

Capítulo 12

Para poner en práctica. Pág. 360

Casos: Bal, Grupo Alfa y General Electric * Significativo

Caso BAL

El Grupo Bal es un conglomerado mexicano creado a primeros del siglo XX. Integra a un conjunto diversificado de empresas que participan en los siguientes sectores; comercial, agropecuario, industrial, financiero, salud y educación.

Las principales empresas que integran el Grupo Bal son las siguientes:

- La Peñoles, la mayor productora de plata del mundo.
- La compañía de seguros Grupo Nacional Provincial (GNP).
- Tiendas de muebles, electrodomésticos y vestimenta Palacio de Hierro.
- Acciones de la más importante productora de gaseosas y cerveza en Latinoamérica, FEMSA (responsable, por ejemplo, del embotellamiento y distribución de la marca Coca-Cola en Argentina).

Ante un entorno cambiante “el valor dirige”

La diversidad de sectores en los que participa el Grupo Bal sugiere que este no ha hecho una selección previa de sectores en los que participar. Parece que ante un entorno cambiante, ha sabido aprovechar las oportunidades que han ido apareciendo en cualquier sector, siempre que este presentara unas buenas perspectivas para obtener utilidades.

En términos del análisis presentado en el libro de texto, la estrategia del Grupo Bal para adaptarse al cambio parece haber estado guiada por el principio de “el valor dirige”. Desde esta perspectiva la clave para alcanzar el éxito está en saber detectar donde están las cambiantes fuentes de creación de valor y canalizar hacia ellas nuestros recursos.

En este sentido el manejo eficiente del cambio se plasma en saber detectar donde están las fuentes de creación de valor y rápidamente participar en ellas. Desde una perspectiva internacional la multinacional Amazon es un ejemplo de aplicar exitosamente este tipo de estrategia.

Para poder administrar de forma eficiente un conglomerado de las características del Grupo Bal, la compañía presenta una estructura integrada de gestión que permite a las empresas crear sinergias y fortalecerse mutuamente al definir en común estrategias, planes operativos y financieros.

Referencia

Valores Mexicanos Casa de Bolsa (20 de 05 de 2013). Recuperado el noviembre de 2013

<http://www.valmex.com.mx/nuestra-empresa/grupo-bal>

Caso Alfa

En el libro de texto se señala que en el manejo del cambio no se puede seguir un proceso lineal; hay que descongelar valores antiguos, cambiar los valores y recongelar los nuevos valores. Las situaciones complejas que se asocian con el cambio deben atenderse con un enfoque de largo plazo. En este sentido, el grupo industrial mexicano Alfa es un ejemplo de capacidad de saber adaptarse a un entorno cambiante modificando la estrategia y los principios por los que se ha guiado a lo largo de su historia. En unas ocasiones Alfa establece como prioridad el crecimiento, y hacia él se orientan todos los elementos de la compañía. En otras ocasiones se prioriza el control de costos. El objetivo estratégico a largo plazo es el mismo; para superar las distintas crisis, mantenerse en el mercado a lo largo del tiempo y aprovechar los años de bonanza y las oportunidades que siempre ofrece un entorno cambiante.

Para ejecutar exitosamente una estrategia de este tipo, el manejo del cambio es una pieza indispensable. Como se indica en el texto se requiere un alto nivel de compromiso y una plena dedicación de la alta gerencia.

Origen

Las raíces de ALFA se remontan a fines Siglo XIX, cuando se establecen las primeras industrias en Monterrey, México. Alfa es un grupo diversificado de negocios principalmente industriales que abarca la producción de petroquímicos, componentes automotrices de aluminio y alimentos refrigerados. También participa en la extracción de gas natural y crudo, y ofrece servicios de telecomunicaciones. Es la séptima compañía más grande de México por sus ventas.

Breve recorrido histórico: capacidad de ajuste ante un entorno cambiante

-Desde su creación y hasta la década de los setenta Alfa presenta un rápido crecimiento, convirtiéndose en una de las empresas más importantes de México.

-En 1981 la economía mexicana empieza a sufrir una grave crisis financiera. Ante esta situación, la empresa cancela proyectos, disminuye gastos, consolida sus operaciones e inicia un proceso de reestructuración de pasivos y desinversiones.

- En 1982, Alfa atravesó una situación financiera muy difícil al devaluarse el peso mexicano y provocar que los pasivos en dólares de las empresas del grupo, multiplicaran su valor en pesos mexicanos.

-En 1986 los resultados financieros de Alfa muestran una notoria mejoría, fruto de los esfuerzos de reducción de gastos y aumento en la productividad.

-En 1988 retoma el crecimiento y acentúa su diversificación.

-En 1996 una sólida demanda de sus productos impulsan sus resultados. La empresa establece cifras récord en Ingresos y Flujo de Operación. Además se aprueban inversiones para consolidar y diversificar los negocios.

-En 1998 se inicia la expansión internacional concretando su primera inversión fuera de México.

- En 1999 la crisis en Asia, Rusia y Brasil desploma el precio del petróleo, lo que impacta en los resultados. La empresa reconfigura su portafolio de negocios para impulsar los de mayor potencial de crecimiento y rentabilidad, como PTA, acero, autopartes y alimentos.
- En 2004 mayores ventas, mejores precios y ahorros en costos y gastos, permiten reportar un excelente año. La empresa logra una sólida condición financiera y sus negocios refuerzan aún más su posición estratégica.
- En 2006 Alfa, entre otras operaciones internacionales compra 18 plantas de autopartes de aluminio en Europa, América y Asia.
- En 2008 aprovecha la crisis financiera internacional para consolidar el crecimiento. Se enfoca a consolidar e integrar las plantas adquiridas en años previos. También, realiza diversas inversiones estratégicas. La diversificación geográfica resulta clave, a fin de enfrentar la crisis financiera.
- En 2009 enfrenta con éxito la peor crisis económica mundial de los últimos 80 años.
- En 2010 ALF continuó aprovechando las fortalezas de sus negocios para reportar favorables resultados operativos y financieros y se realizaron importantes adquisiciones.
- 2013 Alfa ocupó el séptimo lugar en el ranking de las empresas mexicanas según el volumen de ventas.

Un entorno cambiante requiere un cambio en la estrategia

La breve revisión de la historia reciente de la empresa mexicana evidencia la capacidad de los responsables de la compañía para cambiar sus políticas empresariales en función del entorno. Esta capacidad de cambiar su forma de actuar según las circunstancias del ciclo de los negocios ha demostrado resultar sumamente eficaz: en las fases de expansión crece y se diversifica y en las fases de contracción cancela proyectos, disminuye gastos, consolida sus operaciones, reestructura pasivos, sana y desinvierte. Esto, que parece muy sencillo no lo es; sólo empresas que tienen un manejo exitoso del cambio logran hacerlo de forma eficiente y natural; hay que saber muy bien qué hacer y cuando hacerlo.

Referencia:

Alfa (20 de 05 de 2013). Recuperado el noviembre de 2013, de <http://www.alfa.com.mx/NC/historia.htm>

Caso General Electric

General Electric Company, el cambio continuo gracias a la innovación

Como se señala en el texto, el cambio es una necesidad impuesta por el entorno para sobrevivir, sabiendo que sólo sobreviven los que conservan la semilla de la innovación y el cambio continuo. Esta idea se aplica perfectamente a General Electric (GE). Una de las claves de que GE durante más de 100 años se haya mantenido como una de las compañías más grandes y exitosas de EE:UU. Cuenta con una de las organizaciones de investigación

industrial más diversificadas del mundo, GE Global Research, a través de la cual ofrece tecnología y productos innovadores a todos los negocios de la compañía.

GE siempre ha estado innovando, cambiando, para que todo quede igual, es decir, para mantenerse entre los primeros puestos del ranking mundial, Esta idea nos recuerda la famosa frase de El Gatopardo, cuando el personaje de Tancredi declara a su tío Fabrizio: "Si queremos que todo siga como está, necesitamos que todo cambie", en la novela escrita por Giuseppe Tomasi di Lampedusa, entre finales de 1954 y 1957, Il Gattopardo, llevada al cine por Visconti. En un lenguaje más empresarial esta misma idea la repetía Jack Welch, el que fue durante dos décadas CEO de GE, de cuando decía cambia, para que no tengas que cambiar. Así, pues probablemente el rasgo más característico de GE es que, gracias a la investigación e innovación ha internalizado la necesidad del cambio continuo como la mejor forma de seguir siendo competitiva.

Historia de GE

GE es un conglomerado industrial fundado en 1892 en Nueva York. Sus fundadores fueron Thomas Alva Edison, J.P. Morgan, Charles A. Coffin, Edwin J. Houston, y Elihu Thomson. Desde su creación su ámbito de actuación es mundial. General Electric fue una de las empresas fundadoras del índice Dow Jones Industrial Average cuando se estableció en 1896, y ha sido la única empresa que se mantiene en el índice, aún después de más de 119 años.

Su cartera de productos es variada, los principales productos son los siguientes: electrodomésticos, aviación, electrónicos de consumo, distribución de energía eléctrica, motores eléctricos, energía, entretenimiento, finanzas, gas, salud, iluminación física, locomotoras, petróleo, software, agua, armas, y aerogeneradores. En la actualidad se considera una multinacional de infraestructuras, servicios financieros, y medios de comunicación, altamente diversificada.

Uno de sus mayores méritos es que desde su creación ha logrado mantenerse en los primeros puestos del ranking estadounidense de las mayores empresas. En 2014, ocupó el noveno puesto según Fortune 500.

La investigación está en el ADN de GE

GE tiene una de las organizaciones de investigación industrial más diversificadas del mundo, GE Global Research. Una prueba de la calidad de la investigación realizada en esta gran compañía es que miembros de su plantilla han recibido dos premios Nobel y que GE tiene decenas de miles de patentes. El GE Global Research suministra tecnología y productos innovadores a todos los negocios de la compañía y ha sido la clave de la evolución de la compañía y su tecnología durante más de 100 años.

En la actualidad las principales áreas de investigación son la medicina molecular, energías alternativas, nanotecnología, propulsión avanzada y tecnologías de seguridad.

GE Global Research tiene su sede en Niskayuna (Nueva York) y cuenta con centros de investigación en Bangalore (India), Shanghái (China), Múnich (Alemania) y Querétaro (México).

Una muestra del tipo de los productos generados por estos centros es la siguiente relación: en GE se ha inventado la primera bombilla de filamento de carbono incandescente (en 1879), la máquina de rayos X (en 1896), el ventilador eléctrico (en 1902), la tostadora eléctrica (en 1905), la nevera (en 1917), la lámpara fluorescente (en 1938), las siliconas (en 1940), el primer motor a reacción en los EE.UU. (en 1941), el plástico Lexan (en 1953), los emisores de luz, Light Emitting Diode, LED, (1965), los lingotes de cuarzo que hicieron posible la revolución de la fibra óptica en las telecomunicaciones (en 1981), el sistema de ultrasonidos 4D (en 2002), la bombilla de 40W basada en LED (2001), diversos proyectos de innovación abierta en impresoras 3D (2013) y construcción de grandes motores de próxima generación (2014).

Este breve recorrido por algunos de los inventos y proyectos novedosos llevados a cabo por GE pone de manifiesto que la semilla de la innovación y el cambio siempre está floreciendo en esta gran multinacional. Su gran potencial investigador le permite poner en práctica una de las máximas de la cultura de GE, la capacidad de anticipación y la creación de ideas innovadoras que permitan generar negocios. La consecuencia de esta máxima es que hay que estar continuamente cambiando para ajustarse a las nuevos deseos y necesidades de los consumidores.

Reflexiona:

- Cuales son las diferentes estrategias competitivas que se han llevado a cabo?
- Cada una de estas organizaciones ha sabido adaptarse al cambio?
- Que hubiera pasado si la organización hubiera conservado la misma estrategia competitiva exitosa hasta la fecha?. Coméntalo.

Carlson, W. Bernard.

Innovation as a Social Process: Elihu Thomson and the Rise of General Electric, 1870–1900 (Cambridge: Cambridge University Press, 1991).