco Popular. La estrategia del Santander era concentrarse en crecer y ganar cuota de mercado mientras los demás estaban más concentrados en los problemas internos propios de un proceso de fusión. Dicen que el Banco Santander aprovechó esa ventana de oportunidad que le proporcionó el proceso de fusiones de sus competidores para fortalecerse en el mercado español.

La segunda desventaja es el precio que se ha de pagar, salvo que por algún motivo la empresa se encuentre ante una ganga, cosa que es más bien poco habitual. Un ejemplo clásico serían las licencias de UMTS en Europa. El proceso de subasta en algunos casos fue diseñado por expertos en teoría de juegos con el encargo explícito de diseñar una subasta para que se maximice el beneficio del vendedor. El mismo fenómeno, pagar demasiado, aparece en otros procesos de compras o fusiones. De hecho, diversos estudios realizados en Estados Unidos y Europa muestran que entre un 50% y un 60% de las adquisiciones de los años 90 pagaron precios excesivos, disipando al menos parte del beneficio potencial de la operación para los accionistas. Las empresas españolas han mostrado sabiduría en cuanto a compras. Al extremo que, por ejemplo, después que Argentina entrara en crisis por la devaluación de su moneda, muchas de ellas deciden buscar empresas para comprar en la región a buen precio.

Una tercera desventaja es que normalmente la empresa o negocio comprado no se encuentra en buena situación. Es más, si alguien intenta comprar un negocio muy saludable es probable que deba pagar unos sobrepuestos importantes y termine destruyendo valor en el largo plazo. El secreto está en comprar barato. Pero cuando se compra barato es porque algo anda mal. Entonces, lo que es frecuente en los procesos de compra es que las empresas lleguen con activos innecesarios, no deseables, o con negocios desconocidos y no deseados por la compradora. Por tanto, un desafío adicional es deshacerse de estos complementos no deseados de la operación. En algunos casos esto resulta especialmente difícil.

A través de Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas son acuerdos de colaboración con intereses comunes. Existen diversos tipos. Por ejemplo, los profesores del departamento de política de empresa de HEC^{xviii} en París identifican tres tipos de alianzas estratégicas. Alianzas complementarias, que son aquellas donde los socios acceden a recursos o capacidades que la propia empresa no tiene, por ejemplo, cuando el Banco Santander y el Royal Bank Of Scotland^{xix} establecen su alianza estratégica en 1988. El Banco Santander había desarrollado capacidades notables en banca a distancia. Además, gran parte de su negocio estaba en banca personal. En contraposición el Royal Bank of Scotland era muy fuerte en banca para empresas. Por tanto cada empresa contribuye con capacidades que el otro socio tenía menos desarrolladas. El mismo Banco Santander (hoy BSCH) ha establecido recientemente, en 2003, otra alianza estratégica con el Bank of America^{xx} para explotar el mercado hispano en Estados Unidos. El Bank of America es uno de los tres grupos financieros más grandes de Estados Unidos, aporta conocimiento y dominio del mercado americano, mientras que el BSCH contribuye con una mejor comprensión del cliente y la cultura hispana en general.

Otro ejemplo es el de Xerox y Fuji^{xxi}. Ambas empresas crearon una alianza estratégica en 1962, llamada Fuji-Xerox, inicialmente diseñada para explotar el mercado asiático en el negocio de las fotocopiadoras. El crecimiento de esta joint venture giró en torno al 20% en la segunda mitad de los 85 y principios de los 90. Xerox aportaba su tecnología, conocimiento y patentes a la alianza mientras que Fuji aportaba su conocimiento y presencia en el mercado japonés. Fuji era un socio necesario puesto que el gobierno japonés exigía un socio local. Así, la empresa norteamericana aportaba la tecnología mientras que Fuji aportaba el conocimiento del mercado.

Un segundo tipo de alianza estratégica se define como alianza de adición. Por ejemplo, cuando el Banco Santander y el Royal Bank Of Scotland establecen su alianza estratégica a fines de los años 80, cada una contribuye con parte de las redes de oficinas que tenía en su mercado de origen. Por tanto la red de oficinas disponible para atender a los clientes en el país de origen del socio se incrementaba de manera considerable.

Finalmente, un tercer tipo de alianza estratégica se define como de desarrollo conjunto. En esta iniciativa los socios contribuyen y desarrollan una iniciativa conjuntamente. Por ejemplo, en el caso del Banco Santander y el Royal Bank of Scotland desarrollaron el sistema conocido como IBOS, que permitía a los clientes de cada banco acceder en la oficinas del socio como si estuviera en su propio país.

Otro ejemplo en la misma alianza es el acuerdo para desarrollar conjuntamente negocios en terceros países, como Bélgica o Alemania. En este caso el socio con mejores capacidades o recursos para la gestión en el tercer país se haría cargo de la gestión aunque compartirían los asientos en el consejo de administración. Por otra parte, cuando el Banco Santander decide comprar el Banespa de Sao Paulo, uno de los tres principales bancos brasileños, el Royal Bank of Scotland apoya la operación con un aporte importante, mientras que cuando el Royal Bank of Scotland decide comprar el Natwest en el Reino Unido, el Bancos Santander corresponde

apoyando la operación. En ambos casos los soportes al partner en el proceso de adquisición se medía en billones de euros, lo que muestra el grado de compromiso y confianza.

En cualquier caso, las alianzas estratégicas tienen ventajas y desventajas relativas. Entre las ventajas aparece el acceso a recursos y capacidades complementarias. También destaca que se reduce el riesgo al compartirlo con los socios. Una tercera ventaja es que las alianzas estratégicas, a diferencia de las adquisiciones o fusiones, son reversibles con relativamente mayor facilidad.

Sin embargo, también muestran dificultades importantes. Entre ellas destacan la dificultad en la gestión. Una alianza estratégica hace normalmente que las decisiones sean más lentas y difíciles de tomar, puesto que los socios han de estar mínimamente de acuerdo. Esto es especialmente notorio en joint ventures donde cada socio tiene el 50% de la alianza. En otros casos, si uno de los socios impone sus decisiones corre el riesgo de dañar la relación y reducir consecuentemente los beneficios de la alianza, si esta tiene un horizonte de largo plazo.

Otra dificultad es que muchas alianzas tienden a convertirse en “carreras de aprendizaje” donde cada socio intenta aprender tan rápido y tan bien como pueda sobre lo que aporta el otro socio. El socio que aprende más rápido tiende a quedarse con todo el negocio, comprarlo, o a convertirse en un competidor muy serio para la otra empresa. De hecho, Fuji terminó aprendiendo más rápido y mejor que Xerox y llegó a controlar el 75% de las operaciones en Japón y a invertir el proceso, es decir, establecer una alianza estratégica con Xerox para explotar parte del mercado norteamericano^{xxii}.

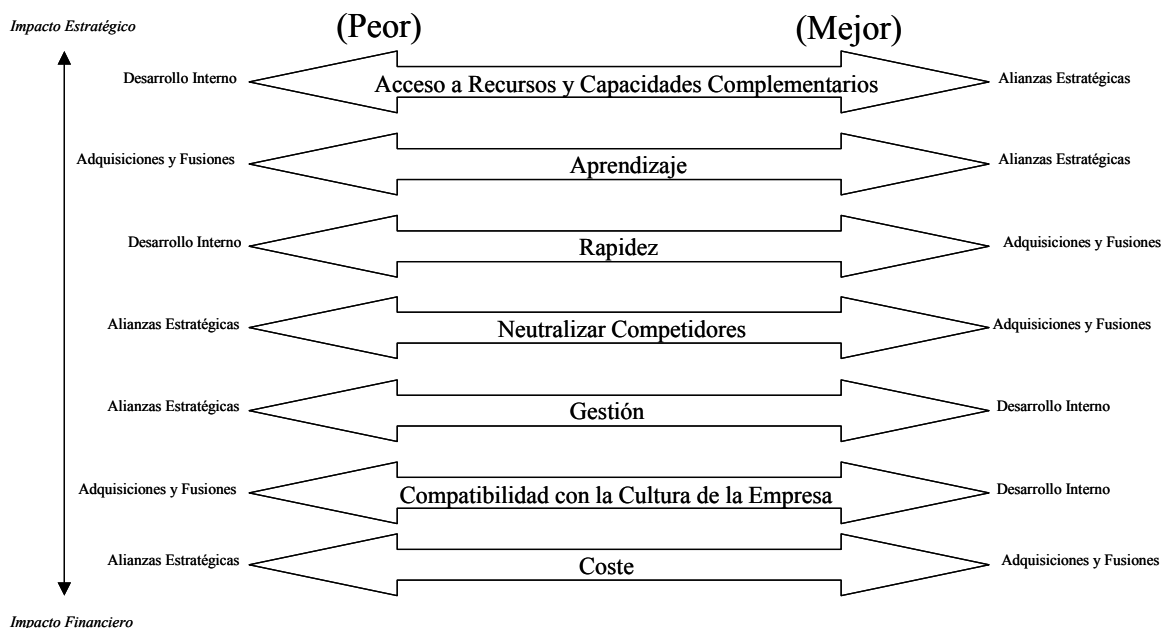
Con desarrollos internos

Finalmente, una empresa puede desarrollar sus iniciativas estratégicas por sí misma. Sin comprar ni fusionarse, ni estableciendo alianzas estratégicas. Esta opción de desarrollo interno tiene ventajas y desventajas. Entre las ventajas destaca la compatibilidad con la cultura y entre las desventajas que requiere mucho tiempo, puesto que normalmente gran parte de las capacidades y recursos se desarrollan dentro de la compañía.

Cuando una empresa grande apuesta por perseguir oportunidades de desarrollo interno, el desafío que enfrenta es generar ideas y proyectos. La principal dificultad es lograr que una empresa grande se comporte como una pequeña. El principal problema en las grandes empresas es que muchas de las ideas que nacen alrededor de la organización mueren antes de tiempo, en el camino hacia los niveles de decisión. En los últimos 20 años el corporate entrepreneurship, o lo que es la gestión de la innovación corporativa, ha progresado mucho.

Desde el trabajo inicial de Burgelman publicado en 1983 hasta el trabajo extenso y profundo que se realiza en Babson College en el área de Boston, el enfoque ha estado en la gestión del proceso de generación, maduración, empuje, aprobación y soporte a las nuevas ideas. Existen empresas que han decidido implantar procesos de incentivo y protección de las nuevas iniciativas de manera estructurada y consistente en el tiempo, como 3M o Solvay, que han sido estudiados por Planellas y Bieto en ESADE. La gestión del proceso no es sencilla, pese que la idea básica es clara. Requiere de un compromiso y esfuerzo de la alta dirección. La figura 2 muestra las ventajas y desventajas relativas de los distintos modos de crecimiento.

Figura 2
Modos de desarrollo corporativo



Fuente: Autores.

Ahora bien, en general las decisiones sobre las opciones de crecimiento y cómo crecer están siempre disponibles para la empresa. Si bien gran parte de las oportunidades de crecimiento, se identifican, diseñan e implementan en las diferentes unidades de negocio, el centro corporativo se involucra e influye de diferentes maneras, y en muchos casos, debe aprobar las decisiones. Por tanto, de manera más general, ¿Cómo añade valor el centro corporativo?

¿Cómo crea valor el centro corporativo?

Parenting Corporativo

Existe un supuesto implícito que soporta la existencia de la corporación, y es que el centro corporativo siempre añade valor. Puesto de otro modo, el todo vale más que la suma de las partes. Sin embargo, existen numerosos casos donde la suma de las partes vale más que el conjunto. En efecto, la suma del valor individual de las empresas es mayor al valor de mercado de la corporación.

En esos casos, como notan investigadores como Brealey y Myers del campo de finanzas, alguien destruye valor en la corporación. Ese alguien es el centro corporativo, puesto que es lo único que diferencia a la suma del negocio de las unidades de la corporación como un todo. Sobre la base de esta evidencia empírica ellos preguntan si el centro corporativo puede llegar a ser un pasivo. Este fenómeno da lugar a la aparición de los *corporate raiders*, quienes compran una empresa y luego la venden por pedazos para obtener beneficios.

Entonces, ¿cómo crea valor el centro corporativo? Campbell, Goold y Alexander afirman que el centro corporativo crea valor cuando ejerce su influencia o autoridad bajo ciertas condiciones. Según ellos, el centro corporativo tiene ciertas capacidades y recursos que ha construido a lo largo del tiempo. Estos pueden ser recursos tangibles, como servicios de soporte a las unidades de negocio, intangibles como la reputación corporativa, u organizativas como los sistemas de reporting y control, entre otros

Entonces, el centro corporativo crea valor cuando las características del centro corporativo contribuyen a mejorar las capacidades de las unidades de negocio, en concreto, aquellas que constituyan factores clave de éxito en sus respectivos sectores. En este caso, una unidad estratégica de negocio se encontraría en el corazón del negocio.

Al contrario, cuando la corporación influye o ejerce su autoridad sobre negocios cuyos factores clave de éxito no son comprendidos por el centro corporativo, cuando éste no contribuye a mejorar los recursos y capacidades de las unidades de negocio, el centro corporativo no añade valor sustancial al portafolio de negocios. En este caso, se suele señalar a los negocios con estas características como candidatos a la venta o desinversión. Este tipo de negocio se encontraría en territorio desconocido.

Existen dos casos intermedios. El primero es cuando el centro corporativo comprende los factores clave de éxito de la unidad estratégica de negocio pero no aporta ninguna mejora a los recursos y capacidades. En este caso se dice que es una trampa de valor. La razón es que el centro corporativo se siente cómodo con las unidades de negocio pero no les ayuda a mejorar donde se requiere. El centro corporativo se siente cómodo pero no se ha mejorado realmente nada significativo. En este caso se dice que el centro corporativo es un lastre para las unidades estratégicas de negocio, puesto que oprime su desarrollo al no aportar mejoras en las capacidades que las requieren. El centro corporativo puede buscar internamente o comprar externamente los recursos y capacidades, o desarrollarlos internamente invirtiendo en ellos, entre otras posibilidades.

La otra situación es cuando el centro corporativo aporta mejoras sustanciales a los recursos y capacidades de los negocios, pero estos no son factores clave de éxito de un negocio. Otra vez, se percibe que se crea valor porque se contribuye a las mejoras de las unidades de negocio pero estas mejoras no contribuyen en el contexto competitivo. Las mejoras no tienen un impacto sustancial, pero se perciben como una gran contribución. Los directivos caen en una trampa de valor; creen que lo generan pero en realidad no lo hacen. En este caso el centro corporativo puede buscar soporte de otras unidades internas o empresas externas que comprendan mejor la naturaleza del negocio, o recurrir al conocimiento y experiencia de los miembros del consejo de administración, o incorporar un nuevo consejero.

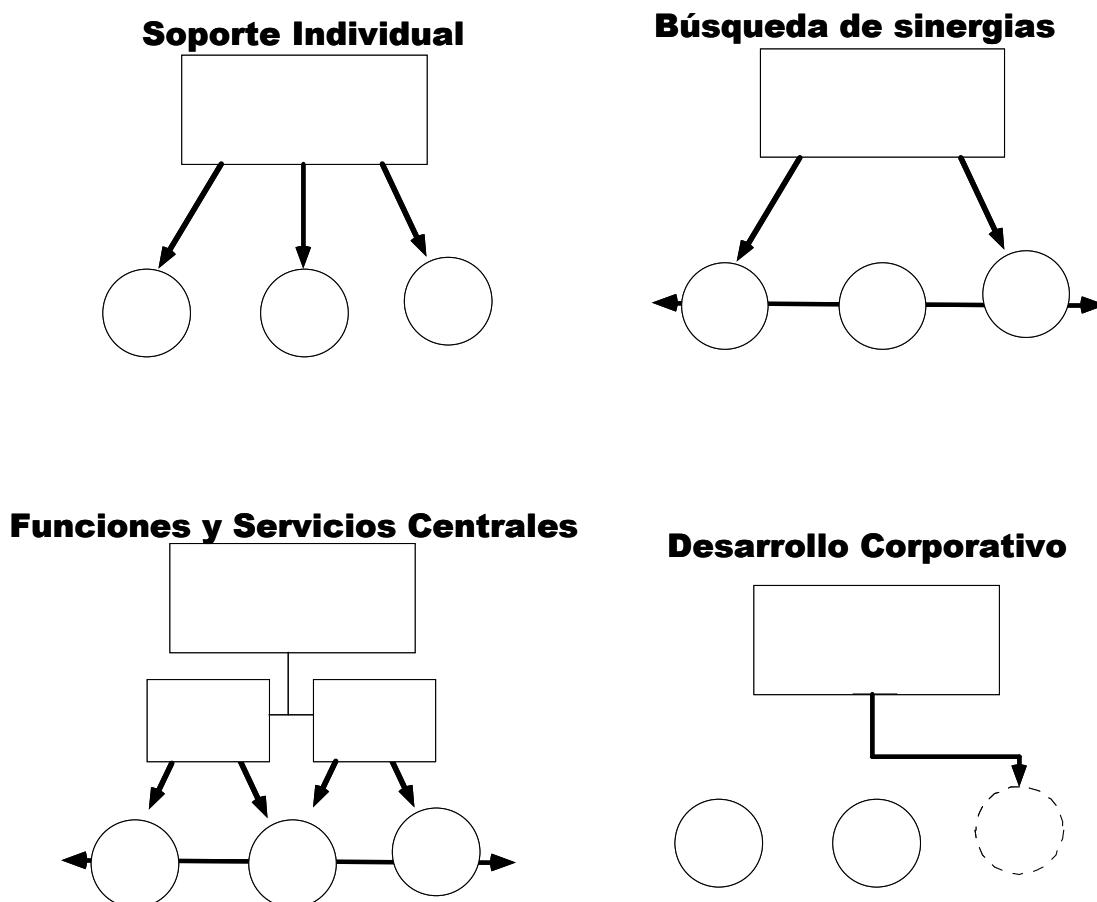
En suma, la idea básica es que la aportación de valor del centro corporativo, que es la denominación conjunta para el Presidente, Consejero Delegado y su staff, depende de la intuición del negocio que tenga, y que esta intuición encaje con el contexto competitivo de las unidades estratégicas de negocio y con sus necesidades internas de mejora..

Tipos de parenting

El centro corporativo tiene la autoridad para tomar decisiones corporativas, además de poseer normalmente mayor información y perspectiva global para ello. Como mínimo ejercen un grado de influencia considerable sobre las unidades estratégicas de negocio. Sin embargo, no es evidente que añadan valor en este proceso. Dejando de lado ejemplos como Vivendi, es suficiente con comparar los valores de mercado de las empresas (precio de la acción por el número de acciones), con su valor en libros. En muchos casos, la suma del valor en libros de las distintas empresas es mayor que el valor de mercado de la corporación en su conjunto. Por tanto, de alguna manera el centro corporativo puede destruir o restar valor.

¿Cómo exactamente crea valor el centro corporativo? Goold, Campbell y Alexander han sugerido que el centro corporativo puede aportar valor, si existe un encaje con las unidades de negocio, cuando ejerce su *business insight* brindando soporte individual de alguna de las cuatro maneras diferentes, como muestra la figura 3.

Figura 3
Tipos de Parenting



Fuente: Goold, Campbell y Alexander, 1994^{xxiii}.

Una primera forma de aportar valor a las unidades de negocio es ayudando a las unidades según necesiten en temas específicos. Por ejemplo en 1999 Axa, dirigida en ese momento por Claude Bebear, decidió cambiar el nombre de las empresas adquiridas por Axa para fortalecer la marca y notoriedad de la empresa. Sin embargo, en el caso de una empresa española de servicios de asistencia que había adquirido un par de años antes como parte de la adquisición mayor de su competidor francés UAP, cambiar el nombre de la empresa a Axa le podría haber perjudicado, puesto que la empresa ofrecía servicios de asistencia B2B a competidores directos de Axa en el negocio asegurador. Se temía que el cambio de nombre ahuyentara a sus clientes tradicionales. Por tanto, mantener la neutralidad de la marca era vital. Finalmente, en un proceso de ajuste mutuo se eligió un nombre neutral, al menos temporalmente.

Una segunda posible contribución que consiste en la búsqueda de sinergias, en vincular las unidades de negocio en distintos aspectos de manera que se busquen y logren sinergias. Por ejemplo en el caso de Disney a finales de los años 90 se creó un grupo de marketing con miembros de todas las unidades de negocio. El propósito era planificar y coordinar semestralmente la utilización de los distintos personajes en distintas campañas de marketing en diferentes unidades de la empresa y potenciar el lanzamiento de nuevos personajes con una coordinación de esfuerzos de todas las áreas de negocio. Este grupo fue formado, impulsado y amparado por el centro corporativo y cuando surgían diferencias irreconciliables el propio presidente Eisner intervenía.

La tercera posibilidad es ofreciendo funciones y servicios centrales, concentrar servicios centrales para apoyar y soportar a las unidades de negocio. Por ejemplo, los altos directivos de Pirelli han creado servicios centrales de apoyo a sus unidades de negocio en diferentes continentes. Estos servicios centrales incluyen desde el soporte jurídico, especialmente necesarios con los derechos de propiedad en China, hasta la seguridad, tanto de derechos intelectuales como de los expatriados.

La cuarta posibilidad es el desarrollo corporativo, que consiste en el desarrollo de nuevos negocios. En efecto, una manera de crear valor desde el centro corporativo es redefiniendo adecuadamente el alcance o ámbito de competencia de la empresa. Esto puede llevar a expandir el ámbito de las actividades de la corporación, hacia nuevos negocios o mercados geográficos. Pero puede implicar también la reducción del alcance de la corporación, recurriendo al outsourcing, abandonando negocios o mercados poco rentables. Por ejemplo, GE modifica constantemente el ámbito y alcance de competencia de la empresa mediante adquisiciones y ventas de empresas.

El tipo de influencia o autoridad que ejerce el centro corporativo sobre las unidades estratégicas de negocio puede cambiar según el contexto o el momento. Por ejemplo, Grand Metropolitan^{xxiv}, ahora conocida como Diageo tras su fusión con Guinness, había tenido entre su fundación y su fusión cuatro presidentes de empresa. Cada uno de ellos tenía una manera diferente de comprender el negocio y aportaba diferentes cosas, desde el fundador que los entendía como un negocio inmobiliario, y por tanto trabajaba en el Desarrollo Corporativo a través del apalancamiento sobre activos físicos, hasta el último que lo ha convertido más en la gestión de un portafolio de marcas y por tanto de Búsqueda de Sinergias, especialmente de bebidas alcohólicas.

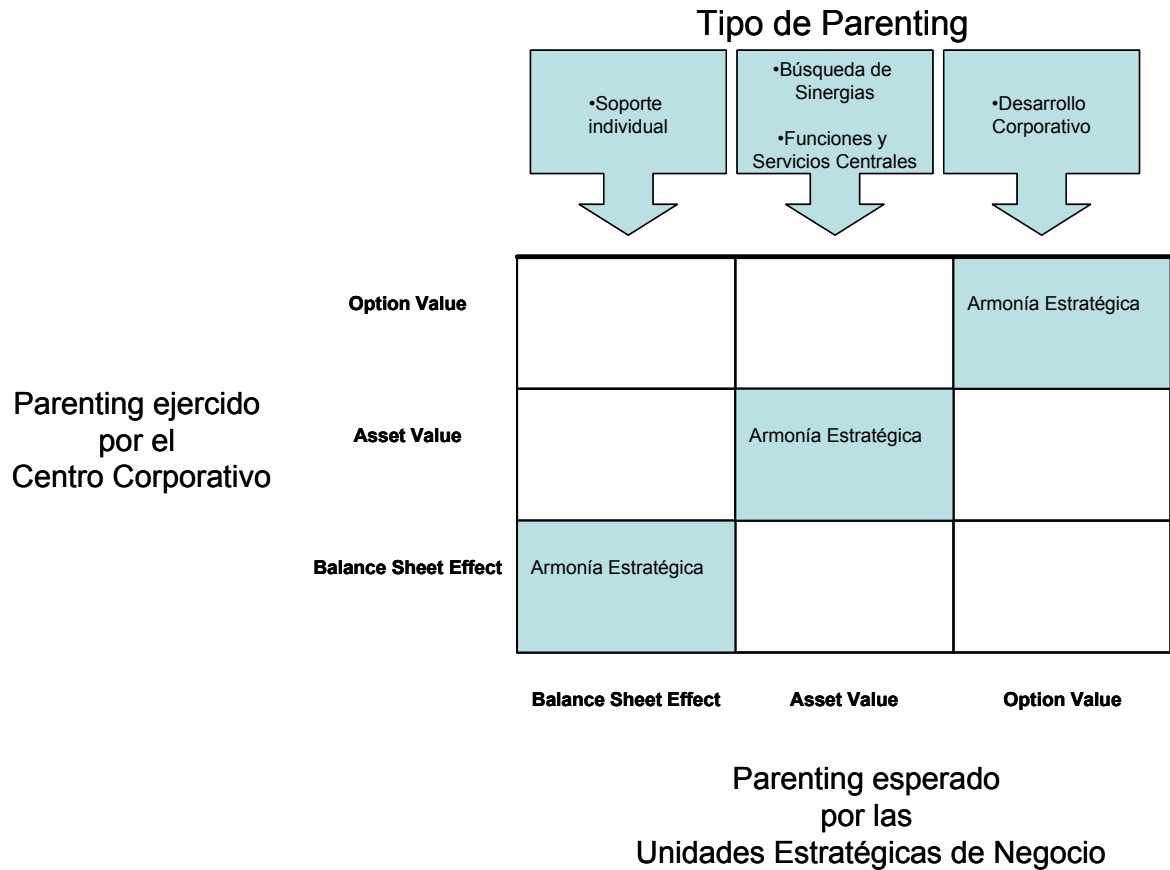
Una de las principales críticas al concepto de parenting es que lleva a un enfoque *Top-Down*. Sin embargo, en muchos casos, la creación de valor corporativo depende del ajuste entre lo que la unidad estratégica de negocio necesita o percibe como temas principales de soporte o parenting, y lo que el centro corporativo efectivamente hace. Dicho de otro modo, tiene más probabilidad de crear valor cuando es un proceso *Top-Down* y *Bottom-Up*, cuando existe un proceso de diálogo y ajuste mutuo. En efecto, la investigación desarrollada por Parada, Kase y Castrejón, mostró con la matriz de armonía y disonancia estratégica que la armonía estratégica crearía valor corporativo, mientras que una disonancia estratégica destruiría valor. Por ejemplo, los expertos en retailing señalan que el principal problema de Marks & Spencer en otros países fue no adaptarse a las condiciones locales, ejercer una influencia unidireccional en lugar de ajustar su influencia a las diferentes unidades geográficas de negocio. De la misma manera, Si Axa hubiese cambiado el nombre de la empresa probablemente habría destruido valor para la empresa española.

Nuevamente, la idea central es que la creación de valor no depende solamente de la influencia que ejerce el centro corporativo, sino también de las necesidades percibidas por las unidades estratégicas de negocio. Dicho de otra manera, es un proceso de ajuste mutuo más que un proceso de influencia unidireccional. La figura 4 muestra la matriz de armonía estratégica. Existirá armonía cuando la influencia del centro corporativo encaje con las necesidades percibidas por la unidad de negocio. Esta situación se presenta Armonía Estratégica. *Balance Sheet Effect* (BSE) se refiere a la gestión de activos no funcionales, esto es no relacionados con el proceso productivo de la empresa. *Asset Value* (AV) se refiere a las actividades productivas de la empresa. *Option value* se refiere a las expectativas de crecimiento de la empresa. Este modelo desarrollado por McKinsey en Japón propone que el valor de mercado de capitalización de la empresa menos el BSE menos el AV es igual al *Option Value*, que puede ser positivo o negativo, si se crea o destruye valor respectivamente.

El *option value* puede modificarse mediante parenting en desarrollo corporativo, el *asset value* mediante la búsqueda de sinergias y, centralizando funciones y servicios, mientras que el

balance sheet effect requiere de soporte individual. En resumen, el parenting no siempre es suficiente para crear valor corporativo. Generalmente es necesario que el centro corporativo ejerza la influencia que las unidades estratégicas de negocio necesitan. Debe existir armonía estratégica para crear valor corporativo.

Figura 4
Matriz de armonía estratégica



Fuente: Autores, sobre la base de Parada, Kase y Castrejón, 2000^{xxv}.

En cualquier caso, según nuestra investigación es posible identificar al menos 4 distintos estilos de parenting ejercido sobre las unidades de negocio. El primer estilo es el denominado de enfoque estratégico, el segundo de visión estratégica, el tercero apoyado en el alineamiento estratégico y el cuarto de estrategia con disciplina.

Enfoque estratégico

Este enfoque se refiere a mantener la empresa enfocada en una estrategia determinada, en evitar distracciones. Un ejemplo en el contexto español es Bankinter. Su Presidente Juan Arena, iniciaba un coloquio con directivos de empresa en Esade en Madrid preguntando: “¿Cuántos de vosotros sois clientes de Bankinter?”. De las personas que estaban allí presentes un 40% levantó la mano. Luego contrastó ese dato con la cuota del 3% del mercado que Bankinter tiene en el mercado español.

Lo que el presidente Arena nos había mostrado es que la estrategia seguida por su empresa era focalización en clientes exigentes y de alto poder adquisitivo. Comentaba que este tipo de clientes esperaba un trato personalizado y le interesaba mucho la banca a distancia,

especialmente la banca por internet. Comentó cómo Bankinter había invertido alrededor de 100 millones de euros en los últimos años para el desarrollo de tecnología. Pero aún más, nos explicaba la fascinación que sentía él mismo y las personas que trabajaban en Bankinter por el futuro de la banca por telefonía móvil.

Además, el Presidente Arena comentaba como el Bankinter, sexto banco español en ese momento destacaba al menos por otros dos motivos. Primero, era el único banco de los grandes que había optado por crecimiento orgánico. No había comprado ni se había fusionado con ningún banco. Segundo, Bankinter sólo operaba en España. Había decidido crecer sólo en España y no internacionalizar, a diferencia de sus competidores.

Finalmente, el Presidente Arena nos explicaba que uno de los recursos principales de Bankinter era su cultura. Allí proporcionaba un dato curioso. Tenía una tasa de rotación bajísima. Las personas que trabajan en Bankinter se sienten identificadas y comprometidas con el banco, al extremo que prácticamente nadie del equipo directivo lo ha abandonado. El centro corporativo de Bankinter muestra un estilo de parenting con enfoque estratégico.

¿Cuál es el rol del centro corporativo en Bankinter? Parece que su tarea principal es velar por que el enfoque estratégico que ha tenido Bankinter tradicionalmente no se pierda. Incluso, cuando uno de los asistentes le preguntó que pasaría si él dejaba el banco, el Presidente Arena respondió que “no creía que cambiaría nada”.

Innovación Estratégica

Este enfoque se refiere a la orientación del centro corporativo a innovar constantemente para romper las reglas de juego del sector. Un ejemplo es el Banco Santander Central Hispano se encuentra en el primer grupo de bancos de Europa por capitalización bursátil, esto es, por su valor de mercado. Un banco español que se ha situado junto a bancos emblemáticos de otros países, como el Deutsche Bank o Dresdner Bank alemán, el BNP-Paribas francés, o la tradicional banca británica. ¿Como logra el banco español situarse en esa situación privilegiada?

Probablemente la respuesta sería por que su Presidente, Emilio Botín, crece rompiendo esquemas, con una gran innovación estratégica. Fue el primero que rompió el *status quo* en el sector bancario español cuando anunció que no asistiría a la siguiente reunión de los presidentes de los principales bancos de España. Más tarde revolucionó el sector bancario español al introducir la cuenta corriente remunerada.

Tuvo la visión de crear el Santander de Negocios para formar un equipo de directivos que años más tarde se convertiría en parte de la alta dirección. En aquel momento, cuando la banca internacional ingresaba en España, los bancos españoles tenían mucha experiencia en gestión de banca personal, pero relativamente poca experiencia en banca de empresas.

Ante este reto el Presidente Botín fichó a directivos de las filiales de banca de empresa extranjera de bancos como el Chase Manhattan o el Bank of América. Un director general del Deutsche Bank en España comentaba recientemente que “nosotros éramos jóvenes y cometimos muchos errores, pero el Presidente nos dejaba equivocarnos, nos dimos cuenta cinco años más tarde que nos estaba preparando, desarrollando capacidades directivas para el banco”. Con la misma visión, comentaba que Ana Patricia Botín estaba al frente del Banesto y en el consejo de Generali de Italia, entre otras cosas, y a juicio de él y los expertos del sector sería una magnífica sucesora. Por tanto, sigue cultivando talento directivo.

Rompió esquemas no sólo en el mercado Español y dentro de la empresa. Por ejemplo, el Presidente Botín fue uno de los primeros líderes de grandes empresas extranjeras en apoyar al Presidente Lula Da Silva en Brasil en su propuesta de otorgar microcréditos a las personas de

recursos limitados en Brasil, cuando la comunidad internacional todavía desconfiaba de su gobierno al frente de la principal economía de Latinoamérica.

En 2003, al regreso de un viaje de Estados Unidos leímos un artículo sobre el segundo banco del país en ese momento, el Bank of América en la edición anual de las “Fortune 500”. En el artículo comentaban y destacaban la apuesta estratégica del banco de concentrarse en la clientela de hispanos residentes en Estados Unidos. Para el banco era el segmento con mayor potencial de crecimiento, puesto que eran inmigrantes que empezaban a acceder a préstamos, hipotecas y otros servicios. Poco tiempo después supimos por la prensa española que el BSCH y el Bank of America establecían una alianza estratégica para explotar conjuntamente dicho mercado.

El presidente Botin tuvo la visión de forjar una alianza estratégica con el Royal Bank of Scotland en 1988 con el objetivo de prepararse para la apertura de la banca en 1992. La alianza fue construida sobre la base del compromiso de los dos presidentes, quienes se reunían cada 6 semanas y la creación de un puente de comunicación a través de dos directivos clave, entre otras cosas. Años más tarde, el BSCH apoyó al Royal Bank of Scotland para la compra del Natwest en el Reino Unido y recibió el apoyo del banco para la compra del Banespa en Brasil. La alianza estratégica les permitió crecer juntos de manera innovadora.

Alineamiento estratégico

Este enfoque consiste en alinear las estrategias de las distintas unidades de negocio con la estrategia del centro corporativo, pretende armonizar estrategias diferentes que pueden cambiar. Un ejemplo es General Electric, empresa que destaca por sus récords de crecimiento, rentabilidad e innovación. Lo sorprendente es que ha logrado alcanzar un crecimiento mediante adquisiciones, diversificación y globalización que a primera vista parecen muy difíciles de sostener. ¿Cómo lo ha logrado? Tuvimos la ocasión de conversar con Mario Armero, Presidente de General Electric para España y Portugal. Descubrimos el alineamiento que existe entre presidentes de la empresa.

En efecto, el Presidente Armero nos explicaba que pese al elevado grado de diversificación y que alrededor de la mitad de su negocio proviene de servicios de la empresa, ellos consideran que siguen siendo una empresa industrial. Nos comentaba además que pese a ser una empresa muy innovadora, era muy tradicional en su aproximación. Nos decía que “...a GE le gusta el Cash Flow”.

De la intervención que tuvo en Esade percibimos el contacto permanente con el presidente de GE mundial, tanto con Jack Welch como Jeffrey Immelt, por las anécdotas sobre los encuentros que habían tenido. Incluso, nos sorprendía comentando que Welch era un presidente que se enfocaba hacia dentro de la empresa mientras que el presidente Immelt se enfocaba hacia fuera de la misma. En efecto, comentaba que cuando ellos visitaban España, Welch dedicaba la mayor parte de su agenda a ver a los directivos de la empresa, mientras que Immelt la dedicaba a visitar a personas de fuera de la empresa. Curiosamente nosotros teníamos la imagen contraria.

Quedamos maravillados con la naturaleza y simplicidad con la que el presidente Armero hablaba de asuntos estratégicos tan complejos como las adquisiciones. Nos explicaba que GE compraba más de 150 empresas al año y vendía otro tanto. Por tanto, GE compra y/o vende una empresa cada dos días en algún lugar del mundo. Nos explicaba que GE tiene una capacidad importante para integrar adquisiciones. En efecto, los directivos de una empresa comprada recientemente por ellos comentaban la rapidez y habilidad con la que habían sido integrados en la cultura y los sistemas de GE, del alineamiento estratégico logrado muy rápidamente.

Hablando de cultura, el Presidente Armero nos explicaba su cultura se basada en la innovación permanente, tanto en productos como en conceptos de negocio. Por ejemplo, comentaba que GE

estaba trabajando en otorgar préstamos hipotecarios a inmigrantes ilegales. Esto se relacionaba con la práctica habitual de su “organización sin fronteras”, que mira permanentemente a otras empresas fuera de la compañía y otras empresas dentro de la misma para encontrar nuevas ideas de negocio.

Además nos explicaba el funcionamiento de su sistema 6-sigma y como formaba parte su forma de ver el mundo, además de prácticas tan revolucionarias como el “leadership workout” que permitía a cualquier persona en la empresa llamar a una reunión si consideraba que el asunto era suficientemente importante. Por tanto, un rol fundamental del presidente Armero parece ser mantener el alineamiento estratégico entre las operaciones en España y en el resto del mundo, de mantener el alineamiento con el centro corporativo, y mantener el alineamiento estratégico de las distintas unidades de negocio.

Disciplina Financiera

Finalmente, este estilo de parenting se refiere a la concentración en los resultados financieros de la empresa. Un ejemplo es Axa. El capitalismo francés tiene entre sus máximos exponentes al antes presidente de Axa^{xxvi}, Claude Bebear. “Cocodrilo” Bebear, como fue llamado por publicaciones especializadas como The Economist, convirtió una pequeña mutua fundada en 1817 en el primer grupo asegurador del mundo hacia el año 2000 siguiendo una estrategia de adquisiciones.

Sin embargo, el proceso de integración era más lento y en muchos casos se decidía respetar la imagen y marca comercial de las empresas adquiridas. De hecho, hasta el año 2000 Axa era una de las empresas menos conocidas dentro de su sector, según los propios estudios de la empresa, pese a ser una de las mayores.

El proceso cauteloso de integración comercial y de negocio lo pudimos observar en una empresa de servicios de asistencia y atención de call centres que compraron en España, con sede en Barcelona. Conversando con sus directivos comentaban que Axa exigía un rendimiento determinado para las distintas filiales, dejando bastante autonomía a las mismas. Por tanto, la lógica principal era la disciplina financiera.

En la misma línea, si Lee Iacocca fue el directivo estrella de la industria automotriz de los años 80, Carlos Ghosn es la estrella de la industria en los 90. El Presidente Ghosn ha logrado rescatar a Nissan de una situación muy delicada^{xxvii}. Su tremendo éxito le ha llevado a ser considerado el próximo presidente de Renault, cargo que, según nos dijo en una videoconferencia con profesores y estudiantes de Esade en 2003, pretendía ocupar al mismo tiempo que presidente de Nissan.

El presidente Ghosn aplicó una disciplina férrea en la empresa basada en la reorientación de la empresa hacia el flujo de caja y los resultados. Entre otras cosas ha eliminado exitosamente elementos que se consideraban intocables en empresas japonesas, como la compra a los proveedores del *Keiretzu*. Así pues, el presidente Ghosn ha impuesto la disciplina a la tradición. Su rol parece ser el de velar porque la disciplina financiera en la manera de tomar decisiones en general prevalezca sobre la inercia en la organización. La figura 5 muestra el impacto más probable de los distintos estilos de parenting sobre las decisiones básicas de estrategia corporativa, esto es sobre donde y cómo crecer.

Figura 5
Impacto de estilos de parenting sobre el alcance de la corporación

		Estilo de Parenting			
		Enfoque estratégico	Innovación Estratégica	Alineamiento estratégico	Disciplina financiera
Opciones de crecimiento	Diversificación	Bajo	Bajo	Alto	Alto
	Integración vertical	Alto	Alto	Bajo	Bajo
	Expansión geográfica	Bajo	Alto	Alto	Alto
Modos de crecimiento	Adquisiciones y Fusiones	Bajo	Alto	Alto	Alto
	Alianzas estratégicas	Bajo	Alto	Bajo	Bajo
	Desarrollo interno	Alto	Alto	Alto	Bajo

Fuente: Autor

Rol del Consejo de Administración

Finalmente, ¿cuál es el rol del consejo de administración en el parenting? Lo que se conoce como centro corporativo está normalmente formado por el presidente, consejero delegado, su staff. Sin embargo, el consejo de administración es también un componente clave del centro corporativo. ¿Cuáles son los temas centrales en la gestión del consejo de administración? El consejo tiene responsabilidades legales importantes. Dejando estas obligaciones formales de lado y las discusiones clásicas sobre el ratio de externos/internos, consejeros dependientes o independientes, o la función de los comités, como el de auditoría o compensación, o lo que es lo mismo, más allá de sus responsabilidades de control o supervisión, ¿Cuál es la función estratégica del consejo de administración?

Desde un punto de vista estratégico puede contribuir en las relaciones con el entorno, en las relaciones con los distintos stakeholders de la organización. Puede contribuir a crear relaciones o alianzas con actores importantes en el entorno, lo que se conoce como estrategias relacionales o lo que el profesor Rufin de Babson Collage analiza como *non-market strategies*. Por otra parte, pueden contribuir aportando información estratégicamente valiosa para la toma de decisiones en la empresa, especialmente por parte del primer ejecutivo. Puede servir como consejo asesor o think-tank sobre la estrategia de la empresa. En efecto, pueden aportar perspectivas diferentes sobre la estrategia de la empresa.

En relación al parenting, pueden ejercer diversos roles. Por ejemplo, pueden apoyar a una unidad estratégica de negocio según sus capacidades o recursos en un momento determinado. Pueden apoyar el desarrollo de los servicios centrales corporativos, e incluso pueden interactuar regularmente con ellos. Pueden ayudar a identificar potenciales sinergias por su experiencia, conocimientos o información. Incluso puede contribuir en la identificación, selección, evaluación o desarrollo de nuevas áreas de negocio.

En suma, el consejo de administración es un actor muy importante en la estrategia de la empresa, independientemente de sus funciones de control y supervisión. Hoy en día, fruto de los escándalos corporativos como Enron en Estados Unidos o Parmalat en Europa, se tiende a priorizar las funciones de control y supervisión. Sin embargo, las empresas se desarrollan por la estrategia que sigan y no solamente por el control o supervisión que ejerzan.

Desde una perspectiva más conceptual, la dirección de la empresa puede contribuir con la gestión de los recursos de la empresa y el desarrollo de capacidades. El primer ejecutivo puede

contribuir con la coordinación de los múltiples negocios y del equipo directivo. El consejo de administración por su parte contribuye con la incorporación, utilización o gestión de recursos que están fuera del alcance de la empresa. Recursos de los que depende de alguna manera la empresa pero que no controla.

Rápido crecimiento a través de la estrategia corporativa

En resumen, la estrategia corporativa puede facilitar el rápido crecimiento cuando se gestiona adecuadamente. La empresa puede seguir cualquier opción de crecimiento mientras aproveche sus ventajas y controle sus desventajas.

Si la empresa decide diversificar para alcanzar el rápido crecimiento la empresa debería tener muy claro cuales son sus recursos y capacidades únicas y estratégicamente valiosas. Asimismo, han de ser apalancables de alguna manera en los nuevos negocios.

La decisión de integrarse verticalmente en la búsqueda del rápido crecimiento debería perseguirse cuando las condiciones competitivas no permiten obtener buen acceso a proveedores o clientes, dicho de otra forma, cuando existe el riesgo de quedar capturado por la concentración en al menos uno de los dos extremos de la cadena de valor.

La expansión geográfica requiere el apalancamiento de los recursos y capacidades en nuevos mercados. Por tanto requiere una comprensión profunda de las fuentes de ventaja competitiva en el mercado de origen y evaluar su impacto en los nuevos mercados.

En cuanto a la forma de crecer, una empresa siempre puede recurrir al crecimiento orgánico. En el contexto corporativo, la gestión de las iniciativas estratégicas internas, lo que se conoce como Corporate Entrepreneurship, es clave. La principal ventaja es que construye sobre la cultura de la empresa y sobre sus capacidades. La principal desventaja es que es un proceso lento puesto que de alguna manera constituye un proceso de maduración de la empresa.

Frente a esta opción puede comprar otras empresas o fusionarse. Las adquisiciones permiten un rápido acceso a recursos y capacidades complementarias. Asimismo, permite neutralizar potenciales competidores y por tanto mejorar las perspectivas futuras. Sin embargo es una opción peligrosa porque el esfuerzo de adquisición puede disipar los beneficios futuros esperados y puede suponer choques culturales importantes.

Las alianzas estratégicas constituyen una opción de acceso a recursos y capacidades complementarias de otras empresas de manera más o menos rápida. Además es un proceso reversible y en general no involucra un choque cultural tan grande como una adquisición. No obstante, las alianzas estratégicas son difíciles de gestionar y pueden potenciar o fortalecer a un competidor potencial.

En todo este proceso una pregunta clave que debe tener presente el centro corporativo en todo momento es como aporta valor a las distintas unidades de negocio. La creación de valor no es evidente ni automática y requiere de un esfuerzo explícito. Para ello debe buscar siempre el alineamiento entre sus características o capacidades, con los factores clave de éxito de los distintos sectores y las oportunidades de mejora en las unidades estratégicas de negocio.

Para este propósito puede ejercer al menos cuatro estilos de parenting: enfoque estratégico, visión estratégica, alineamiento estratégico o disciplina financiera. Asimismo, el parenting puede tratar de vincular distintas unidades de negocio para identificar sinergias, decidir o ayudar en el desarrollo corporativo, ayudar individualmente a las unidades que requieran soporte, o mantener servicios centrales compartidos de alta calidad.

Finalmente, el consejo de administración, al margen de sus responsabilidades de control y supervisión, juega un rol fundamental en el soporte estratégico. Además de apoyar al presidente y consejero delegado en las actividades de parenting, el consejo permite a la empresa acceder a recursos que no controla y a que exista un flujo de información constante a, y desde los distintos stakeholders de la empresa en los distintos contextos en que opera.

La búsqueda del rápido crecimiento es compleja. Desde la perspectiva de la estrategia corporativa involucra elecciones difíciles de gran impacto en la empresa. Curiosamente, la experiencia y la investigación muestran que el desafío es no perder de vista los fundamentos básicos.

-
- ⁱ Parada, P.; K. Kase. (2001) "Corporate Strategy at Sociedad Boliviana de Cemento". Case Study, ESADE.
- ⁱⁱ Brandenburger, A.; B. Nalebuff. (1995). "Powerplay: Nintendo in 8-bit videogames". Case Study, Harvard Business School Publishing.
- ⁱⁱⁱ Collis, D.; C. Montgomery. (1991). "Marks & Spencer, Ltd.". Case Study, Harvard Business School Publishing.
- ^{iv} Burgelman, R.; P.Meza. (2001). "The De-globalization of Marks & Spencer in 2001: an update". Case Study, Graduate School of Business, Stanford University.
- ^v Bradley, P.; P. Ghemawat; Foley, S.; Mahmood, T. (1994). "Wal Mart Stores Inc.", Case Study, Harvard Business School Publishing.
- ^{vi} Actualidad Económica. (2003) "Caprabo vs. Mercadona".
- ^{vii} Herbolzheimer, E.; X. Castañer. (1998). "The Internationalization of Compañía Roca Radiadores". Case Study, ESADE.
- ^{viii} Collis, D.; C. Montgomery. (2001). "The Walt Disney Company : The Entertainment King". Case Study, Harvard Business School Publishing.
- ^{ix} Montgomery, C. (2003). "Vivendi: Revitalizaing a French Conglomerate". Case Study, Harvard Business School Publishing.
- ^x Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development". Strategic Management Journal, Vol. 13 Issue 5.
- ^{xi} Montgomery, C. Ibid.
- ^{xii} Campbell, A.; M. Goold. (1996). "Corporate Strategy at GE". Case Study, Ashridge Strategic Management Centre.
- ^{xiii} Parada, P.; M. Planellas. (2003). "Business Diversification Strategies in Fast Growth Companies". Iberoamerican Academy of Management.
- ^{xiv} Yoffie, D.; Wang, Y. (2002). "Wal-Mart in 2002". Case Study, Harvard Business School.
- ^{xv} Mendoza, X.; P. Parada. Martinez, M.M. (2003). "Telefónica". Case Study, ESADE.
- ^{xvi} Collis, D.; C. Montgomery. (1997) "Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm". Irwin, McGraw-Hill.
- ^{xvii} Besanko, D.; D. Dranove; M. Shanley; S. Schaeffer. (2003). "Economics of Strategy". Wiley.
- ^{xviii} Strategor, HEC-ESADE. (2005-forthcoming). "Política General de Empresa". McGraw-Hill, Barcelona.
- ^{xix} Faulkner, d. (1994). "The Royal Bank of Scotland and Banco Santander". Case Study, Cranfield School of Management.
- ^{xx} Fortune. (2003) "Fortune 500".
- ^{xxi} Gomes-Casseres, B. ; McQuade, K. (1991). "Xerox and Fuji Xerox". Case Study, Harvard Business School Publishing.
- ^{xxii} Gomes-Casseres, B. ; Spar, D. (2002). "Xerox and Fuji Xerox: update 2002". Case Study, Harvard Business School Publishing.
- ^{xxiii} Goold, M.; Campbell, A.; M. Alexander. (1994) "Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company". Wiley.
- ^{xxiv} Sadtler, D.; Campbell, A. (1996). "Corporate Strategy at GrandMet PLC". Case Study, Ashridge Strategic Management Center.
- ^{xxv} Parada, P.; K. Kase.; M. Castrejón. (2000) "Strategic Harmony and Dissonance: A corporate-metrics based approach to parent-lower management relationship". Strategic Management Society Annual Conference, Vancouver.
- ^{xxvi} Parada, P.; K. Kase; M. Castrejón (2000) "AXA's Interpartner Assistance Spain". Case Study, ESADE.
- ^{xxvii} Kase, K. (2003). "Nissan: The Ghosn Era". Case Study, International University of Japan.