

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA (MAF)



## ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO

Trabajo de Graduación Presentado por:

WILFREDO AGUILAR MONTECINOS

Para optar al grado de:

MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA

SEPTIEMBRE DE 2006

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad  
De Ciencias Económicas : Lic. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Director de Maestría : Msc. Guillermo Villacorta Marengo

Asesor : Mba. Byron Fernando Larios Marquina

Tribunal Examinador : Msc. Guillermo Villacorta Marengo  
: Mba. Byron Fernando Larios Marquina

SEPTIEMBRE DE 2006

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

## **AGRADECIMIENTOS A**

Dios Todopoderoso

Msc. Guillermo Villacorta Marengo (Director de la Maestría)

MBA. Byron Fernando Larios Marquina (Asesor)

Lic. José Francisco Navas Escamilla (Co-Asesor)

Maria Montecinos Vda de Aguilar (Madre)

Alison Maria Montecinos (Sobrina )

Daysi, Mary, Alicia y Dora (Hermanas)

Familiares y Amigos

## INDICE

| Contenido   | Pagina |
|---|--------|
| Introducción  | 1      |
| Cómo gestionar el crecimiento                                   | 2      |
| Dónde reside el verdadero potencial de valor para el accionista | 3      |
| Qué escenarios existen para crecer                              | 5      |
| Rutas de crecimiento  | 6      |
| Introducción al término de adyacencias                          | 7      |
| Conceptualización de adyacencias en los negocios                | 7      |
| Propósitos de las adyacencias                                   | 8      |
| Tipos de adyacencias  | 8      |
| Características de las adyacencias                              | 11     |
| Fases de un crecimiento por adyacencias                         | 11     |
| Identificación del núcleo de una corporación                    | 11     |
| Evaluación de adyacencias respecto al núcleo                    | 12     |
| Planificación de los movimientos de adyacencias                 | 16     |
| Ejecución de los movimientos de adyacencias                     | 20     |
| La necesidad de transformarse mediante adyacencias              | 23     |
| Conclusiones  | 24     |
| Casos exitosos de crecimiento por adyacencias                   | 24     |
| Bibliografía  | 28     |

## ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO CORPORATIVO

### Introducción

Los Ceo buscan generar valor en sus compañías mediante un crecimiento sostenible y rentable, sin embargo encontrar el camino indicado que le permita alcanzar ese objetivo es una tarea difícil porque implica conocer e implementar estrategias que pueden o no ser exitosas.

Se conocen herramientas que ayudan a gestionar de mejor manera el crecimiento, la tasa de Crecimiento Sostenible proporciona un parámetro para crecer al ritmo en que crecen los fondos propios, crecer por arriba o debajo de ésta puede generar problemas de falta o exceso de efectivo.

Algunos Ceos y miembros de juntas se encuentran en ocasiones indecisos en cuanto a qué podría convenir más a la compañía si crecer aumentando la tasa de crecimiento esperada o los márgenes de utilidades, el Valor Relativo de Crecimiento (VRC) proporciona elementos para tomar una decisión.

Existen compañías que no tienen una estrategia apropiada para crecer porque no encuentran en el mercado nuevas oportunidades de negocios, las estrategias del océano azul y rojo lo trasladan ha escenarios donde puede encontrar nuevas maneras de hacer negocios. Otras se encuentran con problema de elegir una ruta de crecimiento que sea efectiva y adecuada para la compañía; no obstante, se dan cuenta que ninguna de las ya experimentadas garantizan un crecimiento sostenible.

Y ante muchas opciones, surgen un libro sobre "Crecimiento" titulado "Mas Allá del Núcleo de Chris Zook, el cual basa su contenido en cómo las compañías pueden crecer mediante movimiento de adyacencias. Indica que los vectores de productos, geografías, cadena de valor, canal, clientes y nuevos negocios se constituyen como los movimientos de adyacencia más utilizados por las compañías en la generación de valor.

Así mismo, destaca que las siguientes fases: Identificación del núcleo, evaluación de la adyacencia respecto a su núcleo, planificación, ejecución y transformación del núcleo son los pasos a seguir cuando se toma la decisión de crecer mediante adyacencias.

Finalmente, se describen casos exitosos de compañías como Niké, Dell y UPS que han crecido de forma sostenible y rentable aplicando movimientos de adyacencia. Chris Zook concluye que las adyacencias marcarán la pauta del crecimiento en el futuro.

## 1. ¿Cómo gestionar el crecimiento?

Las corporaciones generalmente se involucran en crecer y en este afán, algunas se ven expuestas a periodos de gran crecimiento, otras experimentan lo contrario, ambos escenarios no son buenos, porque un crecimiento rápido puede quebrar literalmente a éstas, el mismo resultado se puede experimentar con un crecimiento lento. Por tanto, buscar crecer equilibradamente es una necesidad imperante para cualquier Ceo. En este sentido, es de vital importancia encontrar una tasa de crecimiento sostenible, que permita “aumentar las ventas sin mermar los recursos financieros.” Efectivamente, ésa tasa no es más que la tasa de crecimiento de los fondos propios, la cual, se representa:

$g^* = \text{Variación en fondos Propios/fondos propios}_{ip}$

$$g^* = (1-d)ROE_{ip}$$

Donde:

$ip$  = Fondos propios al inicio del periodo

$ROE_{ip}$  = Rentabilidad de los fondos propios al inicio del periodo “d” = Tasa de reparto de dividendos

$g^*$  debe ser la única tasa de crecimiento de las ventas, elevar las ventas a una tasa superior, implica que la compañía debe mejorar sus operaciones; o prepararse para modificar sus políticas financieras (retener utilidades o recurrir al financiamiento).

Muchas empresas consideran el incremento de las ventas, como algo a maximizar y piensan poco en las consecuencias financieras, no se dan cuenta que el crecimiento rápido exige más efectivo; durante algún tiempo puede aumentar el apalancamiento, pero en algún momento obtener recursos será una tarea difícil hasta caer en la insolvencia.

### **1.1 ¿Qué hacer cuando el crecimiento real supera al crecimiento sostenible?**

El primer paso debe ser determinar por cuánto tiempo se va a prolongar esa situación. Si se estima que la tasa de crecimiento descienda en el corto plazo, a medida que la compañía alcance su madurez, se trata de un problema transitorio, que probablemente se soluciona con un mayor endeudamiento. Si el crecimiento se extiende a largo plazo, será necesario combinar las siguientes estrategias: Emisión de acciones, mayor apalancamiento, reducción de la tasa de distribución de dividendos entre otras.

En el escenario de crecimiento lento, cuando la tasa de crecimiento real no sobrepasa la tasa de crecimiento sostenible, estas compañías enfrentan problemas como: ¿Qué hacer con el excedente de beneficios una vez cubierta las necesidades de la compañía? ¿Qué hacer cuando las compañías son incapaces de generar suficiente crecimiento?, existen tres opciones: Ignorar el problema, devolver el dinero a los accionistas o comprar crecimiento. Si compramos crecimiento, debemos pensar en las decisiones de algunos directivos, que ante un exceso de efectivo; buscan diversificarse, sobre todo en industrias vibrantes, esto normalmente implica la adquisición de negocios en lugar de crear nuevas empresas.

### **2. ¿Dónde reside el verdadero potencial de valor para los accionistas? ¿En el mayor crecimiento o en mejores márgenes? ¿Cómo calcular el valor relativo del crecimiento?**

Los ejecutivos necesitan tener una comprensión clara del impacto relativo del crecimiento y de un mayor margen sobre el valor para los accionistas, a fin de realizar elecciones estratégicas apropiadas, para medir el Valor Relativo de Crecimiento (VRC) se debe usar información básica del Balance General y Estado de Resultado, así como herramientas financieras estándar.

**El primer paso** para determinar el VRC es calcular el Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC) usando el método CAPM para encontrar el costo del capital propio; posteriormente se determina el costo promedio de la deuda, una vez conociendo la tasa de impuesto podemos aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = \text{Costo de la deuda} \times (1 - \text{tasa de impuesto}) \times \text{razón de deuda} + (\text{costo de capital propio} \times \text{razón de capital})$$

**En el segundo paso** se crea un modelo simple de flujo de caja descontado, que nos permite inferir la tasa de crecimiento (g) que el mercado espera, despejando de  $VE = FC/WACC-g$ .

Una vez conocida g se puede realizar el siguiente análisis:

¿Qué pasaría si aumentamos en un 1% la tasa de crecimiento esperada? Supongamos que una compañía tiene un flujo de caja de \$ 40 millones, WACC del 10% y una tasa de crecimiento esperada del 6%, sustituyendo en  $VE = FC/WACC-g$ , tenemos:

$$VE = \$40/10\% - (6\% + 1\%)$$

$$VE = \$1,333$$

El nuevo valor de la empresa es \$1,333 millones, si antes de agregar el punto adicional era de \$1000 millones; significa que el 1% hace crecer a la compañía en \$333 millones.

Ahora analicemos si la compañía aumenta el 1% al margen operacional de ingresos, suponiendo que esta misma compañía obtuvo ingresos de \$400 millones y que la tasa de impuesto aplicada fue de 35%.

$$\text{Aumento de los resultados} = \$400 \text{ millones} \times (1\%) \times (1-0.35) = \$2.6 \text{ millones.}$$

Esto implica que el crecimiento de la compañía por el incremento del 1% en el margen será:

$$VE = 2.6/10\% - 6\%$$

$$VE = \$65 \text{ millones}$$

Quiere decir que un incremento del 1% en el margen, da como resultado un crecimiento de la empresa en \$ 65 millones.

Con los datos obtenidos el  $VRC = \$333 / \$65 = 5.1$ , este resultado indica que un punto adicional del crecimiento, genera tanto valor como 5.1 puntos adicionales al margen. Es evidente; que invertir en crecimiento genera más valor para los accionistas que reducir costos, ¿por qué entonces, no hay compañías persiguiendo agresivamente estrategias de crecimiento?, la razón es que pocos ejecutivos, tienen una medida clara del valor relativo al crecimiento de sus empresas, o las compañías se han ganado el derecho a crecer mediante disciplina financiera y no por la habilidad de gestionar la inversión en crecimiento.

El VRC otorga a los ejecutivos una percepción de qué estrategias están entregando valor y si las empresas están accionando las palancas más poderosas para la creación de valor. Por tanto, el marco del



valor relativo del crecimiento, debería ser parte de la caja de herramientas de todo ejecutivo, ya que el análisis de éste puede entregarles una comprensión sólida, de dónde esperan los accionistas que concentren sus energías.

**3. ¿Qué escenarios existen para crecer, qué oportunidades ofrecen los mercados actuales?**

Consulté un texto relacionado con La Estrategia del Océano Azul y fue sorprendente como los términos: Océanos azules y rojos motivan al lector a descubrir oportunidades de crecer, con sólo intentar ver más allá de lo evidente. Vale la pena definir los dos tipos de océanos: Un océano rojo representa todas las compañías y conceptos de negocios que existen; espacio de mercado conocido. En cambio los océanos azules, lo conforman todas aquellas compañías o conceptos de negocios que no existen, es el espacio desconocido del mercado, no contaminado por la competencia.

Menciona este documento: “ Los océanos azules siempre han estado con nosotros, mire hacia atrás 100 años y pregúntese qué sectores conocidos hoy eran desconocidos entonces y encontrará sectores tan básicos como los automóviles, grabación de música, aviación, consultoría de gestión entre otros; no se conocían o acaban de emerger” ahora hágase la misma pregunta en un periodo más corto 30 años por ejemplo y encontrará teléfonos celulares, bares de café y videos para el hogar no existían de forma significativa hace unas tres décadas. Ahora, adelántese unos 20 años y pregúntese cuántas compañías y conceptos de negocios desconocidos hoy; existirán entonces, si nos basamos en la historia podríamos asegurar que muchos.

La estrategia del océano azul en contraste, se refiere ha hacer negocio donde no hay competencia, se trata de crear territorio nuevo, no dividir tierra existente. Los océanos azules no tienen que ver con innovación tecnológica, la tecnología de punta a veces esta involucrada en la creación de océanos azules, los Ceo muchas veces crean océanos azules y normalmente dentro de sus negocios centrales.

Estrategia de los océanos rojo vrs la del océano azul

| OCÉANO ROJO                              | OCÉANO AZUL                           |
|--|---------------------------------------|
| Competir en espacio de mercado existente | Crear espacio de mercado no disputado |
| Derrotar la competencia                  | Hacer la competencia irrelevante      |

|                               |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Explotar la demanda existente | Crear y capturar nueva demanda  |
| Escoger entre valor y costo   | Romper el dilema de valor/costo |

La creación de nuevos negocios ha sido un tema estudiado por expertos y sus conclusiones han sido similares, existen diez cosas según David Garvin (Rutas del Crecimiento, Revista de Harvard Business, julio 2004 ) que todo Ceo debería saber sobre la creación de nuevos negocios.

1. A fin de cuentas el crecimiento significa comenzar nuevos negocios.
2. La mayoría de los nuevos negocios fracasan.
3. La cultura empresarial es el mayor freno a la creación de negocios.
4. Las organizaciones separadas no funcionan; al menos por mucho tiempo
5. Comenzar un nuevo negocio es esencialmente un experimento.
6. Los nuevos negocios pasan por distintas etapas, que requieren diferentes enfoques de gestión.
7. La creación de negocios requiere tiempo mucho tiempo
8. Los nuevos negocios necesitan ayuda para ajustarse a los sistemas y estructuras establecidos.
9. Los mejores pronosticadores del éxito son el conocimiento del mercado y los productos y servicios impulsados por la demanda.
10. Es difícil encontrar una mente abierta.

#### **4. Rutas de crecimiento**

Su estrategia de crecimiento debería estar determinada por su propuesta de valor, la mayoría de empresas creen tener diversas opciones, cuando se trata de estrategia de crecimiento. Algunas miran las adquisiciones como el camino a seguir. Otras creen que deberían competir en precios bajos y altos volúmenes, otras piensan que acelerar la innovación les permitirá ganar el premio gordo. Pero con demasiada frecuencia, las estrategias fracasan porque la mayoría de empresas seleccionan un camino inapropiado y en último termino, no rentable.

En cuanto a las tres rutas de crecimiento, un Ceo debe preguntarse que conviene más a la compañía; adquisiciones o Alianzas estratégicas, pero debe considerarse que la mayoría de adquisiciones y Alianzas fracasan, el campo de batalla de las adquisiciones esta lleno de cadáveres de estrategias.

Una compañía líder en precios, debe enfocarse en la ruta de precios bajos buscando segmentos de crecimiento dentro de los mercados que ya atiende. La innovación radical genera excitación en las salas

de concejos, mientras que otras formas de innovación pasan inadvertidas, evidencia de años recientes respaldan el argumento de que la innovación radical debería ser la estrategia de crecimiento de último recurso.

En un escenario donde las rutas de crecimiento no son del todo seguras, se hace difícil decidir a que camino apostarle y ante esa incertidumbre han surgido muchas obras sobre crecimiento corporativo.

Para diseñar una estrategia de crecimiento ganadora, primero debe identificarse claramente la propuesta de valor de la compañía, incluyendo sus capacidades, activos y ADN cultural. Pregúntese ¿En qué es buena la empresa? y esto lo transportara a pensar en el verdadero núcleo de la Compañía.

Este artículo descansa en el contenido básico que desarrolló Chriz Zook en esta magnífica obra “Beyond the Core”, (Más Allá del Núcleo), en donde describe cómo las corporaciones pueden crecer de forma sostenible y rentable utilizando movimientos de adyacencias.

## **5. Introducción al término de Adyacencias**

La búsqueda de una estrategia perfecta para crecer y con ello generar valor para la compañía, es un objetivo fundamental para todo gerente y bajo esta premisa se han desarrollado estrategias que buscan precisamente alcanzar ese objetivo, muchas de ellas han llevado a las compañías a situaciones difíciles, otras han acertado en la estrategia y se han distanciado de sus competidores, generando resultados satisfactorios que han permitido crecer de forma sostenible.

Independientemente, de cuál o qué tipo de estrategia se haya utilizado, se ha logrado determinar que las empresas que han utilizado movimientos de adyacencias, han tenido mejores resultados que aquellas que no lo han hecho.

## **6. Conceptualización de adyacencias en los negocios**

Chris Zook en su libro Más Allá del Núcleo define los movimientos de adyacencia como “un paso a lo desconocido”. En otras palabras, representan los diferentes movimientos estratégicos de crecimiento, que ejecutan las corporaciones partiendo de su núcleo o concepto básico de negocios, Estos movimientos podemos clasificarlos en: Cercanos, de medio alcance y distantes, dependiendo qué tanto se alejan del núcleo.

El núcleo constituye la ventaja competitiva que la diferencia de la competencia, bien o servicio que la distingue y fortalece, la sustancia gris o columna vertebral donde descansa la razón de ser de un negocio.

## **7. Propósitos de las adyacencias**

Es expandir su núcleo de negocios, buscando nuevas fuentes de crecimiento sostenible y rentable, fortalecer el concepto básico de negocios o redefinir el verdadero núcleo de negocios de las corporaciones. Hay movimientos que buscan aprovechar las oportunidades que los avances tecnológicos y la corriente globalizadora esta generando. Incorporar tecnología otorga ventaja competitiva y las vuelve más eficientes: UPS elevó sus ingresos de \$4,900 millones en los 80' a \$31,300 millones para el 2002 en gran parte por hacer uso de esta herramienta.

Algunas corporaciones redefinen su verdadero concepto de negocios, cuando se dan cuenta que no obtienen los resultados esperados. Se vuelve necesario analizar las actividades que producen resultados positivos y cuales no, para enfocar los esfuerzos en realizar movimientos que fortalezcan las actividades rentables y se eliminen o reenfoquen las que no lo son, consolidando el verdadero núcleo.

Otras corporaciones están en su verdadero concepto de negocios, pero hay áreas que deben fortalecer; deben efectuar movimientos para inyectar fluidez y dinamismo a los procesos, para aprovechar todo su potencial en la generación de valor.

## **8. Tipos de adyacencias**

Los movimientos de adyacencias, abarcan desde nuevos negocios, hasta movimientos a lo largo de la cadena de valor, nuevos canales, nuevos segmentos de clientes, expansiones geográficas y lanzamiento de nuevos productos.

Existen seis vectores por los cuales se puede ampliar las fronteras de un negocio, éstos son como átomos de crecimiento que al combinarse, pueden formar moléculas más complejas para conforman las siguientes adyacencias: De productos, geográficas, de cadena de valor, de canal, de clientes, de nuevos negocios.

### **8.1 Adyacencias de productos**

Vender un nuevo producto o nuevos servicios, a clientes medulares, es la razón principal de esta adyacencia, es una de las más utilizadas y con mayor potencial de crecimiento. Encontrar la fórmula de un nuevo producto que impacte en el mercado es una tarea difícil, pero se constituye en el fin de cualquier productor.

### **8.2 Adyacencias Geográficas:**

La expansión a nuevas áreas geográficas, es un movimiento que ha proporcionado mucho éxito a grandes corporaciones alrededor del mundo, muchas han extendido sus operaciones a escala global para poder crecer. Esta adyacencia al parecer ha sido una de las más utilizadas por compañías multinacionales. El éxito de esta adyacencia depende del conocimiento de los nuevos mercados y respetar sus creencias y costumbres. Los medios utilizados, son las fusiones o adquisiciones, el caso de Ambev en Brasil o de Olam en África han sido muy exitosos.

### **8.3 Adyacencias de la cadena de valor.**

Uno de los movimientos de expansión más difíciles de implementar, es moverse a lo largo de la cadena de valor, pues implica incursionar en actividades nuevas donde en muchos casos la corporación no tiene experiencias acumuladas. Hay compañías que se han orientado hacia delante de la cadena de valor, adquiriendo a sus distribuidores o negocios donde venden sus productos, Disney es un ejemplo al respecto, ellos vendieron los derechos a empresas independientes para que comercializaran productos con sus personajes; posteriormente, recuperaron esos derechos para vender directamente en locales de su propiedad. Otras compañías, buscan integrarse hacia atrás, adquiriendo a quienes les proporcionan la materia prima, Olam es un ejemplo.

### **8.4 Adyacencia de canal**

Produce grandes beneficios una vez se tenga éxito o grandes desastres cuando sucede lo contrario. Los movimientos de canal implican incursionar en los diferentes canales de distribución, como ventas a mayoristas o minoristas, ventas a través de Internet o de forma indirecta mediante terceros. La clave en este tipo de adyacencias, es acertar en cuanto al tipo de distribución más conveniente y una vez elegido el canal, se debe evaluar los resultados, para asumir salir cuando estos no sean los esperados.

La utilización de Internet, como medio para vender es una herramienta que esta creciendo en todo el mundo; ingresar a este tipo de adyacencia se hace necesario ya que este canal marcara el ritmo de las ventas en el futuro. Chile posee un portal específico para comercializar sus productos, e inculcan a su población la cultura de comprar o vender a través de la WEB.

### **8.5 Adyacencia de Clientes**

Los clientes son los actores más importantes a tomar en cuenta en la decisiones de la compañía, mantener o incrementar su número es un reto para cada CEO, quienes por alcanzar ese objetivo, realizan promociones para mantener las preferencias y lealtad de ciertos segmentos.

Cuando hablamos de segmentación de clientes, debemos tomar en cuenta los segmentos existentes, como producto que se enfocan a la clase alta y qué podrían ser adquiridos por la clase media, una ves se reenfoquen. De igual forma, podemos pensar en segmentos nuevos, aquellos que no están plenamente definidos para los productos de la compañía, pero que podrían convertirse en clientes potenciales, tal es el caso de la segmentación en especialidades como: Estudiantes universitarios, atletas profesionales, intelectuales entre otros.

Para elevar el número de clientes de los segmentos existentes, podríamos micro segmentar, el caso de Niké es un buen ejemplo ellos se especializa en zapatos deportivos para atletas de alto rendimiento, ha logrado atender a este segmento en diferentes disciplinas deportivas, replicando su método en cada una de ellas a tal grado de convertirse en líder indiscutible.

### **8.6 Adyacencias de nuevos negocios**

Creer implementando nuevos negocios, implica crear necesidades y visualizar nuevas oportunidades que traen consigo los océanos azules, no se trata de competir si no explorar diferentes formas de atender esas necesidades, implica moverse al ritmo de los cambios constantes de este mundo globalizado.

Crear negocios aprovechando una ventaja competitiva, es uno de los movimientos menos utilizados y posiblemente el más difícil de lograr. Un caso tipo lo realizó American Airlines con su Sistema de Reservaciones SABRE, que se convirtió en un producto derivado que actualmente vale más que la propia aerolínea.

## **9. Características de las adyacencias**

No todas las formas de crecimiento experimentadas, se hace mediante adyacencias, un movimiento de adyacencias tiene tres características fundamentales:

- a) Son de proporción significativa, o pueden conducir a una secuencia de movimientos que generan un crecimiento sustancial.
- b) Se construyen sobre un sólido núcleo y se sujetan a él.
- c) Las estrategias de adyacencias constituyen un viaje a lo desconocido.

Las estrategias de adyacencias, son las decisiones más difíciles de tomar, porque en la mayoría de casos requiere desviar recursos del verdadero concepto de negocios y lo es aún más, porque la apuesta descansa en una incertidumbre que puede o no tener éxito, sin embargo, representa la mayor esperanza y la mejor alternativa que a juicio del Ceo debe realizarse, para generar crecimiento de la compañía.

## **10. Fases de un crecimiento por adyacencias**

La implementación de un movimiento por adyacencias, implica utilizar un proceso secuencial que inician con la identificación del verdadero núcleo de la corporación, continua con la evaluación de los diferentes movimientos vinculados con el núcleo, luego se inicia la fase de planificación, donde se sientan las bases de la estrategia a utilizar y las distintas tácticas que acompañaran la ejecución de ese movimiento. Luego viene la fase de Ejecución, donde se determina la posición financiera y competitiva en el mercado y qué factores hay que tomar en cuenta a efecto de lograr una posición de líder, para tener éxito en la implementación de una adyacencia. Finalmente, hay que evaluar si amerita fortalecer el núcleo, o separarse de este cuando ya no es posible rescatar el verdadero concepto de negocios.

### **10.1 Identificación del núcleo de una corporación**

Identificar el núcleo de una corporación es una tarea sumamente difícil, porque implica buscar la esencia y conocer el verdadero concepto de negocios que la vitaliza o la columna vertebral que le permite mantenerse en el tiempo. Es sin duda, aquella actividad donde se tiene ventaja competitiva, la experiencia ganada y el reconocimiento de cliente, se caracteriza por crear valor, mediante la generación de crecimiento sostenible.

Conocer el verdadero concepto de negocios es tan sencillo como decir, que el Negocio de Disney es el entretenimiento y para Niké es el zapato deportivo para atletas de alto rendimiento. Sin embargo, no es fácil de identificar en empresas nuevas e inexpertas; por tanto, se debe poner suficiente atención, cuando se tome la decisión de crecer mediante adyacencias.

Un núcleo no nace con la corporación, el mismo es creado a medida transcurren los años, gracias a la experiencia ganada en lo repetitivo de los procesos y la reducción de la complejidad de éstos, depende en gran medida de la capacidad y habilidad del personal, las buenas relaciones con sus clientes, la capacidad de diferenciar los bienes o servicios y la conquista del marketing del mercado objetivo.

## **10.2 Evaluación de adyacencias respecto al núcleo**

Ya identificado el núcleo de la corporación, viene la evaluación de los diversos movimientos de adyacencias, que pueden ser implementados para mantener un crecimiento sostenible; probablemente un director, buscaría conocer los movimientos realizados por empresas similares y emular tales estrategias, otros optarían por actualizar sus conocimientos tecnológicos relacionados con el núcleo de negocios y con base a eso implementar cambios en sus procesos, algunos efectuarían un análisis organizacional para identificar las actividades rentables y realizar movimientos para fortalecer esas áreas, otros buscarían diversificar e invertir en otros conceptos de negocios y ante tantas opciones ¿cual sería la alternativa más conveniente para la corporación?, sin duda, es una decisión muy difícil de tomar.

Es necesario conocer los movimientos realizados por otras corporaciones, conocer la clave del éxito de algunas y la razón del fracaso de otras, hay empresas como Niké y Reebok, que se dedican al mismo concepto de negocios; sin embargo una se ha diferenciado sustancialmente de la otra, para 1990 ambas tenían finanzas idénticas, los ingresos de Niké eran de \$2,300 millones, mientras que los de Reebok ascendía a \$2,200 millones, Niké se especializó en atletas de alto rendimiento, en cambio Reebok no tenía especialidad definida. Diez años después la suerte de estas compañías era muy distinta, Niké incremento la capitalización de mercado en un 380%, mientras que Reebok la había disminuido a la mitad.

Niké tenía una estrategia bien definida, que consistía en un método repetible que atacaba un deporte tras otro, esta corporación gastó años en poner a punto esta estrategia y una vez disponible incursionó en el béisbol, fútbol americano, ciclismo, voleibol, fútbol y golf, cosechando en cada uno grandes resultados.



En cambio Reebok no tenía una estrategia muy definida, invirtió en empresas no relacionadas como Botes Boston, mientras su núcleo de negocios estaba severamente amenazado, esta compañía realizaba movimientos sin un objetivo claramente identificado.

Un factor que hizo la diferencia fue que Nike aprovechó la experiencia adquirida por la repetibilidad de los procesos y sacó ventaja competitiva, consolidó su núcleo y al mismo tiempo estableció su modelo que basó en cuatro categorías: a) zapatos de deportes y respaldos b) artículos livianos c) Artículos de peso y geografías, una vez se volvió maestro en su modelo, lo replicó en los diferentes tipos de deportes.

No hay duda, que la repetibilidad hace al maestro y esta ventaja también fue muy aprovechada por Olam, empresa India proveedora global de materia prima para la agricultura, basó su modelo de expansión combinando tres categorías de adyacencias: Producto, Geografía y Cadena de Valor. Se volvió experta en la gestión de la cadena de valor, participaba desde conseguir la fuente de producción, efectuar el procesamiento primario de las respectivas materias primas para convertirlos en productos intermedios, manejar la logística, el almacenamiento, transporte marítimo y terrestre, así como el comercio, el marketing, la distribución de riesgo de los productos agrícolas. La experiencia ganada con el Cacao en la gestión de la cadena de valor, le valió para aplicar ese mismo modelo al café, anacardo, maní y otros.

Las adyacencias aplicadas por Olam le permitió crecer de cero en 1989 a \$1,200 millones en el 2003, sus utilidades crecieron a una tasa del 31% y obtuvo rendimientos de capital del 35%, cuando las materias primas para agricultura crecían la mitad del PIB mundial, es decir un escaso 2%.

¿Pero cómo saber qué estrategias implementar para obtener éxito?, para ello se debe de efectuar un análisis profundo de las bondades de la corporación y de cómo ese movimiento podría afectar a nuestros proveedores, al mercado local. Además, debe verificarse la capacidad instalada y saber si podemos responder la demanda del mercado. De igual forma, hay que efectuar un análisis del futuro donde se pueda estimar que tan sólido será el crecimiento. Ante todos estos factores, se debe hacer uso de criterios rigurosos que permitan tomar una acertada decisión, las compañías más exitosas en crecimiento como: Dell, Vodafone, Lloyds TSB, Centex Homes, P&G y UPS se han caracterizado por basarse en criterios rigurosos al momento de decidir.

Existen tres pilares fundamentales a tomar en cuenta al momento de evaluar un movimiento de adyacencia:

- a) Las mejores adyacencias se construyen sobre núcleos más sólidos y los refuerzan.
- b) Llevar las adyacencias hacia los fondos de utilidades más sólidos.
- c) Insistir en el potencial para una economía de liderazgo.

### **10.2.1 Las mejores adyacencias se construyen sobre núcleos más sólidos y los refuerzan**

La asociación de un movimiento con un núcleo fuerte, es el motor más poderoso y confiable de creación de valor. Una adyacencia puede medirse con relación a la distancia con respecto a su núcleo de negocios, en este sentido la adyacencia podría ubicarse como muy cercana, de medio alcance o distante.

La distancia entre una adyacencia y el núcleo de negocios, puede medirse por la economía compartida. Cada empresa puede desarrollar su propia medida especial, pero un buen punto para comenzar es el que se describe a continuación. Para cada una de las siguientes cinco dimensiones, establezca si la inversión por el crecimiento tiene características idénticas, o solo algo similares a las del núcleo:

- Clientes: ¿Son los mismos o son distintos de los que actualmente se sirven?
- Competidores: ¿Son los mismos o son distintos de los que actualmente se encuentran en el mercado?
- Estructura de costos: ¿Es la misma estructura de costos (infraestructura), o es diferente?
- Canales de distribución: ¿Son estos los mismos o son distintos?
- Capacidad particular: Existe una capacidad particular (Marca, activo, tecnología)

Si las características son similares, la distancia entre el núcleo es cero, a medida se van diferenciando las características la adyacencia se va distanciando del núcleo y se ubican en cercanas o distantes, "el éxito disminuye con la distancia desde el núcleo."

### **10.2.2 Llevar las adyacencias hacia los fondos de utilidades más sólidos**

Para crecer se necesita ver más allá de los ingresos y comparar el crecimiento con el de la industria a la cual pertenecen. Se trata de apostarle a una determinada industria o mercado y visualizar en él, su potencial crecimiento futuro, hay compañías que han realizado movimientos de adyacencias en sectores

a los cuales nadie les apuesta y en pocos años han tenido un gran repunte, lo que les ha permitido crecer y anclarse al crecimiento de esa industria.

Muchos en Latino América han asociado sus adyacencias al sector de telecomunicaciones, pues lo consideran de sólido crecimiento y en efecto ha resultado ser así en los últimos años. Por tanto, los que previeron ese crecimiento disfrutaron de esos buenos resultados y los que no, lo añoran.

Llevar las adyacencias hacia los fondos de utilidades más sólidos, implica anclar una adyacencia al crecimiento de un sector de sólida expansión en la economía, prever qué fragmento del mercado en el futuro podría constituirse en el motor, o en el factor que marque la pauta de la economía en un futuro cercano, debería ser un punto de partida para enfocar un movimiento.

### **10.2.3 Insistir en el potencial para una economía de liderazgo**

Tomar una decisión que vaya orientada a lograr economía de liderazgo, debería ser la razón de un movimiento de adyacencia, un seguidor siempre estará en desventaja en relación al líder, probablemente pueda igualar el monto de inversión, pero nunca obtener igual o mayor porcentaje de rendimiento y las razones son obvias, casi siempre el líder compite con bajos costos, tiene acceso a financiamiento.

Una vez estos tres pilares se consolidan, suelen convertirse en la fórmula indicada para generar rentabilidad en las compañías y hacer que un movimiento de adyacencia sea relevante.

Cuando evaluamos una adyacencia deberíamos preguntarnos, ¿Qué está obligando a la compañía a embarcarse en un movimiento de adyacencia? las respuestas probables podrían ser: Necesidad de crecimiento, conquistar nuevos mercados o por amenaza de la competencia, algunas de estas amenazas a veces requiere de una simple vigilancia, otras en cambio demandan que la compañía actúe de forma inmediata.

Kodak, al verse amenazada por la competencia, siendo su primer competidor Fuji; quien entró al mercado de las películas en Estados Unidos con precios bajos, Kodak **inició** su contraataque igualando los precios y lanzando su estrategia de dos escalones para las películas, en **segundo** movimiento hace de las cámaras digitales su mayor prioridad en investigación y desarrollo, **su tercera** adyacencia consistió en

crear de forma heroica un sitio Web de procesamiento fotográfico y compra en línea en respuesta al procesamiento por Internet desarrollados por Wal Mart, su **cuarto paso** consistió en introducir una impresora de inyección para imprimir fotografías en respuesta al borbando aparente y vertiginoso de las impresoras caseras.

Es importante analizar este tipo de adyacencias, porque en muchos casos, por imitar o responder a los movimientos de un competidor, pueden tomarse decisiones que afecten sustancialmente los resultados de una compañía.

### **10.3 Planificación de los movimientos de adyacencias**

Es de vital importancia, que una vez la corporación ha identificado los diferentes movimientos de adyacencias factibles de aplicar, determine su posición competitiva en el mercado, los niveles de crecimiento experimentados y el desempeño financiero en los últimos años, porque estos factores serán claves para pronosticar un resultado futuro.

También el núcleo o concepto de negocios de una compañía es fundamental conocerlo, antes de lanzarse a planificar un movimiento por adyacencias, esta fase merece especial atención y sobre todo el tiempo necesario para establecer los mecanismos, bajo los cuales se debe llevar a la práctica lo que se ha plasmado en un documento.

Lograr un crecimiento sostenible y rentable para una compañía depende fundamentalmente del estado del núcleo y de los movimientos que alrededor de este es posible realizar según lo analizado en la fase anterior.

Todo núcleo de una compañía apoyará la iniciativa de crecimiento, dependiendo de tres dimensiones críticas, las cuales podemos mencionar como: Posición competitiva, la dinámica del mercado y el desempeño financiero. Al hablar de posición competitiva, debemos entender como toda una gama de posiciones, comenzado con seguidores débiles, pasando por posición par (paridad), continuando con el liderazgo débil y terminando con el liderazgo de mercado.

La posición competitiva en la cual se encuentre una compañía, al momento de iniciar un movimiento de adyacencia, podría predecir el resultado de esta, no será lo mismo para un seguidor débil que para un líder del mercado.

Por tanto, es mejor tener una posición fuerte en un sector de bajo crecimiento, que una posición débil en una industria en efervescencia; al momento de tomar la decisión de llevar a cabo un movimiento.

Cuando hablamos de la Dinámica del Mercado, debemos enfocarnos a niveles; que oscilan desde un alto crecimiento hasta un crecimiento bajo pero estable, o la disolución de una compañía; en cambio, el desempeño financiero puede variar entre el pleno potencial y el desempeño bajo. Finalmente, dependerá en qué nivel se ubica la compañía, para predecir la forma en que el núcleo apoyará el nuevo movimiento de adyacencia.

Normalmente un núcleo fuerte se encuentra rodeado de posiciones débiles, que cuenta con sus propias oportunidades de adyacencias.

Chris Zook en su libro Profit from the Core. Menciona: \_“El 88% de las compañías que crean valor de manera sostenida tienen un liderazgo firme y el 80% de dichas compañías utilizan activamente las expansiones por adyacencias para alimentar su crecimiento”

Es dura la realidad de un seguidor débil, hay muchos seguidores distantes que podrían mantener un pequeño núcleo de fortaleza, otros pueden no poseer ya un núcleo viable que de cierta ventaja competitiva; consecuentemente, estas compañías buscan saltar o escapar de ese núcleo y en ese afán encuentra más fracasos. Una de las salidas más viables es integrarse a un líder.

Si una compañía se encuentra en posición débil, ésta debe buscar el liderazgo o posicionarse cerca de éste para tener éxito en un movimiento. Una de las formas más comunes para mejorar su posición competitiva y desempeño financiero ha sido mediante la consolidación del sector; utilizando fusiones y adquisiciones de los competidores directos, ésta estrategia de consolidación o reinversión tiene cuatros requisitos esenciales:

- a) Una plataforma estable a la cual unir la adquisición
- b) Un método para lograr verdaderas economías de escala

- c) Precios de adquisiciones realistas
- d) Una ejecución espléndida del Plan de Integración.

Otra manera de que un seguidor distante pueda abandonar esa posición, es redefiniendo un segmento de clientes, estableciendo una profunda lealtad mediante una estrategia exclusivamente adaptada para tal efecto y construida sobre él. Esta estrategia suele denominarse: "Contraerse para crecer". Otro método adicional es modernizar una línea de productos, que haya perdido su ventaja competitiva. Se debe tomar en cuenta, que la falta de acceso al financiamiento, coloca a cualquier seguidor en desventaja ante el líder.

Es bueno que el seguidor débil este conciente, de que rara vez en esa posición, se encuentra el secreto para saltar a una área adyacente y abandonar el núcleo, las probabilidades de alcanzar el éxito son escasas. Chrysler, empresa automovilística estadounidense demostró que a pesar de caracterizarse por ser un seguidor y de afrontar enormes crisis en los años 90, logró desarrollar adyacencias con éxito gracias a que tomó en cuenta los siguientes factores:

- 1- Identificó el verdadero núcleo y se consolidó en torno a él para crecer.
- 2- Simplificó el núcleo, redujo los costos y mejoró la eficiencia para producir alguna iniciativa de crecimiento nuevo.
- 3- Descubrió una expansión por adyacencia mas allá del núcleo, que estimuló el crecimiento y reposicionó a la compañía en el mercado.

Inventó la Minivan con tracción delantera y compró American Motors para obtener la franquicia Jeep, éste movimiento fue responsable del 100% de las utilidades durante quince años (1980-1995).

Es importante aceptar la difícil situación de un núcleo en disolución, para definir el momento adecuado de unirse a otra compañía y tener la capacidad de determinar, que el nivel de desempeño del núcleo es bajo y buscar alternativas que permitan inyectar energía o apostar por las adyacencias.

Ambev, gracia a un análisis de datos logró determinar, que el núcleo mostraba un desempeño bajo en relación con otras compañías, a pesar de estar en posición de liderazgo compartido con Antarctica, se concluyo que no se encontraba en su pleno potencial y que debía concentrarse en construir su plataforma

desde cero, esto generó el camino para el lanzamiento de nuevas adyacencias, las que lograron colocarla como la primera empresa cervecera de América del Sur y la cuarta mayor en el mundo.

Un punto fundamental en esta fase de planificación de los movimientos de adyacencias, es la necesidad de conocer si el núcleo se encuentra en su pleno potencial, para esto no existe una fórmula universal, sin embargo, existen indicadores que permiten establecer un marco de referencia al respecto:

1. Existe mala definición y carencia de consenso respecto al núcleo.
2. Descenso en la relación núcleo – participación en el gasto del cliente.
3. Achatamiento en las curvas de experiencia de las unidades de costos.
4. Aumento en la tasa de reinversión o de participación en el mercado de la competencia.
5. Decepción de los intentos recientes de efectuar movimientos de adyacencias.
6. Aumento de la complejidad de Productos y Procesos

Sí tres o más de estos indicadores se aplican a una compañía, es posible que exista un potencial adicional, probablemente para Ambev las seis aplicaban cuando adquirió Brahma, ya que si recordamos, ésta tenía proporciones de productividad industrial bajas con relación a otros cerveceros de América del Sur, la satisfacción del cliente estaba en descenso, ganaba mucho menos que sus costos de capital, su concepto de negocios se hallaba bajo ataque por parte de cervezas importadas, las inversiones en infraestructura eran insuficientes, consecuentemente, tales indicadores proporcionaban una clara imagen de bajo desempeño, teniendo en cuenta la posición competitiva de la compañía y su participación en el mercado.

¿Cómo salir adelante? Cuando se enfrentan a escenarios de compañías con núcleos de negocios potencialmente fuertes, pero con bajo desempeño, crear condiciones de repetibilidad para utilizar la complejidad como un arma y no como carga competitiva, suele ser un buen punto de partida para estabilizar el núcleo.

Cabe mencionar, que por la necesidad de conocer el estado del núcleo antes de lanzarse a un movimiento de adyacencia, han surgido principios universales sobre los negocios que hacen énfasis en esa importancia:

- Los grandes movimientos de adyacencias, casi nunca son la salvación para un núcleo endeble en una posición competitiva de seguidor distante.

- Para los seguidores, la senda más viable para la creación de valor, supone la consolidación con un competidor, o el hallazgo de un núcleo fuerte.
- Los movimientos de adyacencias, son cruciales para la supervivencia del negocio en un núcleo en disolución.
- Los negocios con un núcleo fuerte, pero con un desempeño bajo en términos operacionales y financieros, casi siempre deben trabajar primero en lograr el pleno potencial del núcleo.
- Los negocios con un núcleo fuerte, que se encuentre cercano a su pleno potencial, probablemente estén ingresando a una etapa, en la cual la calidad de sus movimientos de adyacencias; van a determinar su futuro.

#### **10.4 Ejecución de los movimientos de adyacencias**

Manejar las tendencias naturales de las corporaciones, es un punto a favor para las compañías que buscan generar crecimiento sostenible. Para ciertos Ceo, los factores organizacionales pueden convertirse en el factor de éxito o fracaso. Michael Dell señala: \_“La singular estructura de nuestra organización, hace especialmente fácil para nosotros, ingresar a nuevas adyacencias de clientes o productos.”

Andy Taylor director de Enterprise Rent- a - Car manifestó: \_“Hemos invertido gran cantidad de tiempo, trabajando en cómo organizarnos de tal forma, qué mantengamos la adyacencia firmemente ligada al núcleo y controlada por él, pero no reprimimos el pensamiento independiente.”

Víctor Fung, director Ejecutivo de Li & Fung expreso: \_“Considero primordial la estructura organizacional, sobre mantener un negocio integrado, o mantener una nueva adyacencia separada del núcleo, se encuentra entre los factores más importantes para la determinación del éxito.”

Conocer el factor organizacional es un aspecto relevante y de rigor determinar al momento de llevar a cabo un movimiento de adyacencia, los aspectos más comunes a los cuales se ven expuestos directores o gerentes, cuando se habla del factor organizacional, se concentran en:

- a) Manejo de los vínculos entre el núcleo y las adyacencias.
- b) Organización para conseguir la repetibilidad con el fin de aprovechar la nueva matemática del crecimiento.
- c) Retiro de las adyacencias.



### **10.4.1 Manejo de los vínculos con el núcleo**

Un tema difícil de decidir, es cómo organizar los movimientos de adyacencias con relación al núcleo de negocios. Para responder es necesario conocer detalles relacionados con el vínculo y el núcleo, los cuales se enmarca en los siguientes enfoques:

- a) El lente de la economía compartida
- b) El lente de las decisiones compartidas
- c) El lente de la cultura y los sistemas compartidos

#### **10.4.1.1 Lente de la economía compartida**

Analizar si el núcleo y el movimiento de adyacencia comparten: Clientes, infraestructura y costos es una de las formas más fácil de establecer el vínculo entre ambos, para elegir la organización adecuada que permita conseguir éxito. Por regla general, una adyacencia con menos del 25% de costos compartidos, pero con alto compartimiento de clientes deben organizarse usualmente de forma separada.

#### **10.4.1.2 Lente de las decisiones compartidas**

Decisiones con respecto a precios, nuevos productos, gastos importantes y posicionamiento de los clientes son retos a los cuales hay que enfrentarse constantemente.

Hay decisiones que requieren estrecha relación con el núcleo, como nuevos canales o nuevas áreas geográficas, existen países o áreas geográficas muy similares a las nuestras pero muy distintas en sus costumbres, es importante conocerlas y tratarlas de la forma correcta, o de lo contrario podrían convertirse en un factor de riesgo, que conduzca al fracaso cualquier tipo de adyacencia.

Se vuelve fundamental identificar las decisiones conjuntas entre el núcleo y la nueva adyacencia, posteriormente es necesario definir quien tomara la decisión si el núcleo o la adyacencia.

#### **10.4.1.3 Lente de la cultura y los sistemas de personal compartidos**

La cultura organizacional es trascendental en una corporación, se invierte tiempo y esfuerzo en desarrollar una cultura, que identifique a la compañía y se convierta en el motor que aliente el desarrollo

interno de la misma. Muchas compañías orientales se han desarrollado más fácilmente que las occidentales, por el factor cultural. Toyota, conquistó a América gracias a la calidad de sus automóviles.

Opciones para vincular el núcleo con la nueva adyacencia:

### **1. Separación completa**

Se da cuando no existen costos, decisiones ni cultura organizacional que vincule la adyacencia con el núcleo.

### **2. Integración a la salida con integración a la entrada**

Nuevos segmentos de clientes, nuevos canales y nuevas áreas geográficas son las adyacencias que más se relacionan con esta opción, ya que comparten costos en fabricación, desarrollo de productos, tecnología informática y separan equipo de venta o transporte.

### **3. Separación a la salida con integración a la entrada.**

No comparten costos a la salida pero si comparten fuerza de ventas o marketing para crecer, esta opción funciona en compañías con clientes focalizados, cuyo crecimiento depende de la participación que se tenga en los gastos totales del cliente.

### **4. Híbrido complejo**

Se da cuando la nueva adyacencia comparte costos, decisiones y cultura organizacional con el núcleo pero no en un 100%.

### **5. Integración total**

El costo, decisiones y cultura organizacional son compartidos totalmente entre el núcleo y la nueva adyacencia.

### **Las nuevas matemáticas del crecimiento sostenible**

Las compañías que sobrepasan en crecimiento a los competidores de su mismo núcleo, suelen hacerlo porque tienen mayor éxito al pasar a nuevas adyacencias en torno a él, dicho éxito puede deberse a la posición de su núcleo esencialmente fuerte. También puede tener por causa una mejor selección y ejecución en tales adyacencias, lo cual permite: 1) Mayores niveles de éxito, 2) Despegue veloz hacia el

éxito, 3) Mayor capacidad de alcanzar un pleno potencial de un movimiento de adyacencia y 4) Capacidad de manejar más acciones de determinado tipo. (Una adyacencia repetible puede tener tan poderosa fuerza económica, implicaciones competitivas y capacidad para transformar un núcleo de negocios.).

## **11 La necesidad de transformarse mediante adyacencias**

Las compañías medianas o grandes tienen vidas relativamente cortas, un estudio de Economist sugiere que el promedio incluso de corporaciones bien establecidas es de cuarenta años, debido a la dinámica de la economía mundial. Las compañías que sobreviven, son aquellas que se han preparado y han sufrido transformaciones de su núcleo. Esa actitud debe ser imitada por las corporaciones, de tal forma que puedan transformarse al ritmo de los nuevos cambios.

Las compañías caen, no porque su mercado desaparece de improviso o porque se vuelva poco rentable, si no más bien, porque la competencia los supera por no readaptarse o redefinir su núcleo.

Hay casos exitosos de compañías que han realizado transformaciones notables, aprovecharon su núcleo fuerte y encontraron la fórmula de crecer más allá del núcleo, de manera sistemática y rentable.

Vodafone, al elegir por sobre todo un vector geográfico y acceder a posiciones de liderazgo o cercanos al liderazgo en un periodo de doce años.

IBM, redefinió su núcleo al desplazarse a lo largo de la cadena de valor, una u otra vez hacia nuevos segmentos de servicio, comenzando por los más básicos de integración y separando sus propios equipos para llegar a consultorías con valor agregado.

DELL, también redefinió su núcleo, paso de ser una empresa que vendía computadoras personales por teléfono a tecnófilos en los Estados Unidos, a ser una compañía de \$40,000 millones, que vende e integra sistemas corporativos completos a cuentas empresariales globales.

AM – BEV se redefinió al pasar de un liderazgo compartido en el mercado brasileño de la cerveza, a un claro liderazgo en el mercado sudamericano.

El éxito de esas transformaciones, se debió en gran medida por la coexistencia de los siguientes factores esenciales:

1. Un núcleo fuerte
2. Movimientos de adyacencias que satisfagan los tres criterios fundamentales (relación con un núcleo fuerte, sólidos fondos de utilidades y potencial para una economía de liderazgo)
3. Una formula de adyacencia repetible
4. Proceso organizacional adaptable y producible para el manejo de adyacencias

## **12 Conclusiones**

El crecimiento por adyacencia es distinto al crecimiento del mercado, de la diversificación, capital de riesgo, de los cortes en costos y precios, de la unión con el principal competidor y de los programas para aumentar la lealtad de los clientes.

Para tener éxito en una adyacencia concentre su energía, pensamiento y capital exclusivamente en el negocio con el cual esta comprometido. Habiendo comenzado en una línea resuélvase a competir dentro de ella, adopte todo lo mejor, tenga la mejor maquinaria y conozca todo cuanto tenga que conocer a cerca de ella, las empresas que fracasan son aquellas que han dispersado su capital, lo cual indica que también han dispersado su cerebro.

Chris Zook, critica uno de los pensamientos de mayor aceptación en las finanzas. “No pongas los huevos en una misma cesta”, para él este dicho es erróneo pues dice: “pon los huevos en una misma cesta y luego observa la cesta”.

Las empresas que logren aplicar adecuadamente la teoría de las adyacencias para un crecimiento sostenible y rentable serán las que crearan valor en el futuro.

## **13 Casos exitosos de crecimiento por adyacencias**

Nike es una compañía estadounidense que toma su nombre de la diosa Griega de la victoria. El popular logo es un diseño gráfico creado por *Carolyn Davidson* en 1971 por \$35 y hoy en día vale millones de dólares. El logo representa el ala de la diosa Griega.

Nike tenía una estrategia clara y evidente, que consistía en un método repetible que desarrollo a lo largo de todo una década para atacar un deporte tras otro. Ingreso en un primer lugar con las carreras, pasó luego al baloncesto con el respaldo de Michael Jordán, posteriormente al tenis con John McEnroe como vocero. De igual forma, incursiono en el béisbol, fútbol americano, ciclismo, voleibol, fútbol y finalmente ésta incursionando en el golf.

Patrocina a FC Barcelona, Arsenal FC, Juventus, Manchester United, Flamengo entre otros; selecciones como Brasil, Holanda, Portugal, México y Estados Unidos.

El poder de una franquicia repetible es evidente, la secuencia ha sido de pasar de zapatos a las prendas y de allí a los artículos de peso; de un comienzo suave al respaldo de importantes atletas y de un comienzo en los Estados Unidos a la distribución global.

El poder de la marca y el respaldo de los atletas en cuanto al desempeño son difíciles de igual para los competidores, ¿Cómo se puede competir? cuando todos los medallistas de pista y de campo en los olímpicos de Barcelona de 1992 usaban prendas Nike, igual con Michael Jordan llevaba zapatos Nike al hacer el lanzamiento de triunfo en el campeonato de la NBA.

Nike ha logrado esa formula de expansión sin perder el enfoque en su negocio medular de Zapatos, en el mundo su participación pasó del 22% al 38% entre 1990 y 2002.

Es una de las compañías más exitosas en cuanto a la mercadotecnia. No se venden zapatillas; se vende actitud.

## **DELL**

El principal motor de crecimiento de la compañía ha sido "la segmentación de los clientes"

**Michael Dell**

Empresa de \$35,000 millones con un flujo de caja de \$3,500 millones, crecimiento más allá del computador personal, ha dado paso a una serie de iniciativas de adyacencias, entre ellas: Interruptores de gama baja, impresoras y suministros, computadores manuales e incluso quioscos minoristas.

Cuando ingreso la compañía al canal de ventas minoristas masivas, con los computadores personales provocó enormes trastornos en los precios, en los procesos fabriles, en el marketing y en las ventas, lo qué desemboco en perdidas por \$36 millones en 1993, tomo la valiente decisión de retirarse de esa adyacencia. Sin embargo, el principal motor de crecimiento según Michael Dell ha sido la segmentación de los clientes “virtualmente se ha organizado la totalidad de la compañía en torno a los segmentos de clientes y la mayoría de sus fuentes nuevas de crecimiento suponen la segmentación de los clientes de una u otra manera”.

Cuando Dell comenzó a dividir sus actividades en el sector público, entre la educación, el gobierno, la educación entre primaria y secundaria, para luego hacerlo entre colegios y universidades; la compañía descubrió en todo este proceso grandes oportunidades de crecimiento nuevo. La manera como esto funciona es que Dell establece una versión ligeramente diferente de su modelo directo, con una capacitación algo distinta del equipo de ventas, un enfoque de producto distinto y lo más importante, una estructura de costos del equipo de ventas distinta. Siempre y cuando la compañía crezca, puede segmentar cada vez más y de manera continua grandes grupos de clientes para adaptar con mayor precisión el modelo a sus necesidades, en lo relacionado tanto con su economía como con sus niveles de servicio.

Mort Topfer ex presidente de Dell y actual miembro de la Junta Directiva manifestó lo siguiente: \_“Gerenciamos de acuerdo con los principios de los fondos de utilidades”. Para 2003 Dell había captado cerca del 100% del fondo de utilidades del sector de los computadores personales, poseía el 24% de participación en el mercado de los Estados Unidos y el 14% en el mercado global, cinco de sus doce pares de compañías estaban notablemente influenciadas por diferencias en cuanto a la manera de como los fondos de utilidades sectoriales finalmente evolucionan.

Otro movimiento de adyacencia de Dell fue incursionar en el canal indirecto, es un caso excelente de movimiento de adyacencia con elementos compartidos a la salida (fabricación, desarrollo del producto, tecnología informática, marketing, publicidad) pero con aspectos separados a la entrada (equipo de

ventas, transporte). Lo que se descubrió en el proceso fue la incompatibilidad de servir bien a ambos canales al mismo tiempo. Tal revelación se manifestó en la dificultad de adoptar y ejecutar decisiones eficaces y compatibles en una serie de aspectos operativos específicos y detallados como el establecimiento de precios, la interacción de venta al cliente y el programa de fabricación.

### **UNITED PARCEL SERVICE (UPS)**

En 1907, Jim Casey, con 19 años de edad, fundó la **American Messenger Company** en Seattle, Washington con 100 dólares que le había prestado un amigo. Seis años más tarde se unió a Evert McCabe y formaron **Merchants Parcel Delivery**. En 1919, la compañía creció, salió de Seattle, y pasó a llamarse **United Parcel Service (UPS)**.

United Parcel Service, compañía de envío de paquetes con sede principal en Atlanta, es la mayor transportadora privada de paquetes pequeños en el mundo, entre 1981 a 1991 elevó sus ingresos de \$ 4,900 a \$15,000 millones y para el 2002 rondaban los \$32,000 millones, desde la presentación inicial en la bolsa de valores en 1999, los ingresos de UPS han crecido a una tasa anual del 6% y las utilidades al 15% anual. Tan elevadas tasas de crecimiento han constituido un desafío cada vez mas difícil, en un mercado del núcleo que crece a menos del 5% anual.

Con el fin de mantener su impulso de crecimiento, UPS ha ampliado las fronteras de su núcleo de negocios, hacia nuevas áreas, desde el seguimiento del software hasta la financiación comercial, gestión y consultoría en materia de logística. La joya de la corona es el ingreso a la distribución rápida de piezas esenciales, el negocio de la logística de las piezas de equipo a lo cual, la compañía describe como su grupo de soluciones para la cadena de suministros. Para comprender la logística de equipo se preguntaron ¿Qué haría usted si maneja un negocio de corretaje y falla su disco duro o si un sofisticado equipo en un hospital llegase a fallar? y la respuesta fue que los proveedores de equipo deben imaginar la manera como, a casi cualquier costo hace llegar las piezas adecuadas en manos de un técnico de reparaciones competente, en el menor tiempo posible.

UPS vio en el mercado de \$18,000 millones y una tasa de crecimiento del 9% una oportunidad para invertir, para su mejoramiento creando valor real y ventaja competitiva, asignó un equipo de 60 personas para desarrollar y aplicar un contundente plan para alcanzar el pleno potencial de UPS, dentro de una escala de tiempo que tomaría a los competidores por sorpresa y se adelantaría a una respuesta de inversión.

En cuanto a la parte física de la estrategia, suponía construir infraestructura a ritmo acelerado, la compañía compró siete empresas de logística de piezas de equipo en los siguientes tres años, efectuó operaciones conjuntas en la India y el Japón y llevó a cabo el desarrollo de un Call Center global en red, con cuatro lugares primarios y seis satélites especializados con capacidad multilingüística.

Gracias a esta inversión, UPS asumió una posición de liderazgo en el mercado seis veces mayor a la de su competidor en Estados Unidos y mejor que sus pares a nivel mundial. No se encuentra expansión por adyacencia a partir de un núcleo de negocios mucho mejor que esta.

UPS estableció procesos para vigilar y los vínculos entre el núcleo y la adyacencia, mientras que aspectos como las ofertas de cliente, la fijación de precios la distribución de costos y la administración de la información surgieron de la experiencia. El manejo de tales vínculos fue probablemente el factor decisivo para el gran éxito de esta expansión por adyacencias.

#### **14. Bibliografía**

Mas Allá del Núcleo, Chris Zook; traducción Efraín Sánchez, grupo Editorial Norma 2004, Colombia.

Crunch at chrysler. "The Economist, 12 de Noviembre de 1994

W Chan Kim y Renee Mauborgne. "La Estrategia del Océano Azul." Harvard Business Review, Octubre de 2004

Rita Gunther Mcgrath. "Estrategias para un crecimiento excepcional." Harvard Business Review, Marzo de 2005

George S. Day. "Hacia dónde debería crecer usted." Harvard Business Review, Julio de 2004

Ricardo Zisis "Crecer de Manera Robusta." Harvard Business Review, Julio de 2004

Michael J.I Critelli. "Volver a Casa." Harvard Business Review, Mayo de 2005