# ¿Ha llegado el momento de escindir tu empresa?

## A finales de 2021, General Electric, Johnson & Johnson y Toshiba anunciaron su intención de dividirse en entidades más pequeñas. General Motors y Ford también lo están sopesando. ¿Habrá más? ¿En qué momento conviene dar ese paso?

1 de mayo de 2022

**Por Llewellyn D.W. Thomas**

General Electric --el centenario conglomerado estadounidense cofundado por Thomas Edison-- anunció, en noviembre de 2021, su escisión en tres empresas, dedicadas a la salud, la energía y la aviación, respectivamente. Ese mismo mes, Toshiba y Johnson & Johnson

©IESE Business School

hicieron pública su intención de dividirse.

Escindirse es una decisión particularmente difícil para los CEO. Por definición, encoge su ámbito de competencia. ¿Por qué lo hacen?

En una nota de prensa, el CEO de General Electric, Larry Culp, explicó así la decisión de la compañía: "Con la creación de tres empresas cotizadas, globales y líderes en su sector, cada una podrá beneficiarse de un mayor foco, una asignación de capital individualizada y una mayor flexibilidad estratégica, y, con ello, impulsar el crecimiento y generar valor a largo plazo para los clientes, inversores y empleados". En suma, tres empresas para servir de tres formas provechosas a tres conjuntos de grupos de interés.

Eso concuerda con la investigación que he realizado con Robert A. Burgelman, de Stanford Business School, y Yuliya Snihur, de Toulouse Business School (doctora por el IESE): las escisiones exitosas mejoran el foco de la dirección, la asignación de recursos y la agilidad empresarial. Hemos estudiado escisiones de éxito para entender mejor las fuerzas clave que conducen a esa decisión estratégica, además de cómo puede beneficiar a los grupos de interés si se toma en el momento adecuado. Y el momento lo es todo.

Un caso ilustrativo es el de Hewlett-Packard (HP), que se dividió en dos empresas en 2015: una continuó con el negocio más tradicional, los ordenadores personales e impresoras (en adelante HPQ), y la otra con el más reciente y de mayor crecimiento, las soluciones integradas en la nube para empresas (en adelante HPE). Estudiarlo nos ha permitido elaborar un marco teórico que puede ayudar a los directivos, sobre todo los CEO, a discernir cuándo dividirse puede ser la decisión correcta.

Nuestro estudio incluye 71 entrevistas a altos directivos de HP (10 de ellas, a varios CEO) y el análisis de miles de notas de prensa, patentes y otros documentos relacionados con la escisión. Fruto de esta investigación es el artículo "Why Multibusiness Corporations Split: CEO Strategizing as the Ecosystem Evolves", publicado en el *Journal of Management*.

En el presente artículo expongo nuestros hallazgos más relevantes para los altos directivos que manejan empresas grandes o complejas en estos tiempos turbulentos. Aunque nuestras conclusiones no ofrecen respuestas deterministas a la pregunta de si escindirse, sí pueden ayudar en los procesos críticos de toma de decisiones.

©IESE Business School

Gracias por leer IESE insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School