



# Enfoque Futuro

Cómo 21 empresas están capturando el éxito del siglo XXI

Por Theodore B. Kinni y Al Ries

Un libro de Gerencia resumido por **Resumido.com**

## RESUMEN EJECUTIVO

¿ Qué hace falta para triunfar en el siglo XXI ? La respuesta a esta pregunta no está del todo clara, pero es de suponer que las compañías que han sido exitosas en el pasado serán las de mayor posibilidad de tenerlo en el próximo siglo - el punto de partida para predecir el futuro es analizar el pasado.

Los autores comenzaron con una lista de 46 empresas utilizando cuatro criterios cuantitativos (aumento del ingreso, aumento de la ganancia, aumento en la capitalización de mercado y aumento en la globalización) y cuatro criterios cualitativos (innovación en el mercadeo, innovación tecnológica, grado de especialización y potenciales clientes). Esa lista se redujo a 21 empresas luego de eliminar compañías desaparecidas, fusiones, cambios de ramo, etc.

Aunque estas 21 compañías difieren significativamente en cuanto al sector de la industria al que servían, sus ingresos, y otros aspectos de sus operaciones, había cuatro cualidades que cada una de ellas presenta en mayor o menor grado:

*Especialización:* casi todas 21 han coqueteado sin éxito con la diversificación y han triunfado solo cuando se especializan.

*Innovación:* todas las compañías analizadas son innovadoras - bien sea en el desarrollo de nuevos productos o en la aplicación de modelos comerciales únicos.

*Globalización:* con pocas excepciones, las 21 compañías funcionan en un ámbito global y tratan de aumentar su acceso a los mercados internacionales.

*Flexibilidad:* todas han enfrentado severos retos comerciales cuando las cosas no iban según lo planeado. Las compañías exitosas son sólidas.

## Los cuatro elementos del éxito en el siglo 21

### Elemento # 1 - Especializarse y mantenerse especializado

Mantener la especialización es una de las piedras angulares del éxito comercial en el siglo 21, sencillamente porque es un ciclo constante. Mientras mayor sea el éxito de una compañía y mayores sean sus ingresos, mayor será la tentación de diversificarse hacia nuevos campos. Tan pronto como una compañía comienza a entrar en nuevos negocios, se vuelve más susceptible a las acciones competitivas de especialistas en

esas áreas.

Sin embargo, muy pocas compañías se concentran en un solo producto o servicio durante toda su vida. En la práctica, se producen cambios en la medida en que los mercados ganan y pierden valor, aparecen nuevas tecnologías y ocurren acontecimientos económicos externos. Por consiguiente, hay ocasiones en las que un área de concentración debe sustituirse con algo más atractivo en términos comerciales.

Las compañías exitosas, sin embargo, manejan la especialización de su negocio excepcionalmente bien. Si pasan de un área de especialidad a otra, no se enfocan de forma parcial, sino que toda la organización cambia de especialidad al unísono. Además, existe una disposición a soportar un poco de sufrimiento a corto plazo a cambio de ganancia a largo plazo.

Mientras mas especializada es una organización, menor será la distracción y mayor será la oportunidad de lograr el éxito.

### Elemento # 2 - Ser altamente innovador

La ventaja del “primer entrante” en los negocios es un factor decisivo. Las primeras compañías en llegar al mercado están idealmente ubicadas para lograr el liderazgo en él. Por lo tanto, la innovación es un elemento clave para triunfar en el siglo 21.

La innovación puede tener varias formas:

- 1.- *Un nuevo modelo comercial* - por ejemplo, el modelo de venta directa de Dell Computer en contraste con la red tradicional de distribución y ventas.
- 2.- *Nuevos procesos de operación y distribución* - por ejemplo, Nucor diseñó mini-molinos para fabricar acero que eran radicalmente diferentes a los tradicionales.
- 3.- *Nuevos productos y servicios* - por ejemplo, los aciertos corporativos de Nintendo suben y bajan dependiendo de la fuerza de los nuevos video juegos que introduce al mercado.

Las historias de éxito del siglo 21 serán las de aquellas compañías que incorporen todo tipo de innovación de manera apasionada y constante. La innovación es un proceso infinito, que puede lograrse mediante la investigación y el diseño, o mediante adquisiciones. El mejor en innovar será el líder del mercado.

### Elemento # 3 - Tener acceso y servir a mercados globales

Para una compañía especializada e innovadora, la manera más fácil y rápida de crecer es abrirse a nuevos mercados geográficos. Las compañías exitosas del siglo 21 aumentan sus

ingresos concentrándose en mercados internacionales más que en los nacionales.

Los beneficios del mercadeo global son:

- Es un seguro contra los reveses que todas las economías nacionales enfrentan de tiempo en tiempo. Al ingresar a mercados internacionales, se reduce el riesgo.
- Las marcas internacionales pueden valorizarse muy por encima de las marcas nacionales.
- Si las compañías no se expanden hacia el mercado global, es posible que sus competidores de otros países se expandan hacia los mercados de las primeras.
- Pasar de un mercado nacional al mercado internacional genera un crecimiento sustancial.

El paso hacia la economía global avanza rápidamente. La mayoría de las industrias está teniendo una naturaleza internacional debido a la disponibilidad de información más precisa. Las compañías que no logren ajustarse a este enfoque comercial quedarán a la zaga.

#### Elemento # 4 - Ser flexible, prepararse para sortear cualquier obstáculo

El crecimiento comercial rara vez ocurre de manera ininterrumpida. Las mejores compañías aprenden a sortear los desastres y se hacen creativas al responder a potenciales problemas. Específicamente:

- Poseen una destreza extraordinaria para sacar provecho aún de las peores situaciones. Cometan errores todo el tiempo, pero se aseguran de aprender de ellos. Son sobrevivientes.
- Siempre están dispuestas a soportar un poco de sufrimiento a corto plazo a cambio de beneficio a largo plazo.
- Son capaces de renunciar a atractivas oportunidades comerciales en áreas que están fuera de la especialidad de su negocio.
- Poseen un alto grado de flexibilidad - son capaces de hacer reestructuraciones y despedir personal si es necesario.

Las empresas de éxito se preparan para los inevitables malos tiempos, navegan a través de los retos con aplomo y avanzan con confianza.

### **El Portafolio de Enfoque Futuro - 21 compañías que están bien ubicadas para triunfar en el siglo 21**

#### 1.- 3Com Corporation

A pesar del hecho de que 3Com fue fundada por Bob Metcalfe, el inventor de la Ethernet, la compañía pasó su primera década tratando de ingresar al mercado de las computadoras - Metcalfe pensaba que el mercado de las redes sería pequeño. No fue sino hasta que Metcalfe y el CEO Bill Krause perdieron una batalla en la Asamblea de Accionistas ante Eric Benhamou (quien posteriormente sustituyó a Krause como CEO) que la compañía volvió a sus raíces de hardware para redes.

El regreso de 3Com a su especialidad original coincidió con un crecimiento espectacular en las dimensiones y alcance de las redes. En consecuencia, los ingresos de 3Com ascendieron de 400 millones de dólares a más de 5.000 millones de dólares en

tan solo siete años, convirtiéndola en el actor dominante del hardware para redes.

3Com ha mantenido la especialización, a pesar de numerosas adquisiciones durante los 90. Una de las mayores fue la compra de USRobotics por 8.500 millones de dólares, que le dio a empresa la propiedad de la extremadamente exitosa red de planificadores personales Palm Pilot. En lugar de perder su nivel de especialización, 3Com movió este producto a una subsidiaria aparte, Palm Computing.

3Com se distingue al mantener su especialidad en una línea comercial y dominarla en lugar de intentar hacer todo lo que cruce por su mente.

#### 2.- Applied Materials, Inc.

Cuando James Morgan se convirtió en el CEO de Applied Materials, Inc. en 1976, la compañía tenía seis líneas comerciales. Actuó rápidamente, abandonó cinco y se concentró exclusivamente en manufacturar equipos para la fabricación de chips destinados a la industria de los semiconductores.

Al restringir los productos de la compañía, Applied Materials pudo destinar más recursos a la investigación y desarrollo que sus competidores (Applied Materials gasta más en investigación y desarrollo de lo que sus competidores perciben en ingresos totales). :La empresa ha podido introducir nuevas tecnologías a una velocidad sin igual. Ejemplos: un nuevo proceso de grabado, o dry etching y un nuevo equipo de procesamiento para 200 y 300 millones de wafers de silicio.

Actualmente, Applied Materials está activa en nueve segmentos distintos del mercado total de la fabricación de chips - la mayor línea de equipos para la fabricación de chips disponible. En al menos seis de estos mercados, la empresa posee una participación del mercado superior al 52%. La compañía es la más grande en su campo, con más de 80 oficinas de ventas y servicio en todo el mundo.

#### 3.- Bertelsmann AG

Carl Bertelsmann fundó su compañía en Alemania en 1835 como editor de libros e imprenta. Cinco generaciones de liderazgo familiar más tarde, Reinhard Mohn reformuló la compañía luego de la devastación de la Segunda Guerra Mundial, incorporando un club de lectura y una compañía de grabación. Para mediados de los 70, la edición de revistas y la producción de cine se sumaron a la mezcla. También adquirieron otros intereses editoriales, convirtiendo a Bertelsmann en una compañía de medios de comunicación internacional.

Sin embargo, lo que distingue a Bertelsmann no es la variedad de medios, sino en su habilidad para diseminar ideas nuevas mejor que los demás. Además, la compañía tiene un alto nivel de descentralización - muchas de sus compañías funcionan como subsidiarias con total autonomía.

Bertelsmann también está avanzando de manera agresiva hacia el campo del contenido en Internet, estableciendo empresas de capital mixto con Barnesandnoble.com, America Online y

Lycos. Los resultados de estas alianzas aún no están claros, pero el hecho de que Bertelsmann percibe el 72 % de sus ingresos fuera de Alemania le da a la compañía una significativa ventaja comparativa sobre sus competidores locales.

#### 4.- Cisco Systems, Inc.

Cisco fue la primera compañía de una nueva categoría. Como resultado de la frustración de Leonard Bosack y Sandy Lerner ante la imposibilidad de enviarse mensajes electrónicos de un lugar a otro en la ciudad universitaria de Stanford University, estos desarrollaron un producto (llamado enrutador o Router) que permitía que el sistema de una computadora se comunicara con otra. En seis años pasaron de una idea a 174 millones de dólares en ventas anuales. En 16 años Cisco estaba valorado en el mercado en 480 millones de dólares.

Lo más interesante es el hecho de que Bosack y Lerner fueron rechazados 76 veces por capitalistas que insistían en que si fuera tan fácil, ya alguien lo habría hecho. A pesar de los rechazos, los fundadores continuaron adelante hasta llegar a dominar el mercado que crearon. Posteriormente, Cisco continuó creciendo rápidamente por medio de adquisiciones. En los últimos siete años, Cisco ha adquirido 40 empresas por más de US\$ 17.000 millones (actualmente genera US\$ 12.100 millones en ventas anuales).

#### 5.- Dell Computer Corporation

Dell Computers pasó de una compañía incipiente en 1983 a ser la segunda empresa de computación en el mundo. Su historia es bastante conocida e ilustra cuatro puntos clave aplicables a cualquier compañía que aspire al éxito en el siglo 21:

- 1) *Comenzar temprano en mercados que están en proceso de formación.* De ese modo, hay posibilidad de dominar. Mientras más pronto se llegue a un mercado nuevo, mejor.
- 2) *Mantener la especialización.* No probar y diversificarse - apegarse a una estrategia básica (como las ventas directas a los clientes corporativos) y buscar formas de mejorarla.
- 3) *Encontrar formas de crear nuevos mercados que se adapten a sus puntos fuertes mejor que otros.* (Por ejemplo, ventas directas de bienes personalizados como televisores, automóviles, etc.)
- 4) *Explotar el concepto de su negocio al cien por ciento.* Además de vender las computadoras, Dell le agrega software, apoyo y accesorios. Cada uno de ellos le suma ingresos a la compañía y valor al cliente.

La esencia del éxito de Dell es proporcionar a los clientes computadoras personalizadas mejor de lo que lo hace cualquier otra compañía. En la medida en la que en el futuro las computadoras se hagan más potentes, aumentará la demanda del "Toque Dell". Además la compañía se está expandiendo agresivamente en el ámbito internacional, y en el presente vende productos y servicios en más de 170 países. Una gran cantidad de las ventas de Dell se genera vía Internet.

#### 5.- Telefonaktiebolaget LM Ericsson

Ericsson hizo su primera venta internacional en 1881, apenas cinco años después de su fundación en Suecia – la reparación

de un telégrafo averiado. Ese fue un indicador de uno de los atributos clave para el éxito de Ericsson - un esfuerzo incansable por vender en el mercado global en lugar de conformarse con los mercados nacionales.

Esto ubica a la compañía en una posición de ventaja debido a que en el campo de la tecnología las compañías pioneras tienen alcance internacional. Hoy en día, Ericsson está activa en 140 países.

La línea comercial de Ericsson la constituyen los productos y servicios de telecomunicaciones - industria en pleno crecimiento y con un potencial de crecimiento ilimitado.

#### 6.- Glaxo Wellcome plc

Glaxo es un ejemplo excelente de los beneficios de restringir la variedad en una compañía. La compañía fue fundada en 1857 como una compañía de comercio general. Con el transcurrir de los años, ha dado varios pasos clave para posicionarse en la industria farmacéutica:

- En 1919 se estableció una operación de investigación y desarrollo.
- Desde 1905 se ha concentrado en desarrollar marcas sólidas.
- Siempre ha tenido una perspectiva e interés globales.
- En repetidas ocasiones ha vendido empresas para concentrarse en su especialidad o para dirigirse a donde deseaba.

Cuando Glaxo se fusionó con Wellcome en 1995 para constituir la compañía farmacéutica más grande del mundo, agregó el tamaño a su lista de ventajas competitivas. Las compañías líderes siempre atraen a la mejor gente, los mejores socios, los mejores proveedores y los mejores productos.

Aunque Glaxo Wellcome es la compañía farmacéutica más grande, cubre apenas entre el 4 y 6 por ciento del negocio farmacéutico en el ámbito mundial. Esto sugiere que ocurrirán más fusiones en la medida en que Glaxo Wellcome saque provecho de su posición de liderazgo en el mercado.

#### 8.- Heineken NV

Heineken (fundada en 1873, la segunda compañía de cerveza más grande del mundo detrás de Anheuser-Busch) ejemplifica dos lecciones comerciales excepcionalmente bien:

1) *La diferencia entre la calidad y la percepción de la calidad:* Para ser del todo sinceros, la mayoría de los bebedores de cerveza ni siquiera pueden distinguir el sabor de una marca a otra. Por lo tanto, en lugar de elevar la calidad del sabor de su producto, Heineken promociona el hecho de que es el líder del mercado en todos los países (excepto Estados Unidos). Asume así la corona del liderazgo - los consumidores piensan que su producto debe ser mejor porque todo el mundo lo compra.

2) *El beneficio de llegar primero al mercado:* Heineken siempre ha considerado la globalización como una parte integral de su estrategia comercial. Por consiguiente, en un gran número de países, Heineken fue la primera cerveza importada costosa que se vendió. Llegar primero al mercado hizo que se convirtieran en los líderes. La posición de liderazgo en el mercado conlleva un gran peso a la hora de convencer

a los consumidores de que su producto es superior al que los demás ofrecen. En el mercadeo, la percepción lo es todo.

#### 9.- HSBC Holdings plc

Hongkong & Shanghai Banking Company (HSBC) tuvo su génesis hace más de 135 años como banco local para los mercaderes de Hong Kong. Casi desde su comienzo, HSBC se ha concentrado en desarrollar una base operativa internacional con más constancia que ningún otro banco. Como resultado de numerosas adquisiciones, hoy en día HSBC posee más de 5.000 oficinas en 80 países, que la ubican como un poderío bancario global.

Con el pasar del tiempo, HSBC también adquirió varias compañías distintas en renglones como aerolíneas, editoriales de prensa, fletes y seguros. Cuando observaron que las otras compañías estaban diluyendo la especialidad de HSBC en su negocio original, se despojaron de casi todo - con la excepción de la compañía de seguros que han conservado para establecer posibles sinergias en un futuro.

HSBC tiene una posición ideal para ofrecer servicios de banca comercial a empresas que hacen mercadeo global. En lugar de que el banco siga a sus clientes en nuevos países, HSBC puede dar asistencia a las compañías en el manejo de las diferentes legislaciones, divisas y aspectos comerciales. Le tomaría gran cantidad de tiempo y recursos a cualquier competidor para crear una organización comparable con instalaciones, experiencia y comprensión cultural equivalentes.

#### 10.- Intel Corporation

Intel tiene un monopolio de facto en los microprocesadores con 80 por ciento del mercado - casi 10 veces mayor al de su competidor más cercano. ¿Cómo lo logró? Intel:

- 1) Llegó primero al mercado de los microprocesadores.
- 2) Tuvo la paciencia de esperar a que el mercado creciera. Intentó sin éxito entrar a otros negocios mientras esperaba.
- 3) Restringió su especialidad - dejando de lado su negocio de fabricación de chips de memoria para concentrarse en los microprocesadores.
- 4) Creó una marca en la mente del usuario final.
- 5) Posee un sólido y amplio programa de investigación y desarrollo, gastando así más del 10 por ciento de sus ingresos en nuevos productos.

#### 11.- Interface, Inc.

Interface comenzó en 1969 cuando su fundador, Ray Andersen, conoció el mundo de las alfombras en una estadía en Inglaterra. Le encantó y regresó a Estados Unidos con la idea de vender alfombras modulares. En cinco años, Interface había obtenido 20 millones de dólares en ventas, generando más de US\$ 1 millón en ingreso neto. Ese fue un crecimiento impresionante en lo que se consideraba una industria consolidada.

Al observar los beneficios potenciales de servir a una base de clientes globales, Andersen amplió las operaciones internacionales tan rápido como fue posible. En la actualidad, Interface tiene ventas anuales que superan los mil millones de dólares,

30 por ciento de lo cual proviene de las ventas en 100 países fuera de Norte América.

Interface también está en proceso de expandirse a productos y servicios relacionados - como la instalación y sistemas de mobiliario de oficina. La compañía cuida con mucho celo su franquicia en los sistemas de alfombrado y se mantiene al corriente de los nuevos productos que se desarrollan en ese campo. Interface ha manifestado que entrará a cualquier tipo de sistemas nuevos disponibles en el futuro para mantener y cultivar su posición de liderazgo en el mercado.

#### 12.- Microsoft Corporation

La historia de Microsoft es bien conocida en todo el mundo e ilustra un principio muy claramente: cuando una compañía hace algo bien, después puede hacer cientos de cosas mal y aún así seguir teniendo un éxito excepcional.

Lo que Microsoft hizo bien fue llegar al mercado primero con el software de sistema operativo para la primera computadora personal en el mundo, la MITS Altair 8080. En recompensa, esto les llevó a vender el MS-DOS a IBM para usarlo en su nueva computadora personal. Al mismo tiempo, constituye el fundamento de la base de ingresos (por encima de los 19.700 millones anuales) y el alto margen de ganancia (aprox. 31 por ciento) de Microsoft.

¿Cuáles han sido los errores de Microsoft? Ha invertido millones de dólares en compañías de tecnología fuera del campo del software con poco beneficio tangible. Independientemente de si a la larga esas inversiones resultan provechosas o no, diluyen la atención de la gerencia de su negocio básico: software.

#### 13.- Nestle SA

Nestle es la compañía de alimentos dominante en el mundo, con más de 8.000 marcas distintas. Eso es muy interesante si observamos que Nestle comenzó en 1857 como fabricante de gases líquidos, bebidas gaseosas y fertilizantes comerciales. Diez años después, Nestle dejó todo lo demás para concentrarse en un solo producto, un sustituto de la leche materna. No fue sino hasta 1900, cuando el producto original se estableció con éxito, que la compañía comenzó a mercadear otros productos.

Obviamente, una vez que se tomó la decisión de establecer una compañía dominante dentro de su industria, Nestle se expandió rápidamente y realizó una serie de adquisiciones estratégicas. En 20 años, Nestle compró 80 fábricas y vendió productos en 16 países distintos. Con la introducción de otros productos como el primer café instantáneo en el mundo, la compañía creció rápidamente.

Lo que hace que una amplia gama de productos sea una buena estrategia para Nestle es el hecho de que vende a los consumidores a través de cadenas de supermercados y no directamente. A los supermercados les gusta tratar con compañías que poseen una cartera de marcas fuertes, lo cual permite mayor exposición, que a su vez genera apalancamiento y una mayor conciencia del mercado. Al ofrecer una amplia gama de productos, Nestle tiene poder de negociación y puede exigir los puntos de venta más importantes para sus productos. La compañía

continúa alimentando una cartera de marcas de productos verdaderamente global.

#### 14.- Nintendo Company, Ltd.

La historia de Nintendo ilustra que, además de concentrarse en una especialidad, una compañía exitosa también debe integrar bien las nuevas tecnologías para triunfar.

Nintendo es una compañía japonesa cuyo origen se centra en la fabricación de tarjetas para juegos que comenzó en 1889. Luego de la Segunda Guerra Mundial, la compañía luchaba mientras probaba con varias empresas que fracasaron. De hecho, no fue sino hasta los 60 que Nintendo otorgó licencias por los derechos para fabricar y vender un antiguo juego electrónico de Magnavox que sus ingresos comenzaron a aumentar. Incluso esa decisión no pareció buena, dado que los juegos electrónicos no tuvieron éxito durante los 70.

En los 80 Nintendo descubrió El Dorado. A la introducción de un juego innovador (Donkey Kong) le siguió el Nintendo Entertainment System. A finales de 1988, Nintendo tenía ventas anuales superiores a los US\$ 1.500 millones - lo que pronto atrajo la atención de los competidores Sony y Sega. Hasta ahora, sin embargo, Nintendo ha podido superar a ambos competidores.

#### 15.- Nokia Corporation

Nokia nació en la década de 1860 vendiendo papel, químicos, productos de caucho, electrónicos, maquinaria y computadoras - para 1995 ya había renunciado a casi todo lo que no se relacionaba directamente con lo que había decidido sería la esencia de su negocio: los teléfonos celulares.

Para ubicar a la compañía en una posición de éxito en el siglo 21, Nokia utiliza una estrategia aparentemente simple:

- 1) *Especializarse*: Los principales competidores de Nokia tienen de dos a tres veces su tamaño; sin embargo, como no se concentran en las telecomunicaciones inalámbricas, no se les percibe como líderes del mercado.
- 2) *Dominar un mercado que tiene buen futuro*: Es uno de los mercados con el mayor crecimiento imaginable.
- 3) *Controlar ese mercado* con la fuerza de una posición de liderazgo.

Nokia puede establecer las especificaciones, precios, condiciones y sistemas de distribución de los productos en virtud de su posición en el mercado. Con ello, la compañía en efecto dicta a todos los demás actores del mercado los términos y condiciones en los que deben competir. El liderazgo en el mercado es un signo de éxito predecible en el mercado.

#### 16.- Nucor Corporation

El éxito de la corporación Nucor se ha basado principalmente en su disposición a probar algo de lo que los demás fabricantes de acero consideraban una mala idea: los mini-molinos.

Cuando la compañía fabricó su primer mini molino en 1970, aún no estaba claro si la inversión de 6 millones de dólares resultaría en una forma más cara o más barata de hacer acero.

Por fortuna fue muy exitoso - Nucor ha fabricado otros ocho mini molinos, convirtiéndose en el segundo mayor fabricante de acero detrás de USX Corp. (También le ha permitido a Nucor alcanzar márgenes de ganancia neta, libre de impuestos, en el rango de 6,4 a 7,9 por ciento en años recientes.)

#### 17.- Quebecor, Inc.

La compañía canadiense Quebecor es:

- La mayor compañía editorial en el mundo.
- La segunda mayor editorial de prensa en Canadá.
- El cuarto productor más grande de papel periódico en el mundo.

La estrategia utilizada para alcanzar logros tan notables fue:

- 1) *Empezar por lo pequeño*: El fundador (Paladeau) comenzó con un semanario comunitario y creció desde allí.
- 2) *Clonar el éxito*: Una vez que su primer periódico comenzó a dar ganancias, fundó cuatro periódicos más con el mismo patrón.
- 3) *Aprovechar las oportunidades en el momento en que aparecen*: Cuando el periódico en idioma francés de Montreal entró en huelga, Paladeau introdujo un nuevo periódico para llenar el vacío. Usó la misma fórmula editorial (una mezcla de deportes, crimen y mujeres) que había usado en los semanarios.
- 4) *Hacerse público tan pronto como sea posible*: Así creció haciendo adquisiciones con acciones en lugar de dinero.
- 5) *Integrar verticalmente* - especialmente en áreas poco técnicas: En vista de que la compañía usaba mucho papel periódico, entró al negocio para abastecerse. Esto tiene sentido en para materias primas, pero no en áreas de alta tecnología.
- 6) *Expandirse globalmente*: Una vez que Quebecor afinó sus operaciones, se duplicó en más de 10 países, lo cual disparó las ganancias de inmediato.

#### 18.- Royal Dutch/Shell Group

A pesar de que Royal Dutch/Shell controla el 14 por ciento de las reservas petroleras en el mundo, la compañía se prepara para el siglo 21 concentrándose en el descubrimiento de nuevas fuentes de abastecimiento – sobre todo en fuentes de energía renovable.

El rasgo más particular de Royal Dutch/Shell es su inusual estructura organizativa, resultado del 60 por ciento de las acciones de Royal Dutch y del 40 por ciento de Shell. La junta directiva no tiene responsabilidades operativas y los gerentes están autorizados a usar la curiosidad, creatividad, una mente abierta y alta tolerancia al riesgo a la hora de buscar nuevas fuentes de energía para vender.

De forma singular, los gerentes de Royal Dutch/Shell se consideran "ciudadanos del mundo" más que ligados a una nacionalidad específica. Eso les da la perspectiva para buscar nuevas e inusuales oportunidades de negocios que otros competidores no saben reconocer. Este es un importante punto de distinción.

#### 19.- Sensormatic Electronics Corporation

Sensormatic se fundó en 1965 para inventar un producto que

podría evitar el hurto en las tiendas. Ron Assaf junto con su primo Jack Welch (que no es el Jack Welch de GE) decidió que la mejor manera de triunfar era simple:

- Inventar un nuevo producto creando una nueva industria.
- Crear una compañía para dominar la nueva industria.
- Expandirse al ámbito mundial, promoviendo el crecimiento.

En efecto, eso es justamente lo que Sensormatic hizo. La compañía creó la industria de la protección electrónica de activos a finales de los 60 - desde entonces ha mantenido el liderazgo en la misma, al tiempo que evita los potenciales escollos en el camino.

Algo que Sensormatic ha hecho excepcionalmente bien es que ha creado la legitimidad de una "industria" de vigilancia electrónica permitiendo la coexistencia de otros competidores. Al evitar la necesidad de sacar a los competidores de sus mercados, Sensormatic ha creado un mercado más grande que el que habría podido crear por su cuenta. Al mismo tiempo, cada vez que un competidor comienza a ganar una porción significativa del mercado, Sensormatic no ha dudado en adquirirlo. Esto convierte efectivamente las reservas de capital de la compañía en una poderosa arma de mercadeo.

#### 20.- Tellabs, Inc.

Tellabs fue fundada en 1975 para desarrollar productos de alta tecnología destinados a la industria de las telecomunicaciones. En el presente, tiene ingresos anuales que superan los US\$ 2.300 millones con un alcance global.

La estrategia que la compañía ha seguido es fácil de describir, pero no necesariamente de ejecutar:

- 1) *Comenzar con un nuevo y único producto* - un supresor de eco en este caso.
- 2) *Invertir dinero en la investigación y desarrollo* constantes - cerca del 30 por ciento de los ingresos anuales de Tellabs.
- 3) *Tener un líder de negocios que entienda la tecnología en detalle*. El énfasis del líder debería cambiar de la participación directa al principio a reconocer las buenas ideas de otras personas más adelante.
- 4) *Concentrarse en las áreas que la compañía conoce mejor*, en lugar de intentar convertirse en un conglomerado.
- 5) *Tomar productos exitosos desarrollados para un mercado local y comercializarlos en mercados internacionales*, creando la masa crítica necesaria para el crecimiento y la expansión constantes. Al mismo tiempo, esto evita que los competidores internacionales entren a su mercado.

#### 21.- Toyota Motor Corporation

Los dos productos que definen el siglo 20 son el automóvil y la computadora personal. El éxito de Toyota ilustra la cantidad de ingresos (US\$ 105 mil millones en 1999) puede producir una compañía concentrándose en un solo producto.

Sin embargo, Toyota también ilustra otro principio comercial excepcionalmente bien. Cuando la industria automovilística se desvió a principios de los 90, Toyota decidió que tenía sentido entrar al mercado de los autos de lujo. En vista de que la marca Toyota se asociaba con autos económicos producidos en masa, Toyota hizo un movimiento muy astuto al establecer una marca totalmente nueva - Lexus - para su línea de autos de lujo. La nueva marca pronto se convirtió en un activo valioso por sí misma.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por



- Las más completas estadísticas de Internet en Latinoamérica
- **Investigación de mercado digital – conduzca sus propios estudios en forma económica y rápida**
- Participe en nuestro panel – gane premios por hacerlo
- **Asesoría comunicacional, mercadeo y publicidad en Internet**



Lo mejor de la Web



Juegue por diversión o dinero