



## Ganancias desde el núcleo

Estrategias de negocio en una era turbulenta

por Chris Zook y James Allen

### RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los más grandes desafíos para cualquier organización es la consecución de un crecimiento rentable y sostenido. Aunque es mucho lo que sobre la materia se ha dicho, el presente texto constituye una visión innovadora sobre la materia.

Según los autores, todas las organizaciones deben enfrentarse con cinco paradojas básicas que deben ser superadas para propiciar el tan anhelado crecimiento. Lo interesante de dicho enfoque yace en el hecho de que el estancamiento corporativo sería el resultado de las contradicciones surgidas en el seno mismo de la empresa.

El presente texto recomienda una serie de prácticas y métodos creados a los fines de deshacer cada una de las diversas piedras de tranca que normalmente podemos encontrar en la dinámica misma de las empresas, y brinda un panorama general del proceso de crecimiento por el que estas deben transitar.

### La primera paradoja del crecimiento

El primer impulso de cualquier equipo gerencial que es conminado por los accionistas a generar crecimiento, es tratar de reformar las unidades que han presentado un desempeño pobre. Sin embargo, la experiencia demuestra que esta es una aproximación errónea, pues, invariablemente, las mejores oportunidades de crecimiento se encontrarán en las unidades de trabajo que mejor se han desempeñado. Deberían entonces preocuparse por propiciar un mejor desempeño de parte de quienes mejor se desempeñan.

Las empresas que se concentran en un negocio fundamental bien diferenciado, sobresalen al crear valor, porque:

1. La atención gerencial está puesta en un único negocio, en vez de repartida entre varias actividades.
2. Las inversiones en curso y las iniciativas de crear nuevos negocios están concentradas en una sola área, por lo que esta última sale mejor beneficiada.
3. Hay mayores probabilidades de que el negocio logre adaptarse a las siempre variables condiciones del mercado.
4. Habrá oportunidades de impulsar el negocio exitoso hacia nuevos mercados, aplicaciones o canales de distribución.

Teniendo esto presente, los tres primeros pasos que un equipo gerencial debe dar al momento de desarrollar una estrategia de crecimiento son:

1. **Definir el núcleo del negocio:** el núcleo del negocio es la esencia del mismo, más la combinación de cinco elementos fundamentales:

1. Los clientes más rentables.
2. Las capacidades estratégicas mejor diferenciadas.
3. La mejor oferta de productos.
4. Los canales de distribución más importantes.
5. Todos los demás elementos estratégicos a la mano.

Una definición funcional de “núcleo”: “el conjunto de productos, segmentos de clientes y tecnologías a través del cual es posible crear una mayor ventaja competitiva”. Esta definición será más útil a la hora de emitir juicios correctos, que una fórmula concisa.

A continuación, algunas preguntas que le ayudarán a definir el núcleo del negocio:

1. ¿Cuáles son los límites de mi negocio? ¿Cómo están determinados?
2. ¿Cuáles son las habilidades fundamentales y los activos que necesitamos para competir?
3. ¿Qué debo ofrecer a los clientes para poder generar ingresos y ganancias?
4. ¿Cómo están cambiando y evolucionando las necesidades del cliente?

2. **Identificar la diferencia fundamental:** es preciso determinar el modo en el que el núcleo está siendo utilizado para generar negocios y expandir la influencia de la firma en el mercado. Normalmente, las compañías logran poder e influencia en el mercado a través de uno de los siguientes modos:

1. **Lealtad del cliente:** proveyendo mejores productos y servicios que los demás, y generando así una relación vigorosa y vibrante con el cliente.
2. **Dominio de los canales:** controlando el modo de interactuar de los clientes con los proveedores.
3. **Desarrollo de productos:** siendo el primero en el mercado o proveyendo productos y servicios baratos, que cuenten con mejores características, y por las cuales estén dispuestos a

pagar los clientes.

4. **Captando capital:** al tener un alto valor de mercado, pueden utilizar sus costosas acciones para realizar adquisiciones e inversiones.

3. **Evaluar el máximo potencial económico:** es preciso evaluar si el negocio está operando cerca de o en su máximo potencial económico. En la mayoría de los casos, habrá cabida para mayor crecimiento alrededor del núcleo del negocio sin la necesidad de buscar otras oportunidades.

Son importantes las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto debería estar produciendo mi negocio si soy el líder del mercado?
2. ¿Cómo puedo invertir más en el núcleo del negocio de lo que la competencia podría invertir?
3. ¿Cómo podemos asegurarnos de que estamos obteniendo mayores ingresos que la competencia, y sacando ventaja de las oportunidades con el fin de poder invertir en negocios paralelos?

### La segunda paradoja del crecimiento

Las compañías que logran un crecimiento sostenido, casi siempre siguen un patrón que recuerda los anillos de crecimiento de un árbol: un núcleo fuerte alrededor del cual existen capas adyacentes. Las experiencias más exitosas están relacionadas con negocios o segmentos que utilizan y refuerzan la fortaleza del núcleo rentable.

Los negocios adyacentes son definidos como: “oportunidades de crecimiento que permiten a la compañía extender los límites de su núcleo de negocio”. Estos utilizan y explotan las relaciones con el cliente, la tecnología y las habilidades, en el núcleo del negocio, con el fin de generar ventajas competitivas en otras áreas de negocio.

Para mejorar las posibilidades de generar un crecimiento sostenido y rentable, el negocio debe dar tres pasos:

1. **Identificar todos los negocios adyacentes:** la mayoría de los negocios cuentan con un gran número de negocios adyacentes u oportunidades de crecimiento. La clave para incrementar las posibilidades de lograr el éxito es identificar aquellos más cercanos al núcleo.

Para cada negocio, habrá un número de expansiones y posibilidades. Sin embargo, un buen negocio adyacente puede ser identificado porque se vale, y en última instancia fortalece, la ventaja competitiva del núcleo del negocio. Por tal motivo, cada compañía debería llevar un registro actualizado de las oportunidades de negocios adyacentes.

Alrededor de 90% de los mejores negocios adyacentes serán:

1. **Interconectados:** adaptar un producto para introducirlo en un nuevo segmento de clientes y luego aprovechar la experiencia para desarrollar nuevos productos para el segmento

de clientes original.

2. **“Carteras compartidas”:** crear una relación tan estrecha con los clientes que estos empiecen a comprar otros productos y servicios, en vez de hacerlo a la competencia.

3. **De capacidades:** moverse a otro mercado y aprovechar la experiencia ajena.

4. **De redes:** aprovechar el incremento en el retorno producido por una plataforma común o estándares industriales.

5. **Completamente nuevo:** sacar ventaja de los problemas en una industria, para servir un mercado en creación.

Tome en cuenta que, si bien expandirse hacia negocios adyacentes lógicos puede parecer una estrategia para crear negocios, además supone beneficios defensivos. En particular, las firmas que logran asumir negocios adyacentes:

1. Crean un cojín de amortización en torno al núcleo de negocio, que desanima a la competencia.
2. Dificultan las posibilidades de que la competencia se desarrolle en el mercado.
3. Cuentan con una base de ingresos más amplia, que les permite mayor flexibilidad al momento de planificar.
4. Pueden re-conceptualizar sus productos y servicios fundamentales con el fin de asumir mercados más grandes.
5. Obtienen la capacidad de entrecruzar las bondades de ideas y modelos de negocio.

2. **Escoger el negocio adyacente correcto:** para distinguir entre una oportunidad de negocios (no relacionada con el núcleo) y un negocio adyacente viable (que aprovecha las ventajas del núcleo) se deben tomar en cuenta cinco preguntas:

1. ¿Cuánto se fortalecería el núcleo del negocio con esta nueva idea?
2. ¿Cuáles son nuestras posibilidades de convertirnos en los líderes de este segmento o negocio?
3. ¿Esta acción podrá adueñarse de una posible iniciativa de la competencia presente y futura?
4. ¿Esta inversión nos posicionará ventajosamente con respecto a ciertas oportunidades de negocio futuras?
5. Al entrar a este nuevo campo, ¿seremos capaces de desempeñarnos con excelencia?

Una vez que estas preguntas sean respondidas, será necesario reunir más información:

1. **El tamaño de la oportunidad:** el fondo de ingresos actual y futuro.
2. **Un análisis de la competencia:** anticiparse a cómo reaccionará la misma.
3. **Evidencias de la demanda de consumo:** probar que el consumidor valorará el producto al contemp larlo.
4. **Asuntos relacionados con el tiempo y la incertidumbre:** dificultad de implementación, el momento para invertir, etc.

Finalmente, es necesario planificar escenarios. Por ejemplo:

1. Rejuvenecer el crecimiento alrededor de un núcleo estático pero rentable a través de una expansión internacional, que suponga la formación de unidades más pequeñas para clientes más pequeños, la creación de productos de información y servicios con mayor valor.
2. Gear mayor volumen y concentrarse en segmentos de clientes emergentes, desplegando recursos financieros, científicos y gerenciales.
3. **Evitar las trampas más comunes:** para poder continuar creando valor, las compañías tendrán eventualmente que invertir en negocios adyacentes. Esta estrategia se puede topar con siete trampas que deben ser evitadas:

1. Expandirse frente a un competidor atrincherado: cualquier compañía que intente asumir un negocio adyacente que es ya dominado por un competidor bien establecido, enfrentará siempre una lucha difícil y, probablemente, fracasará.
2. Sobreestimar las ganancias: a veces, las firmas hacen un esfuerzo por dominar un mercado que al final no resulta ser tan provechoso. Así pues, terminan con un mayor número de clientes, pero con una mezcla menos atractiva.
3. Extralimitarse: las compañías que pretenden ser “de todo para todo tipo de persona” terminan extralimitándose. Esto las lleva a tener que reencontrar su mercado original.
4. Competencia inesperada: cuando se asume un mercado “deshabitado”, es posible que aparezcan nuevos competidores que querrán ofrecer nuevos productos.
5. Fracasar en el intento de determinar todos los posibles negocios adyacentes: las firmas que cuentan con un único y exitoso producto, suelen competir por determinar los intereses del consumidor. Operan desde un punto de vista restrictivo, en vez de buscar qué es lo que el cliente desea.
6. No tomar en cuenta un nuevo segmento: las firmas que se concentran en una sola línea de negocios no siempre están dispuestas a reconocer el surgimiento de un nuevo segmento.
7. Interesarse únicamente por los negocios adyacentes de alta categoría: las compañías tienden a gravitar naturalmente alrededor del mercado de alta categoría con el fin de obtener mayores márgenes de ganancia. Pero, puede ocurrir que un competidor de bajo costo se adueñe del mercado masivo.

Para evaluar los riesgos involucrados en la inversión de un negocio adyacente, es preciso preguntarse:

1. ¿Fortalece o refuerza nuestro negocio fundamental?
2. ¿Involucrarnos brindará mayor valor a nuestros clientes?
3. ¿Asumirlo desanimará a la competencia?
4. ¿Va en la misma dirección que el pool de ganancias de la industria?
5. ¿Tendremos una oportunidad razonable de volvernos los líderes?

6. ¿Asumirlo constituirá un seguro contra las incertidumbres del futuro?
7. ¿Propiciará un reforzamiento del negocio fundamental?
8. ¿Fracasar al tratar de asumirlo tendrá un impacto negativo en nuestro negocio fundamental?
9. ¿Hemos considerado todos los posibles negocios adyacentes con el fin de actuar deliberadamente y no oportunamente?

### La tercera paradoja del crecimiento

Periódicamente, cada negocio necesitará redefinir su núcleo con el fin de mantenerse concentrado. Casi siempre, los equipos gerenciales más renuentes a redefinir el negocio serán los más necesitados de tal tarea.

Los mercados turbulentos surgen cuando:

1. Nuevas tecnologías llegan al mercado masivo. Estas permiten a los consumidores hacer cosas nuevas y diferentes.
2. Un nuevo modelo de negocio menos costoso se vuelve viable gracias a la llegada de nueva tecnología.
3. Cambian las regulaciones gubernamentales, lo que incrementa o disminuye con creces la competencia.
4. Hay cambios discontinuos en la demanda de los consumidores.
5. Una nueva red (como la Internet) alcanza a una masa crítica de consumidores.

Para poder enfrentar dicha turbulencia, muchas organizaciones se ven en la necesidad de transformar:

1. El método fundamental de hacer negocios.
2. Los modelos de negocio
3. La estructura organizacional.
4. El modo de aplicar la tecnología de la compañía.
5. La explicación esencial y la percepción del negocio.

Con el fin de incrementar la posibilidad de obtener una redefinición del negocio, hay tres cosas que se pueden hacer:

1. **Determinar el momento justo:** resulta difícil para los gerentes de un negocio fuerte y bien enfocado saber cuándo hay la necesidad de redefinir el negocio fundamental.

Por tal motivo, los líderes de negocio que estén buscando llamados de alerta que indiquen con anticipación un mercado turbulento, deberán tomar en cuenta las siguientes señales:

1. Erosión del segmento de productos de baja categoría: cuando un competidor está generando ganancias de los clientes menos deseables.
2. Incremento en la defección de los consumidores: cuando los consumidores se están interesando masivamente por otro producto o servicio.
3. Aparición de nuevos competidores que se ocupan de

microsegmentos: cuando nuevos participantes en el mercado ofrecen un modelo de negocio superior y mejor enfocado.

4. Rompimiento de los límites tradicionales del negocio: cuando proliferan nuevos participantes en el mercado y compiten agresivamente por una participación del mercado.

5. Establecimiento de nuevos intermediarios y de nuevos puntos de control en el mercado: que aligeran los viejos cuellos de botella y tratan de establecer nuevos estándares de mercado por los que cobran una tasa muy baja.

Hoy en día, se debate mucho sobre la turbulencia creada por la Internet. Esta ofrece:

1. Capacidad para disminuir los costos de las transacciones.
2. Distribución sencilla de gran cantidad de información.
3. Todas las bondades y eficiencias de las redes.
4. Posibilidad de interactuar con los consumidores, eliminando la necesidad de intermediarios.
5. Nuevas e interesantes fuentes de productividad.

Así pues, ¿exactamente cuándo es el momento justo para redefinir el núcleo de un negocio? Encuentre la respuesta de estas interrogantes:

1. ¿Hay actualmente empresas verdaderamente exitosas, financiando nuevos negocios que atacarán nuestro negocio fundamental?
2. ¿Los candidatos que usted está entrevistando para ocupar cargos en su empresa están haciendo preguntas sofisticadas, que sugieren la posibilidad de que su modelo de negocios esté siendo discutido por toda la comunidad comercial?
3. ¿Ha aparecido un nuevo competidor de pronto en un segmento marginal del negocio y ha logrado una gran participación del mercado en muy poco tiempo?
4. ¿Están creciendo algunos sus segmentos marginales de consumidores tan rápidamente que está pensando en aumentar su capacidad con el fin de satisfacer la demanda? Y, si fuera así, ¿Conoce usted las necesidades de estos nuevos clientes?
5. ¿Considera usted que se avecinan regulaciones que amenazarían su capacidad para competir por los próximos negocios marginales, que sería lógico añadir al negocio fundamental?

Si la respuesta a dos o más de estas interrogantes es positiva, es hora de replantear la naturaleza de su negocio fundamental.

2. **Piense bien en todas las consecuencias**: redefinir el negocio fundamental y, a la vez, mantenerlo funcionando de un modo rentable, es un gran desafío.

Cada proyecto para redefinir el negocio fundamental introducirá un nuevo modelo de negocios que deberá tomar en cuenta los siguientes cinco dilemas básicos:

1. Precio: para ser competitivo, el nuevo modelo de negocios requerirá de diversas políticas de precio. ¿Qué le harán esos nuevos precios al negocio?

2. Equipo de trabajo: ¿dónde deberían trabajar los mejores empleados: en el nuevo negocio (repleto de problemas no previstos) o en el negocio original (que es el que produce las mayores ganancias)?

3. Sistema de remuneración: el nuevo modelo de negocio requerirá de un nuevo sistema de remuneración. ¿Cómo influirá esto en la motivación de los empleados, en el negocio fundamental existente?

4. Canales de distribución: cada compañía mantiene relaciones ya consolidadas. ¿Cómo reaccionarán los viejos proveedores cuando el balance de poder cambie hacia otros?

5. Éxito: es posible que el nuevo modelo de negocios resulte muy exitoso. ¿Qué tensiones se producirán durante el período de transición, y cómo utiliza rlas provechosamente?

3. **Aprenda de la experiencia de otros**: hay tres situaciones que podrían forzar a una compañía a iniciar la redefinición de su negocio fundamental:

1. Asalto frontal: surge un mejor modelo de negocios.
2. Cambio de mercado: surgen nuevos intermediarios o se separan los precios de productos y servicios en la cadena de valor de una industria dada.
3. Cambios estructurales: dentro de una industria, lo que hará un segmento más rentable que el otro.

Pero, afortunadamente, muchas compañías ya han transitado el camino de una redefinición del negocio fundamental, por lo que existe una gran cantidad de ejemplos al respecto. Las experiencias exitosas de redefinición son muy amplias:

1. Cambiar los procesos fundamentales desde adentro.
2. Crear una unidad independiente en la misma división.
3. Crear una unidad independiente que le reporte al CEO.
4. Crear una incubadora corporativa.
5. Replantear la idea como una subsidiaria.
6. Replantear la idea con un socio corporativo.
7. Replantear la idea como un negocio de capitales.
8. Establecer un *joint venture* con financiamiento externo.
9. Vender la idea a terceros.

Algunas de las lecciones que pueden ser extraídas de las experiencias ajenas:

1. Nunca trate de redefinir el negocio fundamental a menos que todo el tren gerencial esté de acuerdo con respecto a la visión general y a los principios estratégicos comunes.
2. Nunca inicie una redefinición a menos que tenga claro cuál es el posicionamiento de mercado que brindará los mejores beneficios en el futuro.
3. Tome en cuenta la gama entera de operaciones que hay entre separar el nuevo negocio fundamental e integrarlo.
4. Invierta con creces en talento gerencial: lo necesitará.
5. Reconozca que toda redefinición comporta cierta incerti-

dumbre: será necesario hacer correcciones a medio camino.

### La cuarta paradoja del crecimiento

Todas las organizaciones se inclinan normalmente a proteger el status quo. Por consiguiente, una de las decisiones más difíciles que tendrá que encarar un equipo gerencial será cuándo cambiar el negocio fundamental. No se puede obtener el cambio a menos que se hagan ciertos cambios.

¿Cuál es el punto en el que tiene más sentido para una compañía dirigir sus fuentes financieras y gerenciales hacia un negocio adyacente? No hay fórmulas mágicas que puedan ser aplicadas, pero los gerentes deben formularse ciertas interrogantes que pueden servir a modo de guía:

1. ¿Cuál es el punto de enfoque actualmente?
2. ¿Cuál ha sido la fuente de nuestro crecimiento en los dos últimos años?
3. ¿Dónde no han cubierto las expectativas nuestros últimos proyectos?
4. ¿En qué áreas hemos obtenido mejores resultados a los proyectados?
5. ¿Estamos experimentando una gran reducción de gerentes progresistas o rechazo por parte de los clientes?
6. ¿Qué está haciendo la competencia: concentrados en su negocio fundamental, asumiendo negocios adyacentes o redefiniendo el negocio?
7. ¿Hay competidores poco convencionales aprovechando nuevos modelos de negocio y entrando en el área de nuestro negocio fundamental?

Tomando en cuenta esto, los gerentes serán capaces de evitar:

1. Abandonar negocios rentables por negocios adyacentes pasajeros.
2. Insistir en un negocio rentable que está dejando de generar crecimiento.
3. Tratar de retener el status quo mientras toda la competencia está cambiando su modelo de negocio.

En los mercados de gran crecimiento el mayor desafío será la ejecución del proyecto por parte de la gerencia. Por el contrario, en mercados de poco crecimiento, el mayor problema será que el equipo gerencial que logró crear el negocio fundamental en el pasado se rehúse a ver la necesidad de un cambio estratégico y siga tratando de sacar provecho del mismo.

Por tal motivo, además de las interrogantes anteriores, los equipos gerenciales deben preguntarse:

1. ¿Cuál es la parte más rentable del negocio fundamental? Actualmente, ¿se está fortaleciendo o no?
2. ¿Cómo están definidos los límites del negocio actualmente, y hacia donde se moverán en el futuro?

3. ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Constituyen estos una amenaza potencial para nuestro negocio fundamental?
4. ¿Cómo nos estamos expandiendo de acuerdo con el modo de extraer todo el potencial operativo y estratégico de nuestro negocio fundamental?
5. ¿Cuáles son los negocios adyacentes más atractivos? ¿Los estamos evaluando de un modo lógico?
6. ¿Cuál es el paradigma de nuestra industria y en qué sentido influencia nuestras decisiones?

### La quinta paradoja del crecimiento

A pesar de todas las oportunidades de crecimiento que se le presentarán a los gerentes, el modo más consistente y rentable de continuar y hacer crecer el negocio es aprovechar el núcleo que ya existe.

Un negocio fundamental vigoroso constituye el mejor soporte para impulsar el crecimiento de una empresa y generar resultados económicos positivos. Así pues, los gerentes deben asumir una aproximación más positiva con respecto al crecimiento de la empresa y concentrarse más en lo que está funcionando que distraerse con ideas pasajeras.

Las implicaciones prácticas de esto son:

1. El crecimiento y la rentabilidad son impulsados no tanto al escoger una industria en auge cuanto aplicando una estrategia correcta, explotando la fuerza competitiva y reinvertiendo en el núcleo del negocio y en su ejecución.
2. Las compañías que estén operando en mercados complicados tendrán más posibilidades de propiciar un crecimiento sostenido gracias a la necesidad de innovar constantemente.
3. A las firmas que se concentran en un negocio fundamental estrecho les va mejor que a aquellas que invierten en mercados en auge.
4. Las compañías que han registrado una alta tasa de crecimiento en los últimos cinco años, tendrán menores posibilidades de crecer en los próximos cinco años porque sus equipos gerenciales no serán capaces de adaptarse a las nuevas realidades del mercado.
5. Las compañías deben concentrarse periódicamente en el núcleo del negocio. La única forma de descubrir nuevas oportunidades es revisar el negocio fundamental desde nuevas perspectivas.
6. De vez en cuando, los cambios en el mercado requerirán que se redefina el núcleo del negocio. Los gerentes astutos reconocerán esta necesidad y actuarán decididamente.
7. Ninguna empresa será capaz de manejar varios negocios fundamentales a la vez. Es mejor aprovechar uno o dos negocios adyacentes que refuercen el negocio fundamental.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

**Título original:** Profit From the Core

**Editorial:** Harvard Business School Press

**Publicado el:** febrero del 2001

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=292>