

## Apuntes de diversificación empresarial

### Delimitación conceptual de la diversificación

Desde un punto de vista empresarial, uno de los factores para mantener una inversión es que ésta genere valor. La generación de valor para el accionista se producirá cuando la inversión le reporte unos rendimientos mayores que otras inversiones alternativas con el mismo nivel de riesgo.

Y precisamente esta generación de valor se mantendrá si la inversión es capaz de mantener los niveles de rentabilidad manteniendo o reduciendo el riesgo. En el caso que el accionista decida capitalizar parte o la totalidad del beneficio en la misma inversión, ésta se verá forzada a crecer para mantener la capacidad de generar valor para el accionista.

Al introducir el factor riesgo al valorar una inversión y su capacidad de generar valor estamos entrando en un terreno donde la subjetividad cobra una gran relevancia. En cualquier inversión el riesgo va a estar presente y nuestra tendencia natural va orientarnos hacia su minimización dentro de los parámetros de riesgo aceptable que cada inversor tiene.

Una de las vías de minimización del riesgo que siempre es conveniente valorar es la diversificación, por aquello de “no poner todos los huevos en la misma cesta”. Pero las vías de diversificación no son únicas y es aquí, nuevamente, donde nuestra actitud frente al riesgo dibujará nuestro perfil inversor.

Son numerosos los estudios realizados al respecto, pudiendo encontrar un buen análisis de los mismos en el trabajo de Patricia Huerta “Como medir la diversión corporativa: Una aplicación a las empresas industriales españolas”.

Podemos encontrar diferentes definiciones del mismo concepto, Gort definió la diversificación en términos de «heterogeneidad del *output*», es decir, en función del número de mercados a los que se dirige la producción de una empresa.

Los mercados serán distintos cuando los productos sean poco sustitutivos entre sí, es decir, bajas elasticidades cruzadas de la demanda, y si, a corto plazo, los recursos necesarios empleados en la producción y distribución de uno no pueden ser trasladados al otro.

Por otro lado, Berry (1975) define la diversificación como el incremento en el número de sectores en que las empresas están operando de una forma activa. Algo similar es lo que proponen Kamien y Schwartz (1975), ya que la consideran como el grado en que las empresas clasificadas en un determinado sector producen bienes clasificados en otro.

En 1991, Canals define la diversificación como la entrada en un sector distinto de aquél en el que la empresa opera habitualmente. En este sentido, Pitts y Hopkins (1982) definen la diversificación como el grado en el que las empresas operan simultáneamente en diferentes negocios.

Por su parte, Ramanujam y Varadarajan (1989) definen la diversificación como la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección.

Por último incluimos la aportación de Rumelt (1974) al debate, para el cual la diversificación es la entrada en nuevas actividades de mercado-producto que requieren o implican un apreciable incremento en la posible competencia directiva dentro de la empresa.

Como podemos ver, el tema no es nuevo y puede ser analizado desde diferentes puntos de vista y considerando diferentes matices. Esto no implica una confusión conceptual sino que la diversificación puede adoptar diferentes formas, cada una de las cuales encajará en uno de los modelos mostrados o en otros que podamos formular.

### Pros y contras de la diversificación

En términos generales, entre las razones principales por las cuales las empresas diversifican sus actividades destacan:

- (a) La reducción del riesgo global, puesto que al diversificarse la empresa corre menor riesgo ya que, aunque alguna de las actividades fracase, es difícil pensar que todas vayan mal.
- (b) La saturación del mercado tradicional, cuando el sector en el que la empresa opera actualmente ofrece escasas perspectivas de crecimiento.
- (c) Las oportunidades de inversión de excedentes financieros, lo que puede conducirla a nuevas actividades productivas.
- (d) El reforzamiento de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias de ventas, operativas, financieras y/o de dirección.
- (e) Aumento del poder de mercado, explotación de sinergias y reducción del riesgo global.
- (f) Las ventajas que genera a los propios directivos de la empresa que se traducen en poder, prestigio y *status*, con independencia del efecto neto sobre el objetivo de la empresa.

Pero, por otra parte, aunque la diversificación puede crear valor para una compañía, con frecuencia termina generando justo lo contrario.

En la **diversificación relacionada** existen tres tipos de amenazas:

- (a) la transferencia de recursos puede estar sobrevalorada, bien porque dichos recursos no son fácilmente transferibles o porque su labor en la nueva cadena de actividades no es importante.
- (b) los problemas organizativos derivados de la transferencia de recursos pueden ser de difícil solución, sobre todo cuando las unidades de negocio son muy diferentes entre sí.
- (c) la existencia de una amenaza legal si este tipo de diversificación puede ser objeto de una acción por parte del tribunal de defensa de la competencia.

En cuanto a la **diversificación no relacionada**, señala que el principal riesgo deriva no sólo del desconocimiento del negocio en el que se quiere entrar, sino que, al ser de naturaleza distinta a los existentes en la empresa, puede requerir nuevos recursos no disponibles por la misma.

### **Tipos o alternativas de diversificación**

Si consideramos la diversificación como el incremento del número de relaciones industrias-mercados o líneas de productos-mercados, obtendremos el crecimiento de una empresa en dos dimensiones. Esto nos permite distinguir entre diversificación industrial o de productos y diversificación geográfica o de mercados.

En este sentido, siguiendo el modelo propuesto por Ansoff (1.976) podemos encontrar las siguientes estrategias de diversificación:

- a) **Estrategia de diversificación horizontal**, vendiendo nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa.
- b) **Estrategia de diversificación o integración vertical**, mediante la cual la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado. Esta estrategia fue analizada en nuestro artículo anterior como estrategia de crecimiento.
- c) **Estrategia de diversificación concéntrica**, cuando la empresa produce nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y decide su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales.
- d) **Estrategia de diversificación conglomerada**, cuando los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales.

		NUEVOS PRODUCTOS	
		Relacionados tecnológicamente	No relacionados tecnológicamente
NUEVOS MERCADOS	Del mismo tipo	Diversificación horizontal	
	La empresa es su propio cliente	Integración vertical	
	De tipo similar	Div. Concéntrica (Tecnología y marketing relacionados)	Div. Concéntrica (Marketing relacionado)
	Nuevos tipos	Div. Concéntrica (Tecnología relacionada)	Diversificación conglomerada

Es fácil entender que cada uno de estos factores de diversificación puede presentarse en diferentes grados en distintas empresas.

Así, siguiendo las pautas marcadas por Rumelt (1974, 1982), podemos clasificar las empresas atendiendo a su estrategia de diversificación atendiendo a cuatro ratios:

- La ratio de especialización (RE)**, la cual se define como el porcentaje o fracción de ingresos atribuibles a su mayor o más importante unidad de negocio. Este ratio permite distinguir entre empresas con negocio único o altamente especializadas ( $RE = 95\%$ ), empresas con negocio dominante ( $70\% = RE < 95\%$ ) y empresas diversificadas ( $RE < 70\%$ ). Si todos los ingresos los obtenemos de un negocio, éste será único.
- La ratio de relación (RR)**, considerada como el porcentaje de ingresos de la empresa atribuible a su mayor grupo de negocios relacionados de algún modo, no necesitando exhibir esta relación una habilidad única común o un recurso clave. De este modo, es posible clasificar las empresas diversificadas en relacionadas ( $RR = 70\%$ ) y no relacionadas ( $RR < 70\%$ ).
- La ratio vertical (RV)**, como fracción de ingresos atribuibles a su mayor grupo de productos asociados con el tratamiento o procesado de materia prima a través de un conjunto de etapas. A partir de la medición de este ratio, se incluye una categoría nueva llamada de negocio dominante vertical y que se produce cuando  $RV = 70\%$ .
- La ratio clave-relacionado (RC)**, definida como el porcentaje o fracción de ingresos atribuibles a su mayor grupo de negocios, que comparten alguna habilidad clave común, fortaleza o recurso.

La aplicación conjunta de los criterios especialización y relación permite clasificar las empresas en las siguientes cuatro categorías: negocio único — $RE = 95\%$ —, negocio dominante — $70\% = RE < 95\%$ —, diversificación relacionada — $RE < 70\%$  y  $RR = 70\%$ — y diversificación no relacionada — $RE < 70\%$  y  $RR < 70\%$ —.

Cuando la empresa actúa en múltiples actividades o negocios y, por lo tanto, está suficientemente diversificada, en lugar de hacer referencia a tales negocios se identifican las denominadas unidades estratégicas de negocio (UEN). La UEN, de acuerdo con Menguzzato y Renau (1991:90), es «*un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible simular una estrategia común pero que no tiene porque ser la misma estrategia a seguir por otras*

*actividades y/o unidades* ». Así, la estrategia de cada unidad es autónoma aunque no es independiente de las estrategias de otras unidades puesto que se integran en la estrategia global de la empresa.

### **Conclusiones**

Como podemos comprobar, el mantenimiento del crecimiento de la actividad se puede lograr de diferentes maneras. Si elegimos concentrar los esfuerzos en un negocio principal obtendremos unos beneficios derivados de una posición competitiva más relevante en un negocio que conoceremos bien, aunque habrá que asumir los riesgos de la concentración. En el otro extremo podemos diversificar nuestra actividad de forma significativa, con lo que minimizaremos unos riesgos, pero entraremos en negocios que no conocemos. Sea cual sea nuestra opción, la misma nos definirá claramente como inversores.