

CONCEPTOS DE

Page 10 of 10

Decimocuarta edición



Fred R. David



BASE LEGAL PARA DIGITALIZACIÓN DE LIBROS CON DERECHOS DE AUTOR

El Sistema Integrado de Bibliotecas de la Universidad Central del Ecuador, digitalizará su acervo bibliográfico siempre y cuando sea para fines educativos y de investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

La digitalización del material bibliográfico se lo realiza de acuerdo al Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación Art. 212 numeral 9, Literal ii “(...) Una biblioteca o archivo podrá, además, realizar los siguientes actos (...) La reproducción electrónica y comunicación pública de obras de su colección para ser consultadas gratuita y simultáneamente hasta por un número razonable de usuarios, sólo en terminales de redes de la respectiva institución o para usuarios de esa institución bajo su control, en condiciones que garanticen que no se puedan hacer copias electrónicas de esas reproducciones” y literal vii “La reproducción, adaptación, traducción, transformación, arreglo, distribución y comunicación de una obra protegida por derechos de autor o una prestación protegida por derechos conexos, en uno o más formatos accesibles para el uso exclusivo de personas con discapacidad”.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por el Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Este libro está disponible físicamente en:

BIBLIOTECA	Biblioteca de Ciencias administrativas	PISO	
		ESTANTE	08
		BANDEJA	13
CONVENIO INTERINSTITUCIONAL		UNIVERSIDAD	



Conceptos de administración estratégica





Conceptos de administración estratégica

Decimocuarta edición

Fred R. David

*Francis Marion University
Florence, South Carolina*

TRADUCCIÓN

Verónica del Carmen Alba Ramírez
Erika Montserrat Jasso Hernán d'Borneville

*Traductoras profesionales
especialistas en temas de Administración*

REVISIÓN TÉCNICA

Carlos Clúa de la Torre
*Facultad de Negocios
Universidad La Salle, México*

María Amalia Clara Torres Márquez
*Academia de Administración
Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA,
México*

PEARSON

DAVID, FRED R.

Conceptos de administración estratégica

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

ISBN: 978-607-32-1576-3

Área: Administración

Formato: 21.5 × 27.5 cm

Páginas: 400

Dirección General:

Dirección Educación Superior:

Editor Sponsor:

Editor de Desarrollo:

Supervisor de Producción:

Gerencia Editorial

Philip De la Vega

Mario Contreras

Guillermo Domínguez Chávez

e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com

Bernardino Gutiérrez Hernández

José D. Hernández Garduño

Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta

Authorized translation from the English language edition, entitled *STRATEGIC MANAGEMENT: A COMPETITIVE ADVANTAGE APPROACH CONCEPTS*, 14th edition, by *FRED R. DAVID*, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2013. All rights reserved. ISBN 9780132666213.

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *STRATEGIC MANAGEMENT: A COMPETITIVE ADVANTAGE APPROACH CONCEPTS*, 14^a. edición, por *FRED R. DAVID*, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2013. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

DECIMOCUARTA EDICIÓN, 2013

D.R. © 2013 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atacomulco 500-5o. piso

Col. Industrial Atoto, CP. 53519

Naucalpan de Juárez, Estado de México

E-mail: editorial.universidades@pearson.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-1576-3

ISBN E-BOOK: 978-607-32-1577-0

ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-1578-7

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

PEARSON

Contenido breve

Prefacio x

Agradecimientos xiii

Acerca del autor 1

PARTE 1 Visión general de la administración estratégica 3

Capítulo 1 Naturaleza de la administración estratégica 3

PARTE 2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS 43

Capítulo 2 La visión y la misión de la empresa 43

Capítulo 3 Evaluación externa 61

Capítulo 4 Evaluación interna 93

Capítulo 5 Estrategias en acción 131

Capítulo 6 Análisis y elección de la estrategia 171

PARTE 3 Implementación de estrategias 211

Capítulo 7 Implementación de estrategias: Temas de administración y operaciones 211

Capítulo 8 Implementación de estrategias: Temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial 251

PARTE 4 Evaluación de estrategias 285

Capítulo 9 Revisión, evaluación y control de estrategias 285

PARTE 5 Temas clave de la administración estratégica 309

Capítulo 10 Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental 309

Capítulo 11 Temas globales/internacionales 329

PARTE 6 Análisis de caso de administración estratégica 359

Cómo preparar y presentar un análisis de caso 359

Índice de nombres 371

Índice 379

Contenido

Prefacio x

Agradecimientos xxiii

Acerca del autor 1

PARTE 1 Visión general de la administración estratégica 3

Capítulo 1 Naturaleza de la administración estratégica 3

WINNEBAGO INDUSTRIES INC.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 4

¿Qué es administración estratégica? 5

Definición de administración estratégica 5 ■ Etapas de la administración estratégica 5 ■ Integración de intuición y análisis 6 ■ Adaptarse al cambio 7

Términos clave de la administración estratégica 8

Ventaja competitiva 8 ■ Estrategias 9 ■ Declaración de la visión y misión 10 ■ Oportunidades y amenazas externas 10 ■ Fortalezas y debilidades internas 11 ■ Objetivos a largo plazo 11 ■ Estrategias 11 ■ Objetivos anuales 11 ■ Políticas 12

Modelo de la administración estratégica 13

Beneficios de la administración estratégica 14

Beneficios financieros 15 ■ Beneficios no financieros 16

Por qué algunas empresas no llevan a cabo una planeación estratégica 16

Errores en la planeación estratégica 17

Directrices para una administración estratégica eficaz 17

Comparación entre la estrategia de negocios y la estrategia militar 18

Nota para el estudiante 20

CASO DE INTEGRACIÓN:

THE WALT DISNEY COMPANY—2011 24

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 38

Ejercicio 1A: Comparar la estrategia de negocios con una estrategia militar 38

Ejercicio 1B: Recabar la información de la estrategia 39

Ejercicio 1C: Actualizar el caso de integración de Walt Disney 39

Ejercicio 1D: Planeación estratégica para mi universidad 40

Ejercicio 1E: Planeación estratégica en una compañía local 40

Ejercicio 1F: Familiarizarse con SMCO 41

PARTE 2 Formulación de estrategias 43

Capítulo 2 La visión y la misión de la empresa 43

DOLLAR GENERAL CORPORATION: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 44

¿En qué queremos convertirnos? 45

¿Cuál es nuestro negocio? 45

Visión en comparación con misión 47 ■ El proceso de desarrollo de las declaraciones de misión y visión 47

Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión 48

Resolución de puntos de vista divergentes 48

Características de la declaración de misión 49

Una declaración de actitud 49 ■ Orientación hacia el cliente 51 ■ Componentes de la declaración de misión 51

Redacción y evaluación de la declaración de misión 52

Nota para el estudiante 52

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 56

Ejercicio 2A: Comparar la declaración de misión de Dollar General con la de Family Dollar 56

Ejercicio 2B: Evaluar algunas declaraciones de misión 57

Ejercicio 2C: Redactar las declaraciones de visión y misión para The Walt Disney Company 57

Ejercicio 2D: Redactar las declaraciones de visión y misión para mi escuela 58

Ejercicio 2E: Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión 58

Ejercicio 2F: Evaluar una propuesta de misión 58

Capítulo 3 Evaluación externa 61

Naturaleza de las auditorías externas 62

WELLS FARGO & COMPANY: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 62

Fuerzas externas clave 63

Proceso para ejecutar una auditoría externa 64

La perspectiva de la organización industrial (OI) 65

Fuerzas económicas 65

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales 67

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales 68

Sindicalismo 69

Fuerzas tecnológicas 71

Fuerzas competitivas 72

Programas de inteligencia competitiva 74 ■ Uniformidad del mercado y similitud de recursos 75

Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter 75

Rivalidad entre empresas competidoras 76 ■ Entrada potencial de nuevos competidores 77 ■ Desarrollo potencial de productos sustitutos 77 ■ Poder de negociación de los proveedores 78 ■ Poder de negociación de los consumidores 78

Fuentes de información externa 79

Herramientas y técnicas de pronóstico 79

Formulación de suposiciones 80

Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (EFE) 80

Matriz de perfil competitivo (MPC) 83

Nota para el estudiante 84

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 87

Ejercicio 3A: Certificación en Inteligencia Competitiva (IC) 87

Ejercicio 3B: Desarrollo de las matrices EFE de cada división de Walt Disney 88

Ejercicio 3C: Desarrollo de una matriz EFE para Walt Disney 88

Ejercicio 3D: Realización de una evaluación externa 89

Ejercicio 3E: Desarrollo de una matriz EFE para mi universidad 89

Ejercicio 3F: Desarrollo de matrices MPC para las diferentes divisiones de Walt Disney 90

Ejercicio 3G: Desarrollo de una MPC para Walt Disney 90

Ejercicio 3H: Desarrollo de una MPC para mi universidad 90

Capítulo 4 Evaluación interna 93

Naturaleza de una auditoría interna 94

PEARSON PLC: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 94

Fuerzas internas clave 95 ■ Proceso para llevar a cabo una auditoría interna 96

Visión basada en los recursos (VBR) 97

Integración de estrategia y cultura 98

Gerencia 100

Planeación 100 ■ Organización 102 ■ Motivación 102
■ Administración del personal 103 ■ Control 104 ■ Lista de preguntas para una auditoría administrativa 104

Marketing 104

Análisis de clientes 104 ■ Venta de productos y servicios 105
■ Planeación de productos y servicios 106 ■ Fijación de precios 106 ■ Distribución 107 ■ Investigación de mercados 107 ■ Análisis de costos y beneficios 107
■ Lista de preguntas para una auditoría de marketing 108

Finanzas y contabilidad 108

Funciones de finanzas y contabilidad 108 ■ Tipos básicos de razones financieras 109 ■ Lista de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad 114

Producción y operaciones 115

Lista de preguntas para una auditoría de producción y operaciones 116

Investigación y desarrollo 116

I&D interna y externa 117 ■ Auditoría de investigación y desarrollo 118

Sistemas de administración de información 118

Auditoría de los sistemas de administración de la información 119

Análisis de la cadena de valor (ACV) 119

Benchmarking 121

Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 122

Nota para el estudiante 123

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 128

Ejercicio 4A: Aplicar el análisis del punto de equilibrio 128

Ejercicio 4B: Desarrollar EFI divisionales para Disney 128

Ejercicio 4C: Realizar un análisis de razones financieras para Walt Disney 128

Ejercicio 4D: Construir una matriz EFI para Walt Disney 129

Ejercicio 4E: Construir una matriz EFI para mi universidad 129

Capítulo 5 Estrategias en acción 131

Objetivos a largo plazo 132

EXXONMOBIL CORPORATION: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 132

Naturaleza de los objetivos a largo plazo 133 ■ Objetivos estratégicos y objetivos financieros 133 ■ Administración sin objetivos 134

El cuadro de mando integral 135

Tipos de estrategias 135

Niveles de estrategias 136

Estrategias de integración 138

Integración hacia adelante 138 ■ Integración hacia atrás 139
■ Integración horizontal 140

Estrategias intensivas 141

Penetración de mercado 141 ■ Desarrollo de mercado 141
■ Desarrollo de producto 142

Estrategias de diversificación 143

Diversificación relacionada 144 ■ Diversificación no relacionada 145

Estrategias defensivas 146

Recorte de gastos 146 ■ Desinversión 147 ■ Liquidación 148

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter 148

Estrategias de liderazgo en costos (tipos 1 y 2) 150
■ Estrategias de diferenciación (tipo 3) 151 ■ Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5) 152 ■ Estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos 152

Medios para lograr estrategias 153

Cooperación entre competidores 153 ■ Alianzas estratégicas y asociaciones 154 ■ Fusiones y adquisiciones 155 ■ Adquisiciones de capital privado 157 ■ Ventajas del primero en actuar 157
■ Subcontratación (Outsourcing) 158

Administración estratégica en organizaciones gubernamentales y no lucrativas 159

■ Instituciones religiosas 160 ■ Instituciones educativas 160
■ Organizaciones médicas 160 ■ Agencias y departamentos gubernamentales 161

Administración estratégica en las pequeñas empresas 161

Nota para el estudiante 162

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 165

Ejercicio 5A: Desarrollo de estrategias hipotéticas para Disney 165

Ejercicio 5B: Evaluación de las divisiones de Disney en términos de las estrategias de Porter 165

Ejercicio 5C: Determinación de las estrategias que Disney debería implementar en el futuro próximo 166

Ejercicio 5D: Análisis de artículos sobre estrategias 166

Ejercicio 5E: Clasificación de algunas de las estrategias implementadas en 2011 167

Ejercicio 5F: Determinación de cuán riesgosas son diversas estrategias alternativas 168

Ejercicio 5G: Desarrollo de alternativas estratégicas para su universidad 168

Ejercicio 5H: Lecciones sobre negocios globales 169

Capítulo 6 Análisis y elección de la estrategia 171

Naturaleza del análisis y la elección de estrategias 172

NETFLIX, INC.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 172

El proceso de generación y selección de estrategias 173

Modelo integral para la formulación de estrategias 174

Etapas de los insumos 175

Etapas de adecuación 175

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) 178
■ Matriz del Boston Consulting Group (BCG) 182 ■ Matriz interna-externa (IE) 186 ■ Matriz de la estrategia principal 189

Etapas de decisión 190

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) 191

Características positivas y limitaciones de la MCPE 194**Aspectos culturales de la elección de estrategias 196****Las políticas para la elección de una estrategia 196****Cuestiones de gobierno 197****Nota para el estudiante 200****EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 203**

Ejercicio 6A: Realizar un análisis FODA para el segmento de negocios de Disney, Parks & Resorts 203

Ejercicio 6B: Desarrollar una matriz FODA para Walt Disney 204

Ejercicio 6C: Desarrollar una matriz PEYEA para el segmento de negocios de Disney, Media Networks Business 204

Ejercicio 6D: Desarrollar una matriz PEYEA para Walt Disney 205

Ejercicio 6E: Desarrollar una matriz BCG para Walt Disney 205

Ejercicio 6F: Desarrollar una matriz PEYEA para Walt Disney 205

Ejercicio 6G: Formular estrategias individuales 206

Ejercicio 6H: La prueba maquiavélica 206

Ejercicio 6I: Desarrollar una matriz BCG para mi universidad 208

Ejercicio 6J: La función de la junta directiva 208

Ejercicio 6K: Localizar empresas en la matriz de la estrategia principal 208

PARTE 3 Implementación de estrategias 211**Capítulo 7 Implementación de estrategias: Temas de administración y operaciones 211****HALLIBURTON COMPANY: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 212****Naturaleza de la implementación de las estrategias 213**

Perspectivas de administración 214

Objetivos anuales 215**Políticas 217****Asignación de recursos 219****Administración del conflicto 219****Alinear estructura y estrategia 220**

Estructura funcional 221 ■ Estructura divisional 222

■ Estructura de la unidad estratégica de negocios (UEN) 225

■ Estructura matricial 227 ■ Qué hacer y qué evitar al desarrollar organigramas 227

Reestructura y reingeniería 230

Reestructura 230 ■ Reingeniería 231

Vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias 231**Administrar la resistencia al cambio 234****Crear una cultura de apoyo a la estrategia 235****Cuestiones relativas a la producción/operaciones al implementar estrategias 236****Cuestiones relativas a los recursos humanos al implementar estrategias 237**

Planes de propiedad de acciones para el empleado (PPAE) 239

■ Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar 240

■ Beneficios de una fuerza laboral diversa 241 ■ Programas corporativos de bienestar 242

Nota para el estudiante 244**EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 247**

Ejercicio 7A: Hershey Company necesita su ayuda 247

Ejercicio 7B: Trace un organigrama con la ayuda de una plantilla gratuita en línea 248

Ejercicio 7C: Revise el organigrama de Walt Disney 248

Ejercicio 7D: ¿En verdad las organizaciones se trazan objetivos? 249

Ejercicio 7E: Comprender la cultura de mi universidad 249

Capítulo 8 Implementación de estrategias: Temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial 251**Naturaleza de la implementación de estrategias 252****WHOLE FOODS MARKET INC.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 252****Temas actuales de marketing 253**

Nuevos principios de marketing 254 ■ Medios publicitarios 255

■ Marketing basado en propósitos 256

Segmentación de mercado 256

Segmentación basada en la retención 257 ■ ¿Internet facilita la segmentación de mercado? 259

Posicionamiento de producto 259**Temas de finanzas/contabilidad 261**

Adquirir capital para implementar estrategias 261

■ Estados financieros proyectados 264 ■ Análisis de los estados financieros proyectados de Whole Foods Market 268

■ Presupuestos financieros 270 ■ Determinación del valor de una empresa 271 ■ Decidir si bursatilizarse o no 275

Temas de investigación y desarrollo (I&D) 275**Temas de sistemas de Información gerencial (SIG) 277**

Analítica de negocios 278

Nota para el estudiante 278**EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 281**

Ejercicio 8A: Desarrollar mapas de posicionamiento divisional de productos para Walt Disney 281

Ejercicio 8B: Obtener práctica en el desarrollo de mapas de posicionamiento de productos 282

Ejercicio 8C: Desarrollar un análisis EPS/EBIT para Walt Disney 282

Ejercicio 8D: Preparar estados financieros proyectados para Walt Disney 282

Ejercicio 8E: Determinar el valor en efectivo de Walt Disney 283

Ejercicio 8F: Desarrollar un mapa de posicionamiento de producto para mi universidad 283

Ejercicio 8G: ¿Los bancos requieren estados financieros proyectados? 283

PARTE 4 Evaluación de estrategias 285**Capítulo 9 Revisión, evaluación y control de estrategias 285****Naturaleza de la evaluación de estrategias 286****MCDONALD'S CORPORATION: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 286**

Proceso de evaluar estrategias 291

Marco para la evaluación de estrategias 291

Revisión de las bases de las estrategias 291 ■ Medición del desempeño organizacional 292 ■ Aplicación de medidas correctivas 295

Balanced Scorecard 296**Fuentes de información publicadas acerca de la evaluación de estrategias 297****Características de un sistema de evaluación efectivo 298**

Planeación de contingencias 299**Auditorías 300****Retos del siglo XXI en la administración estratégica 301**

- Arte o ciencia 301 ■ Estrategias visibles o desconocidas 302
- Enfoque descendente o enfoque ascendente 303

Nota para el estudiante 303**EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 306**

- Ejercicio 9A: Examinar 100 Balanced Scorecards 306
- Ejercicio 9B: Preparar un informe sobre la evaluación de estrategias para Walt Disney 306
- Ejercicio 9C: Evaluar las estrategias de mi universidad 307

PARTE 5 Temas clave de la administración estratégica 309**Capítulo 10 Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental 309****GENERAL MOTORS (GM) CORP.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 310****Ética de negocios 311**

- Código de ética de negocios 312 ■ Cultura ética 312
- Sobornos 314 ■ Relaciones amorosas en el trabajo 315

Responsabilidad social 316

- Política social 316 ■ Políticas sociales relativas al retiro 317

Sostenibilidad ambiental 317

- ¿Qué es un informe de sostenibilidad? 318 ■ Estándares que han llegado para quedarse 319 ■ Regulaciones federales 320 ■ Manejo de asuntos ambientales en la empresa 320 ■ ¿Deben los estudiantes recibir entrenamiento ecológico? 320 ■ Razones por las que las empresas deben ser “verdes” 321 ■ Sea proactivo, no reactivo 321 ■ Certificación ISO 14000/14001 321 ■ Ya existen las flotas de automóviles eléctricos 322

NOTA PARA EL ESTUDIANTE 322**EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 326**

- Ejercicio 10A: ¿Cómo se compara mi municipio con otros en cuanto a la seguridad con la que maneja los contaminantes? 326
- Ejercicio 10B: Evaluar los estándares de conducta en los negocios de Disney 326
- Ejercicio 10C: Comparar y evaluar informes de sostenibilidad 326
- Ejercicio 10D: La ética de espiar a los competidores 327
- Ejercicio 10E: ¿Quién prepara un informe de sostenibilidad? 327

Capítulo 11 Temas globales/ internacionales 329**AMAZON.COM: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 330****Organizaciones multinacionales 333****Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales 333****Desafío global 334**

- Globalización 335

Impuestos corporativos en el entorno global 335**Cultura empresarial estadounidense frente a otros países 337****Diferencias en la comunicación entre los distintos países 339****Cultura empresarial en diferentes países 339**

- Cultura empresarial en México 339 ■ Cultura empresarial en Japón 340 ■ Cultura empresarial en Brasil 341 ■ Cultura empresarial en Alemania 342 ■ Cultura empresarial en Egipto 343 ■ Cultura empresarial en China 343 ■ Cultura empresarial en India 344 ■ Cultura empresarial en Nigeria 345

Clima empresarial en los diferentes países y continentes 345

- Países africanos 345 ■ China 347 ■ Filipinas 348
- Taiwán 349 ■ India 349 ■ Alemania 350
- México 351

Nota para el estudiante 352**EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 355**

- Ejercicio 11A: Comparar las culturas empresariales entre diferentes países 355
- Ejercicio 11B: Staples desea incursionar en África. Ayúdelos 355
- Ejercicio 11C: ¿Mi universidad recluta personal en otros países? 356
- Ejercicio 11D: Evaluar las diferencias culturales en los distintos países 356
- Ejercicio 11E: ¿Qué tanto han viajado los estudiantes de negocios de mi universidad? 357

PARTE 6 Análisis de caso de administración estratégica 359**Cómo preparar y presentar un análisis de caso 359****¿Qué es un caso de administración estratégica? 360****Directrices para preparar análisis de casos 360**

- Necesidad de practicidad 360 ■ Necesidad de justificación 360
- Necesidad de realismo 360 ■ Necesidad de especificidad 360
- Necesidad de originalidad 361 ■ Necesidad de contribuir 361

Preparación de un caso para análisis en clase 361**El método de caso frente a la impartición tradicional de clases 361**

- Análisis cruzado 362

Preparación de un análisis de caso por escrito 362

- Resumen ejecutivo 362 ■ Análisis integral por escrito 362
- Pasos para la preparación de un análisis integral por escrito 362

Cómo hacer una presentación oral 363

- Organización de la presentación 363 ■ Control de la voz 363 ■ Manejo del lenguaje corporal 364 ■ Uso de las notas 364 ■ Cómo elaborar apoyos visuales 364
- Responder preguntas 364 ■ Recomendaciones para tener éxito en un análisis de caso 364 ■ Recomendaciones de contenido 365 ■ Recomendaciones de proceso 365
- Esquema de un análisis de caso muestra 366

PASOS PARA UNA PRESENTACIÓN ORAL DE UN ANÁLISIS DE CASO 367

- Presentación oral —Paso 1: Introducción (2 minutos) 367
- Presentación oral —Paso 2: Misión y visión (4 minutos) 367
- Presentación oral —Paso 3: Evaluación interna (8 minutos) 368
- Presentación oral —Paso 4: Evaluación externa (8 minutos) 368
- Presentación oral —Paso 5: Formulación de estrategias (14 minutos) 368
- Presentación oral —Paso 6: Implementación de estrategias (8 minutos) 369
- Presentación oral —Paso 7: Evaluación de estrategias (2 minutos) 369
- Presentación oral —Paso 8: Conclusión (4 minutos) 369

Índice de nombres 371**Índice 379**

Prefacio

¿Por qué es necesaria esta nueva edición?

El mundo es radicalmente distinto de lo que era hace dos o tres años. La recuperación económica global ha creado un ambiente de negocios diferente y más complejo de lo que era cuando se publicó la edición previa de este texto. En la actualidad hay miles de negocios en crecimiento y los consumidores están comprando nuevamente productos de todo tipo. Las restricciones en los mercados crediticios subsisten, al igual que el alto nivel de desempleo y los elevados precios en los alimentos, sin embargo, millones de nuevos empresarios están incursionando en el mundo de los negocios a nivel global. La democracia está arraigándose en Medio Oriente, y China ha reemplazado a Japón como el segundo país con el producto interno bruto más grande del mundo. Las empresas modernas son más fuertes y agresivas que nunca, por lo que ganar y mantener una ventaja competitiva es más difícil. La intensa competencia de precios, el rápido cambio tecnológico y las redes sociales han alterado el marketing desde sus cimientos. Las oportunidades y amenazas abundan en todo el mundo, incluso en África. Esta nueva edición revela la manera de conducir una planeación estratégica efectiva en este nuevo orden mundial.

Desde la edición anterior, han ocurrido miles de quiebras, bancarrotas, desinversiones, fusiones, alianzas y asociaciones que han acaparado la atención de los medios noticiosos. Las empresas de capital privado regresan a ser el centro de atención al incorporar a cientos de compañías a los mercados bursátiles y adquirir cientos más. Los escándalos corporativos pusieron de manifiesto la necesidad de mejorar la ética empresarial y los sistemas de revelación de información relacionada con transacciones financieras corporativas. Los reajustes, las reestructuras y la reingeniería han contribuido a los cambios permanentes en el panorama empresarial. Miles de compañías comenzaron a hacer negocios a nivel internacional y miles más cerraron sus operaciones globales. Muchas de ellas prosperaron y otras más fracasaron en los últimos años a medida que más industrias se masificaron, lo que hizo de la administración estratégica un factor aún más importante para lograr el éxito. En los últimos años, las antiguas ventajas competitivas, como los medios impresos, las noticias y el entretenimiento se desgastaron y se crearon nuevas oportunidades para las nuevas ventajas competitivas. Esta nueva edición capta la complejidad de este nuevo ambiente de negocios.

En la actualidad, el margen de error en la formulación e implementación de un plan estratégico es cada vez menor. Esta nueva edición provee un enfoque efectivo para desarrollar un plan estratégico claro, y los cambios tienen como finalidad ilustrar el efecto de los nuevos conceptos y técnicas de negocio en la teoría y la práctica de la administración estratégica. Debido a la magnitud de los cambios recientes que afectan a las empresas, las culturas y los países, hemos actualizado cada una de las páginas de esta edición. Este texto es uno de los libros sobre administración estratégica más leídos del mundo, quizá el más leído, y se publica en 10 idiomas.

¿Qué hay de nuevo en esta edición?

Esta decimocuarta edición es 40% diferente a la edición anterior y está considerada como la opción líder y la mejor para enseñar administración estratégica. He aquí un resumen de lo nuevo de la presente edición:

- El capítulo 11, “Temas globales/internacionales”, se amplió 70%. Hay una cobertura considerable de las diferencias culturales y conceptuales en la administración estratégica en los diferentes países. Hacer negocios a nivel global se ha convertido en una necesidad en la mayoría de las industrias porque casi todas las decisiones estratégicas en la actualidad se ven afectadas por asuntos y problemas globales.
- Un caso de cohesión totalmente nuevo sobre Walt Disney Company, una de las compañías globales más exitosas, reconocidas y mejor administradas del mundo; los estudiantes aplicarán a Walt Disney los conceptos vistos al final de cada capítulo mediante ejercicios para reforzar el aprendizaje.
- Se renovó o mejoró el 60% de los ejercicios para reforzar el aprendizaje, en los que se aplican los conceptos de cada capítulo; estos ejercicios preparan a los estudiantes para analizar casos de administración estratégica.
- Al final de cada capítulo se ha creado una nueva sección titulada “Nota para el estudiante” que los guía para desarrollar y presentar un análisis de caso en el cual se generen recomendaciones para

que una compañía pueda obtener y conservar una ventaja competitiva. A lo largo de esta edición se refuerza la noción de obtener y conservar una ventaja competitiva.

- Una nueva sección al inicio de cada capítulo en la que se presenta alguna compañía como ejemplo de una administración estratégica exitosa.
- Casi todos los ejemplos incluidos en cada uno de los capítulos son nuevos.
- Una detallada y renovada explicación de la teoría y los conceptos de la administración estratégica en cada capítulo para ilustrar el nuevo orden mundial de los negocios.
- En promedio, 15 preguntas de repaso totalmente nuevas al final de cada capítulo.
- Nuevas fotografías que dan vida a esta edición e ilustran las empresas y los conceptos.
- Nuevas lecturas sobre temas actuales al final de cada capítulo; nuevas investigaciones y teorías de pensadores influyentes en el desarrollo de estrategias, tales como Ansoff, Chandler, Porter, Hamel, Prahalad, Mintzberg y Barney; sin embargo, los aspectos prácticos de la administración estratégica siguen siendo el centro de estudio y el sello distintivo de este texto.
- El capítulo 10, “Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental”, se expandió 40% y ahora presenta una nueva y detallada cobertura de la ética y la sostenibilidad, pues en este texto se enfatiza que “la buena ética es un buen negocio”. Como característica distintiva, el debate sobre la sostenibilidad ha sido reforzado con el fin de alentar a las compañías a conducir sus operaciones de una manera respetuosa con el medio ambiente; lo cual se ha convertido en un asunto importante para los consumidores, las empresas, la sociedad y organismos como la AACSB-International (Association to Advance Collegiate Schools of Business).

Los capítulos: características de eficacia comprobada

Esta edición continúa ofreciendo muchas características especiales y contenido de eficacia comprobada que han constituido la base del éxito de este texto durante los últimos 20 años. A continuación se describen algunos de los sellos distintivos y tradicionales que han sido reforzados para esta edición.

- Este texto cumple con los lineamientos de AACSB-International en los que priva una orientación hacia la práctica más que hacia la teoría/investigación. Ofrece un enfoque orientado hacia el desarrollo de habilidades tales como elaborar una declaración de visión y misión, ejecutar una auditoría externa, conducir una evaluación interna y formular, implementar y evaluar estrategias.
- El estilo del autor es conciso, coloquial, interesante, lógico, vívido, y está sustentado por numerosos ejemplos de actualidad.
- En la primera página de cada capítulo aparece un modelo simple e integral de administración estratégica. Este modelo es muy utilizado por consultores y empresas de todo el mundo. Al inicio del texto, la sección del modelo integral de estrategia que se abordará aparece remarcada y ampliada para que los estudiantes puedan identificar ese tema dentro del modelo integral unificador. Un revisor dijo, “algo que he admirado del texto de David es que sigue la secuencia fundamental de formulación, implementación y evaluación de estrategias. Existe un flujo básico que va de la visión y misión a la exploración ambiental interna/externa, al desarrollo, selección, implementación y evaluación de estrategias. Esto ha sido, y sigue siendo, un sello característico del libro de David. Muchos otros textos sobre estrategias son menos articulados en su presentación, y por lo tanto, confunden al estudiante, en especial a nivel universitario”.
- Después del capítulo 1 aparece un caso de cohesión, el cual se retoma al final de cada capítulo. Este caso permite a los estudiantes, a medida que avanzan con el material, aplicar los conceptos y técnicas de administración estratégica a una compañía real, lo que los prepara para el análisis de casos más complicados.
- Los ejercicios para reforzar el aprendizaje aplican eficazmente los conceptos y las técnicas de manera desafiante, significativa y amena. Diecisiete ejercicios aplican el material del texto al caso de cohesión; once ejercicios aplican el material del texto a una facultad o universidad; otros nueve ejercicios envían a los estudiantes al mundo de los negocios para explorar temas importantes sobre estrategias. Estos ejercicios son relevantes, interesantes y contemporáneos.
- Los recursos didácticos de este texto son excelentes, como las valiosas citas y objetivos con los que da inicio cada capítulo, y los términos y conceptos clave, las lecturas sobre temas actuales, las preguntas (temas) para debate y los ejercicios para reforzar el aprendizaje que cierran cada capítulo.

- La cobertura de los temas referentes a la formulación de estrategias es excelente, entre éstos están la ética de negocios, las operaciones globales y nacionales, la visión/misión, el análisis de matrices, las asociaciones, las participaciones, el análisis competitivo, el manejo empresarial y los lineamientos para conducir una estrategia interna/externa.
- La cobertura de los temas referentes a la implementación de estrategias es excelente, entre éstos están la cultura corporativa, la estructura organizacional, la subcontratación, los conceptos de marketing, el análisis financiero y la ética de negocios.
- En el capítulo 6 se presenta un enfoque sistemático y analítico que incluye matrices como FODA, BCG, IE, PEYEA, MCPE y la matriz de estrategia principal.

Recursos para el profesor

En www.pearsonenespañol.com/david, los profesores pueden tener acceso a diversos recursos en formato descargable. Solicite al representante de Pearson de su localidad le oriente sobre estos materiales. Los siguientes complementos están disponibles para que los profesores puedan descargarlos:

- Manual para el profesor (en inglés).
- Banco de pruebas (en inglés).
- Banco de pruebas computarizadas TestGen® (en inglés).
- Presentaciones en PowerPoint (en español).

Sitio web del autor

El club de administración estratégica en www.strategyclub.com contiene plantillas y vínculos que ayudarán a los estudiantes a ahorrar tiempo al llevar a cabo sus análisis y a dar a sus presentaciones una imagen profesional.



Agradecimientos

A lo largo de estas 14 ediciones, muchas personas han aportado su tiempo, energía, ideas y sugerencias para mejorar este texto. La fuerza de este libro en gran medida se le atribuye a la sabiduría, trabajo y experiencias de catedráticos, investigadores, estudiantes y profesionales de la administración estratégica. Las personas a cuya investigación publicada se hace referencia en esta edición aparecen en orden alfabético en el índice de nombres. Estoy en deuda y agradecido con todos los que han hecho este texto tan popular y exitoso.

Muchas personas especiales y revisores han aportado material y sugerencias muy valiosas. Me gustaría agradecer a mis colegas y amigos de Auburn University, Mississippi State University, East Carolina University y Francis Marion University. He pertenecido a la administración de todas estas universidades; y muchos de sus alumnos y catedráticos me ayudaron a dar forma al desarrollo de este texto. Mi agradecimiento a los siguientes 23 revisores cuyos comentarios moldearon esta decimocuarta edición:

Moses Acquah, The University of North Carolina en Greensboro

Charles M. Byles, Virginia Commonwealth University

Charles J. Capps III, Sam Houston State University

Neil Dworkin, Western Connecticut State University

Jacalyn M. Florn, University of Toledo

John Frankenstein, Brooklyn College/City University of New York

Bill W. Godair, Landmark College, Community College of Vermont

Carol Jacobson, Purdue University

Susan M. Jensen, University of Nebraska en Kearney

Dmitry Khanin, California State University en Fullerton

Thomas E. Kulik, Washington University en St. Louis

Jerrold K. Leong, Oklahoma State University

Trina Lynch-Jackson, Indiana University

Elouise Mintz, Saint Louis University

Raza Mir, William Paterson University

Gerry N. Muuka, Murray State University

Lori Radulovich, Baldwin-Wallace College

Thomas W. Sharkey, University of Toledo

Frederick J. Slack, Indiana University of Pennsylvania

Daniel Slater, Union University

Jill Lynn Vihtelic, Saint Mary's College

Michael W. Wakefield, Colorado State University–Pueblo

Don Wicker, Brazosport College

Las personas que desarrollan casos para North American Case Research Association Meeting, Midwest Society for Case Research Meeting, Eastern Case Writers Association Meeting, European Case Research Association Meeting, y Harvard Case Services, son de vital importancia para el continuo progreso del campo de la administración estratégica. Desde la perspectiva de la investigación, escribir casos de administración estratégica representa una valiosa actividad académica entre el profesorado. Se requiere de una investigación exhaustiva para estructurar los casos de administración estratégica de tal forma que se expongan los temas, las decisiones y el comportamiento estratégicos. Desde el punto de vista pedagógico, los casos de administración estratégica son esenciales para que los estudiantes aprendan a aplicar los conceptos, evaluar las situaciones, formular un “plan de juego” y resolver los problemas de implementación. Sin un flujo continuo y actualizado de casos sobre políticas empresariales, el curso y la disciplina de administración estratégica perderían mucha de su energía y emoción.

Los profesores que imparten este curso complementan su cátedra con simulaciones, conferencistas invitados, ejercicios experienciales, proyectos de clase y lecturas adicionales. Sin embargo, por lo

general, el análisis de casos es la columna vertebral del proceso de aprendizaje en la mayoría de los cursos de administración estratégica en todo el país. El análisis de casos casi siempre constituye una parte integral de este curso.

Analizar casos de administración estratégica proporciona a los estudiantes la oportunidad de trabajar en equipos para evaluar las operaciones internas y los asuntos externos a los que se enfrentan las diversas empresas y para elaborar estrategias que puedan llevar a estas compañías al éxito. Trabajar en equipos les da a los estudiantes experiencia práctica para resolver problemas como parte de un grupo. En el mundo de los negocios, las decisiones importantes suelen tomarse en grupo; los estudiantes de administración estratégica aprenden a trabajar con los miembros más agresivos del grupo así como con los tímidos y no participativos. Esta experiencia es valiosa sobre todo para los estudiantes de administración estratégica próximos a graduarse y a incorporarse de tiempo completo al mundo laboral.

Los estudiantes pueden mejorar sus habilidades comunicativas orales y escritas, así como sus habilidades analíticas e interpersonales, al proponer y defender ciertos cursos de acción para las compañías de los casos. Analizar casos les permite observar simultáneamente a una compañía, a sus competidores y a su industria, y con ello simular el complejo mundo de los negocios. A través del análisis de casos, los estudiantes aprenden a aplicar conceptos, evaluar situaciones, formular estrategias y resolver problemas de implementación. Por lo general, los profesores piden a sus alumnos preparar un plan estratégico de tres años para la compañía. Analizar un caso de administración estratégica implica que los estudiantes apliquen los conceptos aprendidos a lo largo de todo su plan de estudios, con lo que obtienen la experiencia necesaria para manejar una gran variedad de problemas organizacionales que impactan todas las funciones de una empresa.

En especial quiero reconocer el maravilloso trabajo realizado por los autores auxiliares de esta decimocuarta edición:

Manual para el profesor: Amit J. Shah

Banco de pruebas: Maureen Steddin

PowerPoints: Brad Cox

Muchos empleados y representantes de ventas de Prentice Hall han trabajado con ahínco para hacer de este texto el líder en el campo de la administración estratégica. Aprecio la ardua y continua labor de todos aquellos profesionales, como Sally Yagan, Kim Norbuta, Claudia Fernandes e Ilene Kahn.

También quiero agradecer a usted, lector, por invertir tiempo y esfuerzos en leer y estudiar este texto, el cual le ayudará a formular, implementar y evaluar estrategias para cualquier organización con la cual se asocie. Espero llegue a compartir mi entusiasmo por la administración estratégica y por el enfoque de aprendizaje sistemático que se ha adoptado en este texto.

Por último, quiero invitarlo a compartir sus sugerencias, ideas, pensamientos, comentarios y preguntas con respecto a cualquier parte de este texto o a los materiales de apoyo. Puede contactarme vía telefónica al 910-612-5343, por correo electrónico en freddavid9@gmail.com o escríbame al School of Business, Francis Marion University, Florence, SC 29501. Sinceramente, aprecio y necesito sus aportaciones para mejorar este texto en futuras ediciones. Agradeceré mucho su disposición para hacerme notar errores específicos o deficiencias en la cobertura o exposición de los temas aquí presentados.

Gracias por utilizar este texto.

Fred R. David

Acerca del autor

El artículo del Dr. Fred R. David publicado en *Business Horizons* en febrero de 2011 titulado “¿Qué están haciendo las escuelas de negocios por las empresas?” está cambiando la manera en la que las numerosas escuelas de negocios ven su plan de estudios. El Dr. David es autor de dos libros de texto clásicos de la administración estratégica: *Administración estratégica. Conceptos y casos* y *Conceptos de administración estratégica*, los cuales han pasado por un ciclo de revisión cada dos años desde 1986, cuando se publicaron por primera vez; y están entre (si no es que son) los mejores libros de texto sobre administración estratégica y los más vendidos en el mundo. Son utilizados por más de 500 escuelas y universidades, entre las que se destacan Harvard University, Duke University, Carnegie-Mellon University, Johns Hopkins University, University of Maryland, University of North Carolina, University of Georgia, San Francisco State University, University of South Carolina y Wake Forest University.



Este libro se ha traducido y publicado en chino, japonés, farsi, español, indonesio, hindi, tailandés, alemán y árabe, y es muy utilizado en Asia y Sudamérica. Es el libro de texto sobre administración estratégica más vendido en México, China, Perú, Chile y Japón, y es el segundo más vendido en Estados Unidos. Más de 90 000 estudiantes y miles de hombres de negocios leen cada año el libro del Dr. David, el cual ha liderado el campo de la administración estratégica por más de una década gracias a su enfoque práctico y profesional.

Oriundo de Whiteville, North Carolina, Fred David obtuvo una licenciatura en matemáticas y una maestría en administración de empresas por parte de la Wake Forest University antes de ser contratado como gerente en el United Carolina Bank. Obtuvo un doctorado en administración de empresas por parte de la University of South Carolina, en donde se especializó en administración general con énfasis en administración estratégica. En la actualidad es catedrático de administración estratégica en la Francis Marion University (FMU) en Florence, South Carolina. También ha impartido cátedra en Auburn University, Mississippi State University, East Carolina University, University of South Carolina y en la University of North Carolina en Pembroke. Ha publicado más de 153 artículos, entre los que se incluyen 41 periodísticos y 56 actas de procedimientos. También ha publicado artículos en revistas como *Academy of Management Review*, *Academy of Management Executive*, *Journal of Applied Psychology*, *Long Range Planning*, y *Advanced Management Journal*.

El Dr. David obtuvo el reconocimiento Lifetime Honorary Professorship Award por parte de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú. Pronunció el discurso de apertura del 21 Congreso Latinoamericano de Estrategia ofrecido por Centrum School of Business en Perú. Ofreció un taller de ocho horas sobre planeación estratégica en la facultad de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en Lima y un taller de ocho horas sobre escritura y análisis de casos en la facultad del Utah Valley State College en Orem, Utah. Ha recibido numerosos reconocimientos, entre ellos el FMU's Board of Trustees Research Scholar Award, el Award for Excellence in Research, de la universidad, otorgado cada año al mejor investigador del campus, y el Phil Carroll Advancement of Management Award, otorgado anualmente por la Society for the Advancement of Management (SAM) a algún académico en el campo administración por sus aportaciones sobresalientes en la investigación de la administración. El Dr. David es miembro de la junta directiva de SAM, y varias veces ha ofrecido discursos en la ceremonia de graduación en la Troy University.



“CITAS NOTABLES”

“Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí, podremos ver hacia dónde nos dirigimos; y si los resultados a lo largo del camino son inaceptables, hacer los cambios oportunos y necesarios”.

—*Abraham Lincoln*

“Sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón dando vueltas en círculos. Es como una trampa; no tiene salida”.

—*Joel Ross y Michael Kami*

“Los planes son menos importantes que la planeación”.

—*Dale McConkey*

“Formular una estrategia puede desarrollar ventajas competitivas siempre que el proceso sea significativo para el trabajador común”.

—*David Hurst*

“La mayoría le tememos a los cambios. Aun cuando sabemos que el cambio es normal, nuestro estómago se estremece ante esa posibilidad. Pero para los estrategas y administradores de hoy, no hay otra opción más que cambiar”.

—*Robert Waterman Jr.*

“Si un hombre no piensa en lo distante, pronto encontrará el dolor. Quien no se preocupa por lo lejano, pronto encontrará algo peor que la preocupación”.

—*Confucio*

“Integridad = Longevidad”.

—*Michael Johnson, CEO de Herbalife*

Naturaleza de la administración estratégica

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir el proceso de la administración estratégica.
2. Explicar la necesidad de integrar el análisis y la intuición a la administración estratégica.
3. Definir y ejemplificar algunos términos clave en la administración estratégica.
4. Analizar la naturaleza de la formulación, implementación y evaluación de estrategias.
5. Describir los beneficios de una buena administración estratégica.
6. Analizar la relevancia del libro *El Arte de la Guerra* de Sun Tzu para la administración estratégica.
7. Analizar cómo una compañía puede alcanzar una ventaja competitiva sostenida.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 1A

Comparar la estrategia de negocios con una estrategia militar

Ejercicio 1B

Recabar la información de la estrategia

Ejercicio 1C

Actualizar el caso de integración de Walt Disney

Ejercicio 1D

Planeación estratégica para mi universidad

Ejercicio 1E

Planeación estratégica en una compañía local

Ejercicio 1F

Familiarizarse con SMCO

Cuando los CEO de los tres fabricantes de automóviles más importantes de Estados Unidos, Ford, General Motors (GM) y Chrysler, se presentaron ante líderes congresistas estadounidenses en busca de un rescate financiero sin un plan estratégico claro, se les envió de regreso a casa con la consigna de desarrollar dicho plan para el futuro. Austan Goolsbee, uno de los consejeros económicos del Presidente Obama, dijo “Pedir un rescate sin un plan de negocios convincente fue una locura”. Goolsbee también dijo, “Si los tres CEO automotrices necesitan un puente, debe ser un puente que los lleve a algún lado, no uno que no los lleve a ninguno”.¹ Este libro de texto le ofrece instrucciones sobre cómo desarrollar un plan estratégico claro, es decir, un puente que lo lleve a algún lado.

Este capítulo ofrece una visión general de la administración estratégica. Presenta un modelo práctico e integral del proceso de la administración estratégica, y define sus actividades y términos básicos.

También presenta el concepto de casos de excelencia. El caso al principio de cada capítulo revela la forma en que algunas empresas han logrado tener éxito dentro de una economía global débil. Las empresas estudiadas prosperan en tanto que sus rivales se debilitan. Cada caso examina las estrategias de las empresas que están funcionando bien a pesar del elevado nivel de desempleo, las crecientes tasas de interés, la poca disponibilidad de créditos, la creciente demanda de los consumidores y la intensa competencia de precios.

Al inicio de cada capítulo se presenta un caso de administración estratégica de excelencia. La primera empresa que se presenta es Winnebago Industries Inc.

Caso de administración estratégica de excelencia

WINNEBAGO INDUSTRIES INC.

En 2001, Winnebago fue reconocida por décimo año consecutivo como el fabricante de casas rodantes de mayor venta en el país. El fabricante de casas rodantes cuenta con un excelente plan estratégico. Para el año fiscal de 2010, Winnebago declaró un increíble aumento de 112% en sus ingresos y ganancias por \$10.2 millones.

Winnebago contrató 350 nuevos empleados en los últimos doce meses, pues el inventario de los distribuidores de sus vehículos aumentó 21%. Los distribuidores de Winnebago vendieron más casas rodantes Clase A y Clase C combinadas que cualquier distribuidor de otro fabricante en 2010, con lo que alcanzó un 18.8% de participación de mercado. Recientemente la compañía se convirtió en el líder del mercado Clase A por primera vez desde 1981, y alcanzó una participación de mercado para el mercado Clase A de 19.5 % en 2010, comparada con el 16.6% del año anterior. La participación de mercado de Winnebago de la Clase A diesel fue de 15.2% en 2010, con respecto al 11.4% del año anterior, mientras que la participación de mercado en el segmento Clase A a gasolina aumentó del 22.9 al 23.7 por ciento.

A pesar de los elevados precios de la gasolina, las reducciones en los créditos al consumidor, el aumento en el costo de las materias primas y el alto desempleo, Winnebago está ofreciendo con gran éxito productos innovadores, y comercializando sus vehículos y casas rodantes al público en general, pero en especial a los jubilados, que compran una casa rodante principalmente para vivir la experiencia de viajar y acampar con otros compañeros jubilados. Disfrutan de acampar con otros propietarios de casas rodantes y de las parrilladas con ellos, así hacen nuevos amigos a diario mientras que viajan, en vez de hospedarse en un motel sin conocer a nuevas personas.

Randy Potts, el nuevo CEO de Winnebago, con sede en Forest City, Iowa, se enfrenta a grandes competidores, entre los que figuran Fleetwood, Coachman y Thor Industries. Hace poco, Winnebago recibió el Quality Circle Award por parte de la Recreation Vehicle Dealers Association, un reconocimiento que la compañía ha recibido cada año desde 1996.

El vicepresidente de ventas y marketing de Winnebago, Roger Martin, declaró en 2011: “Nos sentimos muy satisfechos de que Statistical Surveys una vez más haya nombrado a Winnebago como el fabricante de casas rodantes número uno en Estados Unidos. Felicitamos a nuestros leales empleados y a nuestra sólida red de distribuidores por alcanzar esta posición líder en ventas por décimo año consecutivo. Trabajamos muy duro para desarrollar productos nuevos y fascinantes, y para apoyar a nuestros distribuidores y clientes minoristas con lo que consideramos son programas de ventas y servicio líderes en la industria. Estamos complacidos de que estos esfuerzos han redundado en un éxito sostenido en el mercado minorista. Estamos satisfechos en especial con la participación de mercado en el segmento de la Clase A a gasolina y diesel, que se debe, en parte, al éxito de nuestra nueva línea 2011 que cuenta con una gran innovación en cuanto a funciones y distribución únicos en la industria”.

En el trimestre que finalizó el 28 de mayo de 2011, los ingresos de Winnebago aumentaron de \$134.8 millones del año anterior a \$135.6 millones.

Fuente: Documentos de la compañía. También, Timothy Martin, “Winnebago Logs Another Profit”, *Wall Street Journal*, 15 de octubre de 2010, p. B6.

Presentamos a Walt Disney como el nuevo caso de integración, porque es una famosa empresa global que está experimentando un cambio estratégico y que cuenta con una buena administración. Mediante el trabajo con los ejercicios para reforzar el aprendizaje relacionados con Walt Disney, al final de cada capítulo, usted estará bien preparado para desarrollar un plan estratégico eficaz para cualquier compañía que se le asigne este semestre. En los ejercicios al final de los capítulos se aplican las herramientas y los conceptos que se abordaron en cada uno de ellos.

¿Qué es administración estratégica?

En una ocasión, dos presidentes de empresas que competían en la misma industria decidieron irse de excursión para hablar sobre una posible fusión. Se adentraron en el bosque. De pronto, se toparon con un oso grizzly gruñéndoles parado sobre sus patas traseras. Lo primero que hizo el primer presidente fue quitarse su mochila, sacar un par de zapatos y echarse a correr. El segundo presidente le dijo, “No podrás correr más rápido que ese oso”. El primer presidente respondió: “Quizá no, ¡pero seguro sí puedo hacerlo más rápido que tú!” Esta historia capta la esencia de la administración estratégica, la cual consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva.

Definición de administración estratégica

La *administración estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término *administración estratégica* en este texto se utiliza como sinónimo del término *planeación estratégica*. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término *administración estratégica* se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la *planeación a largo plazo* busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

El término *planeación estratégica* se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios.

En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las industrias son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables”.

El término *administración estratégica* se utiliza en muchas facultades y universidades como el título de uno de los principales cursos impartidos en la carrera de administración de empresas. Este curso integra material de todos los cursos de negocios. The Strategic Management Club Online www.strategyclub.com ofrece muchos beneficios a los estudiantes de administración estratégica.

Etapas de la administración estratégica

El *proceso de la administración estratégica* consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La *formulación de estrategias* implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

Como ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias; y tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación.

La *implementación de la estrategia* requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero no implementadas no sirven de nada.

Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe decidir las respuestas a preguntas como “¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional?” y “¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma?” El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pos del logro de los objetivos establecidos.

La *evaluación de estrategias* es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas empresas grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Aun así, los administradores y empleados de estos dos niveles deben tener una participación activa en la administración estratégica.

Peter Drucker afirma que la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa:

...es decir, preguntarse “¿Cuál es nuestro negocio?”. Esto conduce al establecimiento de objetivos, desarrollo de estrategias y a la toma de decisiones hoy para los resultados de mañana. Sin duda, esto lo debe realizar una parte de la organización capaz de ver el negocio en su totalidad; capaz de equilibrar los objetivos y necesidades de hoy con las necesidades de mañana; y que pueda asignar recursos humanos y monetarios al logro de resultados clave.²

Integración de intuición y análisis

Edward Deming dijo una vez, “*Confiamos en Dios. Los demás, ocúpense de los datos*”. El proceso de la administración estratégica puede describirse como un método objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones empresariales importantes. Su finalidad es organizar la información cualitativa y cuantitativa de manera tal que sea posible tomar decisiones efectivas en condiciones de incertidumbre. Sin embargo, la administración estratégica no es una ciencia pura que se adapte a un modelo sencillo o sistemático.

A partir de sus experiencias pasadas, sus juicios y sus sentimientos, la mayoría de las personas reconocen que la *intuición* es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es muy útil para tomar decisiones en particular en situaciones de gran incertidumbre o con pocos precedentes. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando se debe elegir entre varias alternativas plausibles. Algunos gerentes y dueños de empresas aseguran poseer habilidades intuitivas extraordinarias que utilizan como único recurso al elaborar estrategias brillantes. Por ejemplo, Alfred Sloan describió a Will Durant, fundador de GM, como “un hombre que adoptaría un curso de acción guiado, hasta donde lo conozco, tan sólo por algunos destellos de brillantez intuitiva. Nunca sintió la necesidad de indagar los hechos. A pesar de eso, en ocasiones era impresionantemente acertado en sus juicios”.³ Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo, “Creo en la intuición y en la inspiración. A veces tengo la seguridad de que estoy en lo correcto aunque no sepa la razón. La imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abarca el mundo entero”.⁴

Aunque en la actualidad algunas empresas pueden sobrevivir y prosperar gracias a los genios intuitivos que las administran, la mayoría no son tan afortunadas. Estas organizaciones se pueden beneficiar de la administración estratégica, que integra la intuición y el análisis en la toma de decisiones. Elegir entre un enfoque intuitivo o uno analítico para tomar decisiones no es una proposición disyuntiva. Los gerentes en todos los niveles de una empresa aportan su intuición y juicio a los análisis de la administración estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan.

Operar con la mentalidad de “ya tomé la decisión, no me molesten con los hechos” no es administrar por intuición; es administrar por ignorancia.⁵ Drucker dice, “Creo en la intuición sólo si está disciplinada. Los artistas de la ‘corazonada’, que diagnostican pero no investigan los hechos, son los que en medicina matan personas, y en la administración acaban con las empresas”.⁶ Como apunta Henderson:

Los acelerados cambios actuales están generando un mundo de negocios en el que los hábitos administrativos de las empresas resultan cada vez más inadecuados. La experiencia era la única guía adecuada cuando los cambios eran paulatinos. Sin embargo, las filosofías de administración intuitivas y basadas en la experiencia resultan totalmente inadecuadas cuando las decisiones son estratégicas y conllevan consecuencias importantes e irreversibles.⁷

En cierta forma, el proceso de administración estratégica intenta duplicar lo que sucede en la mente de una persona brillante e intuitiva que conoce el negocio y complementarlo con el análisis.

Adaptarse al cambio

El proceso de administración estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar los cambios necesarios y oportunos. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones han presentado un drástico aumento, basta ver la forma en la que la recesión económica global ha tomado por sorpresa a tantas empresas. Las empresas, como los organismos, deben ser “expertos en adaptación” si desean sobrevivir.

Durante 30 años, Lowe’s Company y Home Depot Inc. han sido y siguen siendo competidores acérrimos, siempre intentando adaptarse mejor a los cambios en las necesidades del consumidor. Home Depot es más grande y reporta un crecimiento mayor en sus ingresos y utilidades, pero el CEO de Lowe’s, Robert Niblock, afirma que su empresa se apresura a publicar sus herramientas y electrodomésticos en internet, con la misma habilidad con que lo hace en las tiendas. Los ingresos de Lowe’s son de aproximadamente \$49 mil millones anuales, mientras que los de Home Depot son de \$68 mil millones. Hace poco, el CEO de Home Depot, Frank Blake, añadió 19 centros de distribución centralizados para que los empleados de las tiendas pudieran pasar más tiempo atendiendo a los compradores. Ambas firmas están contratando a miles de empleados de medio tiempo, dejando atrás el concepto de empleos de tiempo completo, con el fin de mantener los costos laborales bajos y crear una ventaja competitiva basada en los precios.

La segunda cadena de librerías más grande de Estados Unidos, Borders Group, se declaró en bancarrota en 2011, debido a su incapacidad de adaptarse a los cambios en la venta de libros al por menor: de la venta tradicional de libros en librerías a las compras en línea, de la preferencia por los libros digitales sobre los impresos en papel, e incluso de la renta de libros en vez de la compra. Borders ocupa el segundo lugar en cuanto al número de tiendas, después de Barnes & Noble, que también está luchando por sobrevivir en una industria permeada por la rápida digitalización y cada vez más ajena a los establecimientos físicos. Borders Group, con sede en Ann Arbor, Michigan, opera 676 tiendas a lo largo de toda la nación, pero estuvo a punto del colapso financiero antes de ser adquirida en julio de 2011 por Direct Brands, una división de Najafi Companies, de Phoenix, Arizona.

Para sobrevivir, todas las empresas deben identificar los cambios y adaptarse a ellos con astucia. El proceso de la administración estratégica tiene como objetivo permitir a las organizaciones adaptarse eficazmente al cambio a largo plazo. Como ha dicho Waterman:

Hoy más que nunca en el entorno empresarial la única constante es el cambio. Las empresas exitosas sortean los cambios con gran efectividad, para ello, adaptan continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas con el fin de sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las mismas fuerzas que destruyen a la competencia.⁸

Las redes sociales en línea, los precios cada más altos de los alimentos y de la energía son cambios externos que están transformando los negocios y la sociedad del mundo actual. En un mapa político, las fronteras entre los países son muy claras, pero en el mapa competitivo que muestra el verdadero flujo de la actividad financiera e industrial, las fronteras han desaparecido. El rápido flujo de información ha sobrepasado las fronteras nacionales y la gente en todo el mundo puede ver con sus propios ojos cómo vive y trabaja la demás gente. ¡Nos hemos convertido en un mundo sin fronteras con ciudadanos globales, competidores globales, clientes globales, proveedores globales y distribuidores globales! Las empresas estadounidenses han sido desafiadas por rivales en muchas industrias. Decir que la industria automotriz estadounidense se ha visto amenazada por la competencia internacional es subestimar el problema; la realidad es que esta misma situación se ha presentado en muchas otras industrias.

La necesidad de adaptarse a los cambios ha ocasionado que las organizaciones se planteen preguntas clave de la administración estratégica como “¿En qué tipo de negocio nos debemos convertir?”, “¿estamos en el(los) mercado(s) correcto(s)?”, “¿deberíamos rediseñar nuestro negocio?”, “¿cuáles nuevos competidores están incursionando a nuestra industria?”, “¿qué estrategias debemos adoptar?”, “¿cómo están cambiando nuestros clientes?”, “¿se están desarrollando nuevas tecnologías que puedan dejarnos fuera del negocio?”.

Internet ha cambiado la manera en la que organizamos nuestras vidas; habitamos nuestros hogares, y nos relacionamos e interactuamos con la familia, amigos, vecinos, y hasta con nosotros mismos. Internet promueve la comparación de precios antes de comprar, lo que permite que los consumidores de todo el mundo se unan para exigir descuentos. Internet ha transferido el poder de las empresas a los individuos. Cuando intentaban conseguir el mejor precio y servicio, los compradores solían enfrentarse a grandes obstáculos, como poco tiempo e información para hacer comparaciones, pero ahora los consumidores pueden revisar al instante cientos de ofertas por parte de los vendedores. Se ha observado un impresionante aumento tanto en el número de personas que compran en línea como en la cantidad de dinero promedio que gastan. La comunicación digital se ha convertido en el nombre del juego en marketing. Hoy en día, los consumidores hacen uso de los blogs, foros como Twitter, sitios de videos como YouTube y sitios de redes sociales como Facebook, Myspace y LinkedIn, en vez de la televisión, radio, periódicos y revistas. Facebook y Myspace revelaron hace poco nuevas funciones que reforzarán la unión de las redes sociales con un internet más amplio. Los usuarios de estas redes sociales tienen acceso a muchos otros sitios de compras con las mismas claves que utilizan en su red social, de esta forma sus amigos pueden ver qué artículos han comprado en las diversas tiendas en línea. Lo que pretenden estos dos sitios de redes sociales es que sus miembros utilicen sus claves para administrar todas sus demás identidades en línea. Los vendedores de tiendas más tradicionales se han dado cuenta de que sus ventas en línea pueden incrementar las ventas en sus establecimientos físicos, ya que utilizan sus sitios web para anunciar promociones.

Términos clave de la administración estratégica

Antes de seguir hablando sobre la administración estratégica, debemos definir nueve términos clave: ventaja competitiva, estrategias, declaración de la visión y misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

Ventaja competitiva

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una *ventaja competitiva*. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Por ejemplo, una empresa que dispone de bastante efectivo en su balance general, tiene una ventaja competitiva. Algunas empresas que cuentan con abundante efectivo están adquiriendo a rivales en aprietos económicos. Por ejemplo, a mediados de 2011, Dish Network Corp. adquirió, por \$1 000 millones a la empresa de comunicaciones satelitales, DBSD North America, con sede en Reston, Virginia, la cual operaba bajo la protección de bancarrota. La adquisición le dio a Dish Network acceso a diversas gamas de banda ancha. Dish Network

también está intentando adquirir al operador satelital en bancarrota, Terrestar Networks, lo que permitiría a Dish Network lanzar sus servicios de video móvil e internet vía satélite.

Tener menos activos fijos que los rivales también puede significar una ventaja competitiva importante en una recesión global. Por ejemplo, Apple no cuenta con instalaciones de producción propias, mientras que su rival, Sony, tiene 57 fábricas. Apple depende exclusivamente de fabricantes subcontratados para la producción de todos sus productos, mientras que Sony cuenta con sus propias plantas. Contar con menos activos fijos ha permitido a Apple conservar su salud financiera y evitar contraer grandes deudas a largo plazo. Sony, por el contrario, ha acumulado una fuerte deuda en su balance general.

Paco Underhill, CEO de Envirosell, dice, “Lo que antes fue una guerra respetuosa, ahora se ha convertido en una pelea callejera del siglo XXI, en la que todos compiten por el dinero de los clientes”. Los compradores están “comprando más barato”, así que Nordstrom se está llevando a los clientes de Neiman Marcus y Saks Fifth Avenue; T. J. Maxx y Marshalls se han apoderado de los clientes de la mayoría de las demás tiendas de los centros comerciales; y Family Dollar se está apropiando de los ingresos de Wal-Mart.⁹ Conseguir y conservar la ventaja competitiva es primordial para el éxito a largo plazo de una empresa. En el mercado minorista masivo, las grandes empresas como Wal-Mart, Best Buy y Sears están perdiendo su ventaja competitiva ante tiendas más pequeñas, lo que sugiere que existe una marcada tendencia hacia la reducción en el campo de las ventas masivas al detalle. Por ejemplo, Best Buy abrió 150 de sus tiendas pequeñas Best Buy Mobile en 2011. Home Depot está vendiendo parte de sus estacionamientos a las cadenas de comida rápida y a talleres de reparación de automóviles. En Greensboro, North Carolina, Sears acaba de rentar alrededor de 34 000 metros cuadrados de su espacio a Whole Food Market, que abrirá sus puertas en 2012. Como los clientes están comprando más en línea que antes, es mucho mejor tener menos edificios para conservar una ventaja competitiva en el mercado minorista. A mediados de 2011, Wal-Mart comenzó a abrir tiendas Wal-Mart Express de menos de 3 700 metros cuadrados cada una, en vez de los Supercentros de 17 186 metros cuadrados. Las nuevas tiendas de 465 metros cuadrados de Office Depot son mucho más pequeñas que sus tiendas tradicionales.

Es común que una empresa pueda conservar su ventaja competitiva sólo durante cierto tiempo, ya que las empresas rivales imitarán y minarán esa misma ventaja. Por tanto, no basta con sólo obtener una ventaja competitiva. Una empresa debe esforzarse por alcanzar una *ventaja competitiva sostenida* mediante 1) su adaptación continua a los cambios en las tendencias y acontecimientos externos, y en las capacidades, competencias y recursos internos; 2) la efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores. Todos los días más y más empresas están obteniendo una ventaja competitiva al utilizar internet para hacer ventas directas y comunicarse con los proveedores, consumidores, acreedores, socios, accionistas, clientes y competidores a nivel global. El comercio electrónico permite a las empresas vender sus productos, anunciarlos, comprar suministros, desaparecer intermediarios, rastrear inventarios, eliminar el papeleo y compartir información. En resumen, el comercio electrónico está minimizando el gasto y los inconvenientes que suponen el tiempo, la distancia y el espacio al momento de hacer negocios, lo que redundará en un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, mejores productos y mayor rentabilidad.

En junio de 2011, Specific Media, de Irvine California, adquirió la empresa de redes sociales Myspace. Myspace, antigua propiedad de News Corp., con sede en Beverly Hills, está siendo abatida por el rápido crecimiento de su rival, Facebook. La clientela de Myspace descendió de más de 100 millones el año anterior a 80 millones a principios de 2011, en tanto que la clientela de Facebook, en el mismo tiempo, aumentó de 350 millones a 500 millones. El analista Jeremiah Owyang de la empresa de investigación de mercados Altimeter Group dijo: “Se veía venir el final de Myspace antes de que el CEO Chris DeWolfe la dejara. La empresa había dejado de innovar por años, al contrario de Facebook. Es una cuestión de cultura y liderazgo. El modelo de negocios de Myspace no evolucionó. Se quedó estancada con su población joven y sólo aplicó cambios mínimos, hasta que fue demasiado tarde”.¹⁰

Estrategas

Los *estrategas* son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos títulos, como CEO, presidente, dueño, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, dice, “Todos los estrategas deberían ser directores de capacitación. Estamos pasando por un largo periodo de cambios. Si durante él, nuestros líderes no muestran una gran capacidad de adaptación y no son buenos modelos a seguir, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque a final de cuentas, el liderazgo consiste en dar el ejemplo”.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción creativos. Los planificadores estratégicos suelen

desempeñar cargos administrativos importantes. Normalmente se les encuentra en niveles altos de la gerencia, por lo general tienen la autoridad para tomar decisiones en la empresa. El director general es el administrador estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, de los resultados de ganancias o pérdidas, o que tenga autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un administrador estratégico (estratega). En los últimos cinco años ha surgido como una nueva parte de la alta dirección de muchas empresas el cargo de director estratégico o CSO, como en Sun Microsystems, Network Associates, Clarus, Lante, Marimba, Sapient, Commerce One, BBDO, Cadbury Schweppes, General Motors, Ellie Mae, Cendant, Charles Schwab, Tyco, Campbell Soup, Morgan Stanley y Reed-Elsevier. Este título corporativo representa el reconocimiento de la creciente importancia que tiene la planeación estratégica en los negocios. Franz Koch, CSO de la empresa alemana de ropa deportiva Puma AG, fue promovido a CEO de Puma a mediados de 2011. Cuando se le preguntó acerca de sus planes para la compañía, Koch dijo en conferencia telefónica “Planeo enfocarme tan sólo en el plan estratégico a largo plazo”.

Los estrategias difieren entre sí tanto como las empresas, y estas diferencias deben tomarse en cuenta al formular, implementar y evaluar las estrategias. Algunos estrategias descartan ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategias difieren por sus actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos, su preocupación por la responsabilidad social o la rentabilidad, por sus objetivos a corto y largo plazo, y por su estilo gerencial. Milton Hershey, fundador de Hershey Foods, creó la empresa con la finalidad de mantener un orfanato. De sus ganancias corporativas, Hershey Foods protege a más de 1 000 niños y niñas en su School for Orphans.

Declaración de la visión y misión

Hoy en día, muchas organizaciones redactan una *declaración de la visión*, la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. Por ejemplo, la de Stokes Eye Clinic en Florence, South Carolina, es “Nuestra visión es cuidar de su visión”.

La *declaración de la misión* es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”.¹¹ Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños.

Oportunidades y amenazas externas

Las *oportunidades y amenazas externas* se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra *externas*. A continuación se presentan algunas de las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan muchas empresas:

- La disponibilidad de capital ya no se puede dar por hecho.
- Los consumidores esperan operaciones y productos ecológicos.
- El marketing está trasladándose con rapidez a Internet.
- Los precios de los alimentos básicos están aumentando.
- La tensión política en Medio Oriente está provocando un aumento en los precios del petróleo.
- La actividad de los hackers informáticos ha ido en aumento.
- La intensa competencia de precios ha afectado a la mayoría de las empresas.
- Las tasas de desempleo y subempleo permanecen altas.
- Las tasas de interés están en aumento.
- Los ciclos de vida de los productos se acortan.
- Los gobiernos estatales y locales son financieramente débiles.
- Los disturbios y la violencia en México se han elevado.
- Los inviernos son más fríos y los veranos más calurosos que antes.
- Los precios de la vivienda siguen siendo excepcionalmente bajos.
- Los mercados globales ofrecen el crecimiento más alto en ingresos.

Los cambios mencionados están creando un tipo diferente de consumidor y, en consecuencia, la necesidad de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas en diferentes industrias se enfrentan a la amenaza externa que supone el hecho de que las ventas en línea capten una mayor participación de mercado en su industria.

Otras oportunidades y amenazas son la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por parte de la competencia, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor puede constituir una amenaza. Los disturbios en Medio Oriente, los crecientes costos de la energía, o las redes sociales podrían considerarse tanto oportunidades como amenazas.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. A este proceso de investigar, recabar y asimilar información externa suele denominársele *exploración del entorno* o análisis de la industria. El cabildeo es una actividad que algunas organizaciones utilizan para incidir en las oportunidades y amenazas externas.

Fortalezas y debilidades internas

Las *fortalezas y debilidades internas* son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores. La *deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante*. Las fortalezas y debilidades también pueden depender de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño. Por ejemplo, una fortaleza puede ser contar con recursos naturales o gozar de una reputación histórica de calidad. Las fortalezas y debilidades también pueden determinarse por los objetivos propios de una empresa. Por ejemplo, los altos niveles de rotación de inventario son una debilidad para una empresa que busca nunca quedarse sin existencias.

Hay varias formas de determinar los factores internos, como el cálculo de razones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y los promedios de la industria. También se pueden desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos tales como la moral de los empleados, la eficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.

Objetivos a largo plazo

Los *objetivos* se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. *A largo plazo* significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones.

Estrategias

Las *estrategias* son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. En la tabla 1-1 se describen las estrategias adoptadas por algunas empresas.

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa.

Objetivos anuales

Los *objetivos anuales* son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional. Los objetivos anuales deben formularse en términos de logros en el área de administración, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de sistemas de administración de información (MIS). Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales

TABLA 1-1 Ejemplo de estrategias en acción en 2011

Skype Con sede en Luxemburgo y adquirida por Microsoft Corporation en 2011, Skype ofrece aplicaciones de software que permiten a los usuarios realizar llamadas en internet así como videoconferencias, enviar mensajes instantáneos y transferir archivos. Muy popular entre la gente que suele realizar llamadas internacionales, en las conferencias por Skype pueden participar hasta 25 personas al mismo tiempo, incluyendo al que llama. Skype 3.0, recientemente lanzado para la plataforma iOS de Apple, ofrece la posibilidad de realizar videoconferencias por iPhone, iPad e iPod Touch. Skype acaba de adquirir Qik, una empresa de transmisión y almacenamiento de videos para dispositivos móviles, y se asoció con Sony y Panasonic para crear los reproductores Skype-ready para Blu-ray. En la actualidad, 25% de todas las llamadas internacionales se hacen por Skype; porcentaje muy superior al 13% de 2009. Se espera que el mercado de videoconferencias supere los \$1 000 millones para 2015.
Sbarro Inc. El restaurante de comida rápida italiana ubicado en muchas de las áreas de comida rápida de los centros comerciales de todo el mundo está hundido en deudas y luchando por su supervivencia. Con sede en Melville, Nueva York, Sbarro está cerrando los establecimientos que reportan la menor rentabilidad de las 1 000 con las que cuenta en 40 países, entre los que figura Qatar, Egipto y Nueva Zelanda. Sbarro ha contratado abogados especialistas en quiebras y reestructuración para que la ayuden a sobrevivir, ya que muchos consumidores han elegido, por diversas razones, otras opciones de comida rápida dentro de los centros comerciales, tales como Chick-fil-A. Sbarro necesita un plan estratégico claro para sobrevivir.
Target Corp. Con sede en Minneapolis, esta gran cadena de tiendas de ventas masivas llegó a Canadá en 2012, en donde adquirió alrededor de 150 tiendas Zellers y las convirtió en tiendas Target. A pesar de contar con 1 752 establecimientos en Estados Unidos, el ingreso de Target a Canadá ha sido tardío, pues Wal-Mart y Sears han estado en Canadá durante muchos años. La mayoría de las nuevas tiendas canadienses de Target estarán en áreas altamente urbanizadas como Vancouver, Montreal, Ottawa, Edmonton y Calgary. Según reportes, 70% de los canadienses ya conoce la marca Target.
Caesars Entertainment Antes conocida como Harrah's Entertainment, esta empresa de juegos de azar está estableciendo por primera vez hoteles sin casinos en Asia, siguiendo los pasos de su principal competidor, MGM Resorts International. Ninguna de estas empresas ha podido obtener licencias para operar juegos de apuestas en Macao y Singapur. Como el mercado de las apuestas en Estados Unidos permanece estancado, Caesars está ansioso por sacar ventaja del elevado crecimiento en China, India y Vietnam. En un inicio, Caesars planea administrar en vez de poseer los hoteles que muy pronto usarán su marca en toda Asia.

son especialmente importantes en la implementación de estrategias, en tanto que los objetivos a largo plazo son importantes para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales son la base para la asignación de recursos.

Políticas

Las *políticas* son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o departamentos determinados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización.

Diversas investigaciones sugieren que un equipo de trabajo más saludable podrá implementar estrategias de manera más eficiente y efectiva. El tabaquismo se ha convertido en una dura carga para los sistemas europeos de bienestar social operados por el estado, ya que los padecimientos relacionados con esta enfermedad cuestan más de \$100 000 millones al año. Fumar también representa una inmensa carga para las empresas de todo el mundo, por lo que continuamente implementan políticas para restringir este hábito. La tabla 1-2 muestra una clasificación porcentual de algunos países de personas que fuman.

Los hoteles y moteles de Estados Unidos rápidamente se están convirtiendo en establecimientos libres de humo de tabaco; en la actualidad más de 13 000 hoteles y moteles han adoptado esta política. The American Hotel and Lodging Association dice que hay 50 800 hoteles y moteles en Estados Unidos que tienen 15 habitaciones o más. Todos los Marriotts son ahora establecimientos libres de humo de tabaco. Casi todas las empresas arrendadoras de automóviles son libres de humo de tabaco, entre las que se en-

TABLA 1-2 Porcentaje de fumadores en algunos países

País	Porcentaje
Grecia	50
Rusia	
Austria	
España	
Reino Unido	
Francia	
Alemania	
Italia	
Bélgica	
Suiza	
Estados Unidos	19

Fuente: Basado en “Smoking Culture Persists in Europe, Despite Bans”, de Christina Passariello, *Wall Street Journal*, 2 de enero de 2009, A5.

cuentran Avis, Dollar, Thrifty y Budget. Estas cuatro empresas cobran una cuota de limpieza de \$250 si alguno de sus clientes fuma en su vehículo rentado.

Modelo de la administración estratégica

La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. El diagrama que se ilustra en la figura 1-1 es un modelo del proceso de administración estratégica muy completo y de amplia aceptación.¹² Este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica; aparecerá en todos los capítulos siguientes, y en él se resaltarán las áreas relacionadas con el tema particular de cada capítulo. Las siguientes son tres preguntas importantes que habrán de responderse al desarrollar un plan estratégico:

¿En dónde estamos en este momento?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Cómo llegaremos ahí?

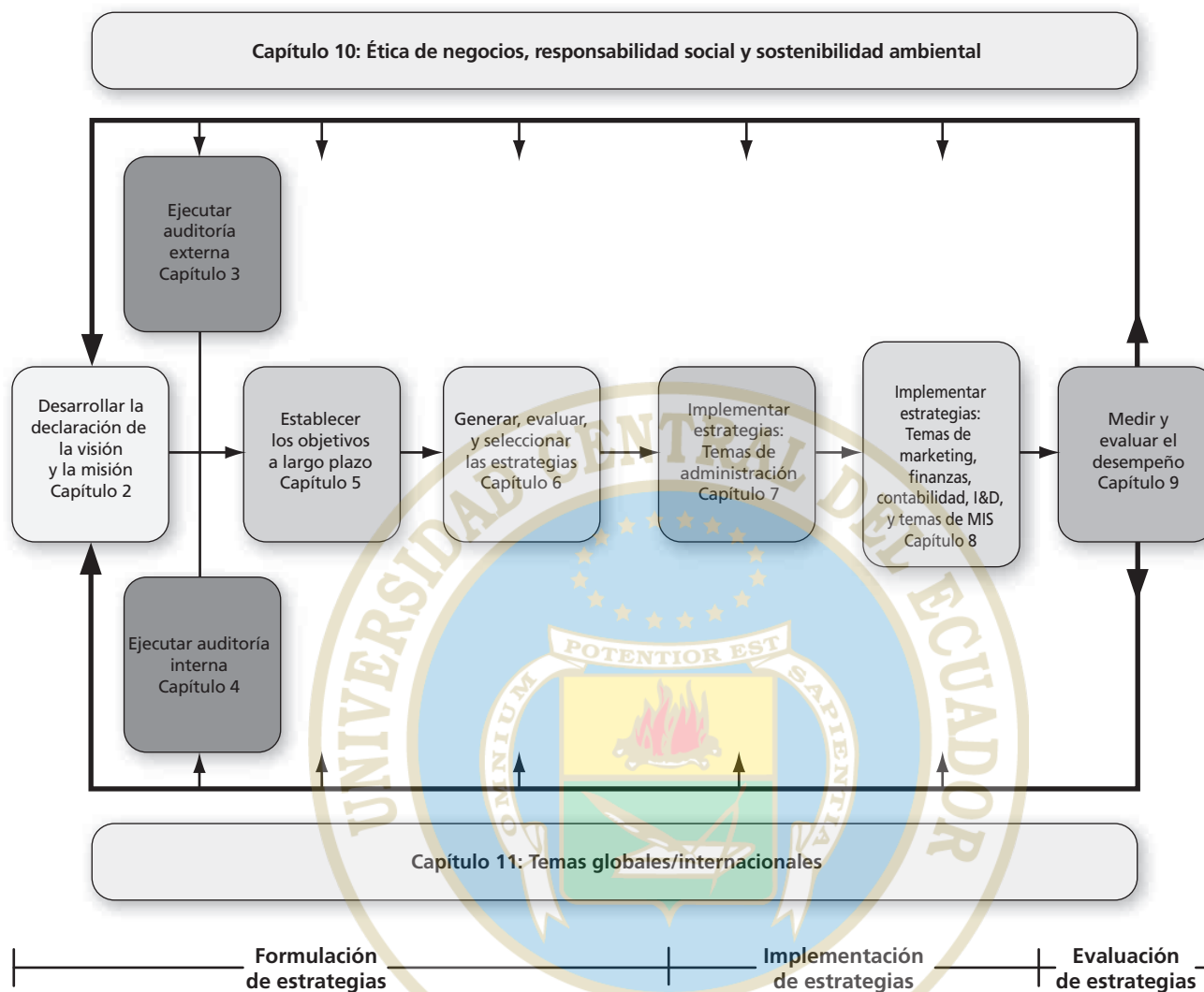
Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes. Por ejemplo, los países del tercer mundo con acceso reciente a internet podrían representar una oportunidad importante y la necesidad de cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo de una empresa; un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo al final del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina.

Es importante destacar que en el *modelo de administración estratégica* los asuntos de la ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental tienen repercusiones en todas las actividades en el modelo, como se describirá en el capítulo 10. Observe además en el modelo que las cuestiones internacionales actuales también impactan a casi todas las decisiones estratégicas, como se describe en el capítulo 11.

En la práctica, el proceso de la administración estratégica no tiene las claras divisiones ni su ejecución es tan ordenada como lo sugiere su modelo. Los estrategas no siguen el proceso que marca el modelo al pie de la letra. Por lo general, existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organiza-

FIGURA 1-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica

Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

ción. Muchas organizaciones realizan reuniones semestrales formales para analizar y actualizar la visión y misión, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, las estrategias, los objetivos, las políticas y el desempeño de la empresa. Estas reuniones comúnmente se llevan a cabo fuera de las instalaciones y se les conoce como *retiros*. La finalidad de realizar juntas periódicas de administración estratégica lejos del lugar de trabajo es estimular la creatividad y apertura de los participantes. A lo largo de todo el proceso de administración estratégica es necesaria una buena comunicación y retroalimentación.

La aplicación del proceso de administración estratégica suele ser más formal en organizaciones más grandes y consolidadas. La formalidad se refiere al grado en que se especifica quiénes serán los participantes, sus responsabilidades, la autoridad, los deberes y el enfoque. Las empresas más pequeñas tienden a ser menos formales. Las que compiten en ambientes complejos y cambiantes, como las empresas tecnológicas, tienden tener una planeación estratégica más formal. Las empresas que cuentan con numerosas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales en su aplicación de los conceptos de administración estratégica. Por lo general, la mayor formalidad al momento de aplicar el proceso de administración estratégica es proporcional al costo, extensión, precisión y éxito de la planeación en organizaciones de cualquier tipo o dimensión.¹³

Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo

responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica.

Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica, pero las investigaciones más recientes indican que el proceso, más que la decisión o el documento, son la contribución más importante de la administración estratégica.¹⁴ *La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa.* A través de la participación en el proceso, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización. La figura 1-2 ilustra este beneficio intrínseco que tiene la planeación estratégica para una empresa. Cabe mencionar que todas las organizaciones necesitan que todos sus empleados se entreguen a la misión de lograr el éxito de la organización.

Por tanto, la manera en que se lleva a cabo la administración estratégica es excepcionalmente importante. Uno de los objetivos fundamentales del proceso es lograr la comprensión y el compromiso por parte de todos los gerentes y empleados. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso. Cuando gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, suelen sentirse parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto sucede en especial cuando los empleados entienden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la empresa. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Por ende, un importante beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso confiera poder a los individuos. *Empoderamiento* es el acto de fortalecer el sentimiento de eficacia en los empleados, el cual los alienta a participar en la toma de decisiones y a ejercer su iniciativa e imaginación, y se les recompensa por hacerlo.

La planeación estratégica es un proceso de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no sólo una actividad de papeleo entre los altos ejecutivos. El diálogo que se provoca en el proceso de la administración estratégica es más importante que un documento bien empastado.¹⁵ Lo peor que pueden hacer los estrategas es desarrollar ellos solos los planes estratégicos y después presentarlos a los gerentes operacionales para que los ejecuten. Mediante la participación en el proceso, los gerentes se “apropian” de la estrategia. El sentimiento de propiedad de las estrategias en las personas que tienen que ejecutarlas es la clave de su éxito.

Aunque tomar buenas decisiones estratégicas es la principal responsabilidad del dueño o director general de una organización, tanto los gerentes como los empleados deben participar en las actividades de formulación, implementación y evaluación de las estrategias. La participación es una de las claves para lograr el compromiso para realizar los cambios necesarios.

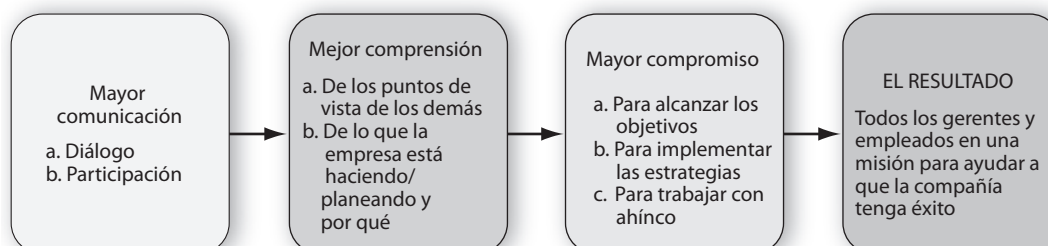
Cada vez más corporaciones e instituciones están utilizando la administración estratégica para tomar decisiones efectivas. Pero la administración estratégica no garantiza el éxito; podría resultar disfuncional si se conduce de forma desordenada.

Beneficios financieros

Las investigaciones indican que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen.¹⁶ Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos. Las empresas que cuentan con sistemas de planeación que se asemejan

FIGURA 1-2

Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica



más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, exhiben un desempeño financiero a largo plazo superior, en relación con su industria.

Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones mejor informadas con una correcta previsión de las consecuencias a corto y largo plazo. En contraste, las empresas con un desempeño mediocre a menudo se involucran en actividades cortoplacistas, que no reflejan una previsión de las condiciones futuras. Los estrategas de organizaciones con bajo desempeño a menudo se preocupan por resolver los problemas internos y por cumplir los tiempos del papeleo. Por lo general, subestiman las fortalezas de sus competidores y sobreestiman las fortalezas de sus organizaciones. Con frecuencia atribuyen el bajo desempeño a factores incontrolables como la mala economía, los cambios tecnológicos o la competencia de otros países.

Cada año, más de 100 000 empresas estadounidenses fracasan. Los fracasos empresariales se presentan en forma de quiebras, ejecuciones, liquidaciones, y suspensiones de pagos judiciales. Aunque hay muchos factores aparte de la falta de una planeación estratégica efectiva que pueden ocasionar el fracaso de un negocio, los conceptos de planeación y las herramientas descritas en este texto pueden producir beneficios financieros importantes para cualquier organización.

Beneficios no financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar un fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, aumento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas. La administración estratégica mejora las capacidades organizacionales de prevención de problemas, ya que fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales. Las empresas que han procurado a sus gerentes y empleados, que han compartido con ellos los objetivos organizacionales, que los han empoderado para mejorar los productos o servicios y que han reconocido sus contribuciones, podrán contar con ellos en caso de necesitar su ayuda, gracias a esta interacción.

Además de empoderar a gerentes y empleados, la administración estratégica a menudo ordena y disciplina una empresa que, de otra manera, estaría en peligro de fracasar. Puede ser el inicio de un sistema administrativo eficiente y eficaz. La administración estratégica puede renovar la confianza en la estrategia actual de la empresa o resaltar la necesidad de aplicar acciones correctivas. El proceso de administración estratégica sienta las bases para que gerentes y empleados identifiquen y racionalicen la necesidad de un cambio; les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Greenley afirmó que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
2. Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.
6. Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a conjugar el esfuerzo individual en uno total.
10. Proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento innovador.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
14. Dota de disciplina y formalidad a la administración de un negocio.¹⁷

Por qué algunas empresas no llevan a cabo una planeación estratégica

Algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, en tanto que algunas otras lo hacen pero no reciben apoyo de sus gerentes y empleados. Algunas de las razones de una planeación estratégica mediocre o de su omisión son:

- **Falta de conocimiento o experiencia en la planeación estratégica** No hay capacitación en planeación estratégica.
- **Deficiencia en las estructuras de recompensas** Cuando una organización alcanza el éxito, a menudo se olvida de recompensarlo. Cuando fracasa, castiga.
- **Soluciones de emergencia** Una organización puede estar tan ocupada en resolver crisis y problemas de último momento que no reserva tiempo para la planeación.
- **Pérdida de tiempo** Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo, porque no se está generando

ningún producto comercializable. El tiempo que se utiliza en la planeación es una inversión.

- **Muy costosa** Algunas organizaciones ven la planeación como algo muy costoso tanto en tiempo como en dinero.
- **Holgazanería** Las personas quizá no deseen hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.
- **Satisfacción con el éxito** En especial cuando una compañía tiene éxito, los individuos pueden pensar que no hay necesidad de planear ya que las cosas marchan bien. Pero el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- **Miedo al fracaso** Si no se actúa, el riesgo de fracaso es mínimo, a menos que surja un problema urgente y apremiante. Siempre que se intenta algo que vale la pena, existe el riesgo de fracasar.
- **Exceso de confianza** A medida que los gerentes acumulan experiencia, tienden a depender menos de la planeación formal. Sin embargo, esto rara vez es acertado. El exceso de confianza o sobreestimar la experiencia puede ocasionar la extinción de una empresa. La previsión nunca está de más y es señal de profesionalismo.
- **Malas experiencias anteriores** Quizá se haya tenido alguna mala experiencia con la planeación, es decir, casos

en los cuales los planes hayan sido largos, engorrosos, imprácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, también puede hacerse mal.

- **Intereses personales** Cuando una persona ha alcanzado cierto estatus, privilegios o nivel de autoestima por haber usado un sistema de manera efectiva, a menudo percibe cualquier nuevo plan como una amenaza.
- **Miedo a lo desconocido** Las personas tal vez se desconfíen de su capacidad para adquirir nuevas habilidades, de sus aptitudes para trabajar con nuevos sistemas o de su capacidad para asumir nuevos roles.
- **Diferencia de opiniones** Las personas pueden creer sinceramente que el plan no es adecuado. Pueden ver la situación desde un punto de vista diferente, o pueden tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización, distintas a las del plan. La percepción de una situación es tan diferente como las personas y sus cargos dentro de una organización.
- **Desconfianza** Es posible que los empleados no confíen en la administración.¹⁸

Errores en la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito; sino una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas. Estar conscientes de las posibles trampas y preparados para enfrentarlas es esencial para alcanzar el éxito.

Algunos de los errores que se deben evitar en la planeación estratégica son:

- Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.
- Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada.
- Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica.
- No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.
- Delegar la planeación a un “planeador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Ver la planeación como algo innecesario o sin importancia.
- Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de planeación.
- Formalizar tanto la planeación que no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad.¹⁹

Directrices para una administración estratégica eficaz

No seguir ciertos lineamientos al conducir la administración estratégica podría generar críticas contra el proceso y crear problemas para la organización. Se deben tomar en cuenta preguntas como “¿La administración estratégica en nuestra empresa es un proceso de la gente o un mero trámite?”.

Hasta el plan estratégico con la técnica más perfecta servirá de poco si no se implementa. Muchas organizaciones tienden a malgastar tiempo, dinero y esfuerzo en desarrollar un plan estratégico, sin embargo, consideran los medios y las circunstancias en las que ha de implementarse como algo secundario. El cambio se produce a través de la implementación y la evaluación, no a través del plan. Se logra más con un plan técnicamente imperfecto bien implementado que con un plan perfecto que nunca se pone en práctica.²⁰

La administración estratégica no debe convertirse en un mecanismo burocrático que se perpetúe a sí mismo. Por el contrario, debe ser un proceso de aprendizaje e introspectivo que familiarice a gerentes y

empleados de la organización con los problemas estratégicos clave y las alternativas factibles para resolverlos. La administración estratégica no debe volverse ritualista, forzada, dirigida o demasiado formal, predecible o inflexible. Las palabras respaldadas por cifras, y no las cifras respaldadas por las palabras, deben ser el medio para explicar los temas estratégicos y las respuestas organizacionales. Una de las principales funciones de los estrategas es facilitar la continuidad del aprendizaje y el cambio organizacional.

R. T. Lenz ofreció algunas directrices importantes para una administración estratégica eficaz:

Mantenga el proceso de administración estratégica tan simple y espontáneo como sea posible. Elimine los tecnicismos y lenguaje arcaico relativo a la planeación. Recuerde que la administración estratégica es un proceso para fomentar el aprendizaje y la acción, y no sólo un sistema formal de control. Para evitar la rutina, cambie las tareas, los miembros del equipo, los formatos de las juntas y el calendario de planeación. El proceso no debe ser predecible; cambie los ambientes para estimular la creatividad. Enfatique los planes verbales y susténtelos con cifras. Si los gerentes no pueden expresar su estrategia en un párrafo, no la tienen o no la entienden. Estimule el pensamiento y la acción que pongan en tela de juicio los supuestos en los que se basa la estrategia corporativa actual. Dé la bienvenida a las malas noticias. Si la estrategia no está funcionando, los gerentes necesitan saberlo. Además, ninguna información pertinente debe clasificarse como inadmisible sólo porque no puede ser cuantificada. Construya una cultura corporativa en la que se entiendan tanto el papel de la administración estratégica como sus propósitos esenciales. No permita que los “técnicos” se adueñen del proceso. En última instancia, se trata de un proceso de aprendizaje y acción. Hable de él en estos términos. Preste atención a sus dimensiones psicológicas, sociales y políticas, así como a la infraestructura de la información y a los procedimientos administrativos en que se basa.²¹

Un consejo importante para una administración estratégica efectiva es tener una mentalidad abierta. La disposición y entusiasmo para considerar nueva información, nuevos puntos de vista, nuevas ideas y nuevas posibilidades son esenciales; todos los miembros de la organización deben compartir un espíritu inquisitivo y de aprendizaje. Los estrategas, por ejemplo los directores generales, presidentes, dueños de pequeñas empresas y jefes de agencias gubernamentales, deben comprometerse a escuchar y entender las posturas de los gerentes lo bastante bien como para ser capaces de repetir esas mismas palabras a satisfacción de los gerentes. Además, los gerentes y empleados de toda la empresa deben ser capaces de describir las posturas de los estrategas a satisfacción de estos mismos. Este grado de disciplina fomentará la comprensión y el aprendizaje.

Ninguna organización tiene recursos ilimitados. Ninguna empresa puede adquirir una cantidad ilimitada de deuda o emitir una cantidad ilimitada de acciones para incrementar su capital. Por lo tanto, ninguna organización puede seguir todas las estrategias que podrían beneficiarla. De tal suerte que se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y asignar ciertos recursos de la organización entre otros. La mayoría de las organizaciones sólo pueden permitirse adoptar unas pocas estrategias a nivel corporativo en un momento determinado. Un error grave de muchos gerentes es adoptar muchas estrategias al mismo tiempo, con lo que diluyen los recursos de la empresa a tal grado que ponen en peligro a todas las estrategias. Joseph Charyk, CEO de Communication Satellite Corporation (Comsat), dijo, “Debemos enfrentar el hecho de que Comsat quizá no sea capaz de hacer todo lo que desea. Debemos hacer elecciones difíciles sobre qué negocios mantener y cuáles abandonar”.

Las decisiones estratégicas requieren ciertos equilibrios entre consideraciones a largo plazo y a corto plazo, o entre maximizar las ganancias e incrementar la riqueza de los accionistas. También existen cuestiones éticas. Las elecciones estratégicas traen consigo juicios y preferencias subjetivas. En muchos casos, una falta de objetividad al formular estrategias ocasiona la pérdida de la posición competitiva y la rentabilidad de la empresa. La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que los conceptos y las técnicas de administración estratégica pueden mejorar la efectividad de las decisiones. Los factores subjetivos, como la actitud hacia los riesgos, la preocupación por la responsabilidad social y la cultura organizacional, siempre afectan las decisiones relacionadas con la formulación de estrategias, pero las organizaciones necesitan ser tan objetivas como sea posible al momento de considerar los factores cualitativos. La tabla 1-3 presenta un resumen de los lineamientos importantes para la efectividad del proceso de administración estratégica.

Comparación entre la estrategia de negocios y la estrategia militar

El estudio de la administración estratégica tiene sus orígenes en el ejército. Términos como *objetivos*, *misión*, *fortalezas* y *debilidades* fueron creados para hacer frente a los problemas en el campo de batalla. Según

TABLA 1-3 Diecisiete lineamientos para la eficacia del proceso de administración estratégica

1. Debe ser un proceso de la gente y no un mero trámite.
2. Debe ser un proceso de aprendizaje para todos los gerentes y empleados.
3. Debe ser un proceso en el que las palabras estén apoyadas por las cifras y no en el que las cifras estén apoyadas por las palabras.
4. Debe ser simple y no rutinario.
5. Debe haber una variedad en las tareas, los miembros del equipo, los formatos de las juntas e incluso en el calendario de planeación.
6. Debe poner en tela de juicio los supuestos en los que se basa la estrategia corporativa actual.
7. Debe dar la bienvenida a las malas noticias.
8. Debe aceptar la mentalidad abierta y el espíritu de investigación y aprendizaje.
9. No debe ser un mecanismo burocrático.
10. No debe volverse ritualista, artificial o dirigido.
11. No debe ser demasiado formal, predecible o rígido.
12. No debe contener tecnicismos o lenguaje arcaico relativo a la planeación.
13. No debe representar un sistema formal de control.
14. No debe hacer subestimar la información cualitativa.
15. No debe ser controlado por “técnicos”.
16. No habrán de seguirse demasiadas estrategias a la vez.
17. Siempre fortalecer la política de “un negocio ético es un buen negocio”.

el *Webster's New World Dictionary*, la estrategia es “la ciencia de planear y dirigir operaciones militares a gran escala, de conducir a las tropas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo”. La palabra *estrategia* proviene del griego *strategos*, que se refiere al líder militar, y combina las palabras *stratos* (ejército) y *ago* (liderar). La historia de la planeación estratégica comenzó en el ejército. Un objetivo clave de la estrategia tanto militar como empresarial es “lograr una ventaja competitiva”. En muchos aspectos, la estrategia de negocios es similar a la estrategia militar, y en todos estos siglos los estrategas militares han aprendido muchas cosas que pueden beneficiar a los estrategas empresariales modernos. Tanto las organizaciones empresariales como las militares intentan utilizar sus propias fortalezas para explotar las debilidades de los competidores. Si la estrategia general de una organización está equivocada (es inefectiva), toda la eficiencia del mundo no bastaría para alcanzar el éxito. En términos generales, el éxito militar o empresarial no es el feliz resultado de estrategias fortuitas. Por el contrario, el éxito es producto tanto de una atención continua para modificar las condiciones externas e internas, como de la formulación e implementación de adaptaciones intuitivas a esas condiciones. El elemento sorpresa ofrece grandes ventajas competitivas tanto en la estrategia de negocios como en la militar; los sistemas de información que proporcionan datos sobre las estrategias y los recursos de los adversarios o competidores también son de vital importancia.

Desde luego una diferencia fundamental entre la estrategia militar y empresarial es que la de negocios se formula, implementa y evalúa bajo un supuesto de *competencia*, mientras que la estrategia militar se basa en un supuesto de *conflicto*. No obstante, el conflicto militar y la competencia empresarial son tan similares que muchas técnicas de administración estratégica se aplican de igual manera en ambas situaciones. Los estrategas de negocios tienen acceso a valiosos conocimientos que los pensadores militares han refinado con el tiempo. La superioridad en la formulación e implementación de la estrategia puede vencer la superioridad en número y recursos de un adversario.

Tanto las organizaciones militares como las empresas deben adaptarse al cambio y mejorar constantemente para ser exitosas. Con frecuencia, las empresas no cambian sus estrategias cuando su entorno y las condiciones competitivas dictan la necesidad de hacerlo. Gluck ofrece un clásico ejemplo militar al respecto:

Las victorias de Napoleón se debieron a que sus adversarios estaban comprometidos con la estrategia, la táctica y la organización de guerras anteriores. Sus derrotas contra Wellington, los rusos y los españoles fueron a causa de que utilizó estrategias probadas contra enemigos que habían renovado su forma de pensar y que estaban desarrollando las estrategias no de la guerra pasada sino de la futura.²²

Existen semejanzas que pueden inferirse de los escritos de Sun Tzu y que pueden aplicarse a la práctica de formular e implementar estrategias para los negocios modernos. La tabla 1-4 presenta fragmentos narrativos del libro *El arte de la Guerra*. A medida que lea la tabla, considere cuál de los principios de la

guerra aplican a la estrategia de negocios tomando en cuenta que en la actualidad las empresas compiten agresivamente para sobrevivir y crecer.

Nota para el estudiante

Cuando analice el caso de administración estratégica, desde la primera página o diapositiva de su proyecto hasta el final, enfatice las áreas en que su empresa tiene ventajas o desventajas competitivas. Lo más importante es resaltar de principio a fin sus recomendaciones para que la empresa conserve y aumente sus ventajas competitivas, y subsane sus desventajas competitivas. Comience a sentar las bases

TABLA 1-4 Pasajes de *El arte de la Guerra* de Sun Tzu

- La guerra es un asunto de vital importancia para el Estado: es el dominio de la vida o la muerte, el camino a la supervivencia o a la ruina. Por lo tanto, es indispensable estudiarla a consciencia.
- El arte de la guerra se basa en el engaño. Cuando el enemigo se encuentre cerca, hágale pensar que está lejos; cuando esté lejos, hágale aparente estar cerca. Atráigale con carnadas. Golpee al enemigo cuando esté desorientado. Evite al enemigo cuando se encuentre fuerte. Si su oponente es de temperamento colérico, intente irritarlo. Si es arrogante, aliente su egoísmo. Si las tropas enemigas se encuentran bien preparadas después de una reorganización, intente desordenarlas. Si están unidas, siembre la discordia entre ellas. Ataque al enemigo cuando esté desprevenido y aparezca donde menos lo esperen. Éstas son las claves para la victoria para un estratega. No es posible formularlas en detalle con antelación.
- Una victoria rápida es el objetivo principal de la guerra. Cuando ésta tarda en llegar, las espadas se embotan y la moral disminuye. Cuando el ejército participa en campañas prolongadas, los recursos del Estado pronto se agotan. Por eso, aunque hemos escuchado que la prisa en la guerra es imprudente, todavía no hemos visto una operación inteligente que fuera prolongada.
- Como regla general, en la guerra la mejor política es conservar a un enemigo intacto; arruinarlo es una mala estrategia. Capturar a todo el ejército enemigo es mejor que destruirlo; adueñarse de un regimiento, una compañía o un escuadrón sin dañarlos es mejor que destruirlos, pues el epítome de la habilidad no radica en obtener 100 victorias de 100 batallas libradas: avasallar al enemigo sin siquiera pelear es la excelencia suprema. Los más diestros en la guerra son los que derrotan al ejército enemigo sin luchar.
- El arte en el uso de las tropas es éste: cuando supere al enemigo por 10 a uno, cérrquelo. Cuando sea cinco veces más fuerte, atáquelo. Si es el doble de fuerte, divídalo. Si lo iguala en fuerza, enfrentelo respaldado por un buen plan. Si es más débil, tenga la capacidad para retirarse. Y si en todos los aspectos usted es el más débil, elúdalo.
- Conozca a su enemigo y conózcase usted mismo, y en 100 batallas jamás será derrotado. Si no conoce al enemigo pero se conoce usted mismo, sus posibilidades de ganar o de perder serán idénticas. Pero si no conoce al enemigo ni a usted mismo, con toda seguridad será derrotado en cada batalla.
- Aquel que ocupa primero el campo de batalla espera descansado al enemigo; el que llega después a la escena y se lanza a la batalla, lo hace agotado. Quienes son diestros en la guerra atraen al enemigo al campo de batalla, no son llevados allí por sus oponentes. Así que, cuando el enemigo esté descansado, tenga la habilidad de agotarlo; cuando se encuentre bien alimentado, llévelo hasta la inanición; cuando esté tranquilo, obligúelo a moverse.
- Analice los planes del enemigo para conocer sus defectos tanto como sus puntos fuertes. Inquiételo para averiguar el patrón de sus movimientos. Incítelo a mostrarse para que revele sus alineaciones y para averiguar su posición. Lance un ataque de prueba para saber en dónde es fuerte y en dónde es débil. Los planes se disponen para la victoria según la situación, pero esto escapa a la comprensión de la muchedumbre.
- Los ejércitos podrían compararse con el agua, porque así como el agua huye de las alturas para confluente hacia abajo, los ejércitos deben evitar el lado fuerte y atacar la debilidad. Y así como el agua modifica su curso según el terreno, un ejército logra su victoria de acuerdo con la situación del adversario. La forma del agua nunca es constante, y en el arte de la guerra las condiciones tampoco lo son. Por eso, quien es capaz de modificar sus tácticas según las condiciones del enemigo y así alcanzar la victoria puede equipararse a los dioses.
- Si decide entrar en la batalla, jamás anuncie sus intenciones o planes. Actúe como si nada ocurriera.
- Los líderes poco hábiles resuelven sus conflictos en las cortes y en los campos de batalla. Los estrategas brillantes rara vez entran en batalla o pisan las cortes; por lo general, logran sus objetivos gracias a sus posiciones tácticas mucho antes de que surja cualquier confrontación.
- Cuando decida desafiar a otra empresa (o ejército), no olvide que el triunfo es producto del cálculo, la estimación, el análisis y la posición. Un cálculo deficiente sólo traerá consigo la derrota.
- Los líderes hábiles no permiten que la estrategia inhiba un contraataque creativo, ni que las órdenes dictadas por alguien que se encuentra muy lejos interfieran con las maniobras que surgen de manera espontánea ante una situación inmediata.
- Cuando se logra una ventaja decisiva sobre un rival, los líderes diestros no presionan. Mantienen su posición y dan a sus rivales la oportunidad de rendirse, o de unirse a ellos. Nunca permiten que sus fuerzas se vean mermadas por alguien que no tiene nada que perder.
- Los estrategas brillantes se abren camino asumiendo una apariencia engañosa que oculte las áreas de mayor confrontación, para que los oponentes dividan sus fuerzas en un intento por defender todos los frentes posibles. Crean la ilusión de encontrarse confusos, temerosos o vulnerables para que el oponente se sienta irremediamente atraído por esta ilusión de ventaja.

(Nota: Sustituya las palabras *guerra* o *arte de la guerra* por *estrategia* o *planeación estratégica*).

Fuente: Adaptado de *El arte de la Guerra* y de www.ccs.neu.edu/home/thigpen/html/art_of_war.html

desde el principio para formular al final su recomendación del rumbo de acción de su empresa para los últimos tres años. La noción de ventaja competitiva debe ser una constante en el análisis de cada una de las páginas o diapositivas de PowerPoint. Por consiguiente, en su análisis escrito u oral evite ser meramente *descriptivo* y mejor sea *prescriptivo*, intuitivo y proactivo a lo largo de su proyecto.

Conclusión

Todas las empresas tienen una estrategia, aun si ésta es informal, no estructurada y esporádica. Todas las organizaciones se dirigen hacia algún lado, aunque, por desgracia, algunas no sepan a dónde van. El antiguo adagio “Si no sabes a dónde vas, ¡cualquier camino te llevará ahí!” pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones utilicen conceptos y técnicas de administración estratégica. Cada vez es más frecuente el proceso de la administración estratégica entre las pequeñas y grandes empresas, las instituciones sin fines de lucro, las instituciones gubernamentales y los conglomerados multinacionales. Asimismo, el benéfico que reporta el proceso de empoderar a gerentes y empleados es casi ilimitado.

Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo en su industria, y deben esforzarse por influir, anticiparse y causar los acontecimientos en vez de sólo responder a ellos. El proceso de administración estratégica encarna este enfoque para la toma de decisiones. Constituye un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección futura de una empresa. Por lo general hay mucho en juego como para que los estrategas utilicen sólo la intuición al momento de elegir entre cursos de acción alternativos. Los estrategas exitosos se toman el tiempo para pensar en sus negocios, cuál es la situación de sus empresas y qué organización desean llegar a ser; sólo entonces implementan programas y políticas para avanzar de la posición en la que encuentran hacia a donde quieren llegar en un periodo razonable de tiempo.

Es bien sabido que las personas y las organizaciones que planean con antelación tienen más probabilidades de convertirse en lo que quieren ser que aquellas que no planean en absoluto. Un buen estratega planea y controla sus planes, en tanto que un mal estratega nunca planea y después intenta controlar, pero a la gente. El propósito de este libro de texto es proporcionarle las herramientas necesarias para ser un buen estratega.

Términos y conceptos clave

Administración estratégica (p. 5)

Amenazas externas (p. 10)

Debilidades internas (p. 11)

Declaración de la misión (p. 10)

Declaración de la visión (p. 10)

Empoderamiento (p. 15)

Estrategas (p. 9)

Estrategias (p. 11)

Evaluación de estrategias (p. 6)

Exploración del entorno (p. 11)

Formulación de estrategias (p. 6)

Fortalezas internas (p. 11)

Implementación de la estrategia (p. 6)

Intuición (p. 7)

Modelo de administración estratégica (p. 13)

Objetivos a largo plazo (p. 11)

Objetivos anuales (p. 11)

Oportunidades externas (p. 10)

Planeación a largo plazo (p. 5)

Planeación estratégica (p. 5)

Políticas (p. 12)

Proceso de la administración estratégica (p. 5)

Retiros (p. 14)

Ventaja competitiva (p. 8)

Ventaja competitiva sostenida (p. 9)

Temas para repaso y debate

1. ¿Son sinónimos los términos “administración estratégica” y “planeación estratégica”? Explique.
2. ¿Cuáles son las tres etapas en la administración estratégica? ¿Qué etapa es la más analítica? ¿Cuál depende más del empoderamiento para tener éxito? ¿Cuál depende más de las estadísticas? Justifique sus respuestas.
3. ¿Por qué muchas empresas se apresuran a pasar del desarrollo de la misión/visión a la creación de estrategias alternativas?
4. ¿Por qué los retiros de la planeación estratégica suelen celebrarse fuera del lugar de trabajo? ¿Qué tan a menudo deben celebrarse estos retiros en una empresa y quiénes deben participar en él?
5. Distinga entre planeación a largo plazo y planeación estratégica.
6. Compare el plan estratégico de una empresa con el plan de juego de una equipo de fútbol.
7. Describa las tres actividades que comprende la evaluación de estrategias.

8. ¿Qué importancia concede usted a la capacidad de adaptación de una empresa? Explique.
9. Compare a la zarigüeya y a la tortuga con el mamut lanudo y el tigre dientes de sable en términos de su capacidad de adaptación. ¿Qué podemos aprender de la zarigüeya y la tortuga?
10. Como se citó en el capítulo, Edward Deming, un famoso hombre de negocios, dijo una vez, “*Confiamos en Dios. Los demás, ocúpense de los datos*”. ¿Qué quiso decir Deming en términos del desarrollo de un plan estratégico?
11. ¿Qué estrategias considera que podrían salvar a los periódicos de la extinción?
12. Distinga entre los conceptos de visión y misión.
13. Su universidad tiene competidores temibles. Enumere tres oportunidades externas con las que cuenta su universidad.
14. Enumere tres fortalezas internas y tres debilidades internas que caractericen a su universidad.
15. Enumere las razones por las cuales los objetivos son esenciales para el éxito organizacional.
16. Enumere cuatro estrategias y un ejemplo hipotético de cada una.
17. Enumere seis características de los objetivos anuales.
18. ¿Por qué las políticas tienen una importancia especial en la implementación de estrategias?
19. ¿Qué es un “retiro”, y por qué las empresas invierten tiempo y dinero en ellos?
20. Analice la noción de planeación estratégica formal o informal en una organización. En una escala del 1 al 10 de formal a informal, ¿con qué número calificaría el enfoque que usted considera más efectiva? ¿Por qué?
21. Enumere 10 lineamientos para lograr un proceso de administración estratégica efectiva. Jerarquice sus lineamientos por orden de importancia, según su punto de vista.
22. Enumere las que considere como las cinco lecciones más importantes para los negocios del libro *El arte de la Guerra*.
23. ¿Cuál es la diferencia fundamental entre estrategia de negocios y estrategia militar en términos de supuestos básicos?
24. Enumere por qué la clase de administración estratégica a menudo es considerada como una de las piedras angulares del programa de estudios.
25. ¿A qué aspectos de la formulación de estrategias considera que se les debe dedicar más tiempo? ¿Por qué?
26. ¿Por qué la implementación de estrategias a menudo se considera como la etapa más difícil en el proceso de administración estratégica?
27. ¿Por qué es tan importante integrar la intuición y el análisis en la administración estratégica?
28. Explique la importancia de la declaración de la visión y la misión.
29. Analice la relación entre objetivos, estrategias y políticas.
30. ¿Por qué cree usted que algunos directores generales prescinden del enfoque basado en la administración estratégica en su toma de decisiones?
31. Hable sobre la importancia de la retroalimentación en el modelo de administración estratégica.
32. ¿Cómo se pueden asegurar los resultados de la implementación efectiva de las estrategias?
33. Dé un ejemplo de un desarrollo político reciente que haya cambiado la estructura general de una organización.
34. ¿Quiénes son los competidores más importantes de su escuela o universidad? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Qué tan exitosas son estas instituciones en comparación con la suya?
35. ¿Las empresas extranjeras se beneficiarían tanto como las nacionales de los conceptos y técnicas de administración estratégica? Justifique su respuesta.
36. ¿Qué posibles trampas o errores piensa que existan al utilizar el enfoque basado en la administración estratégica para la toma de decisiones? Justifique su respuesta.
37. En su opinión, ¿cuál es el mayor beneficio de utilizar el enfoque basado en la administración estratégica para la toma de decisiones? Justifique su respuesta.
38. Compare la estrategia de negocios con la estrategia militar.
39. ¿Por qué es importante en todas las licenciaturas y maestrías de negocios estudiar administración estratégica, si pocos estudiantes ocuparán altos niveles directivos en una empresa grande?
40. Describa el contenido disponible en el sitio web de SMCN en www.strategyclub.com
41. Enumere cuatro beneficios financieros y cuatro no financieros para una empresa que practica la planeación estratégica.
42. ¿Por qué una empresa suele conservar una ventaja competitiva por un tiempo limitado?
43. ¿Por qué no es adecuado conformarse tan sólo con obtener una ventaja competitiva?
44. ¿Cómo puede una empresa lograr una ventaja competitiva sostenida?

Notas

1. Kathy Kiely, “Officials Say Auto CEOs Must Be Specific on Plans”, *USA Today*, 24 de noviembre de 2008, 3B.
2. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974), 611.
3. Alfred Sloan, Jr., *Adventures of the White Collar Man* (Nueva York: Doubleday, 1941), 104.
4. Cita tomada de Eugene Raudsepp, “Can You Trust Your Hunches?” *Management Review* 49, núm. 4 (abril de 1960): 7.
5. Stephen Harper, “Intuition: What Separates Executives from Managers”, *Business Horizons* 31, núm. 5 (septiembre-octubre de 1988): 16.
6. Ron Nelson, “How to Be a Manager”, *Success*, julio-agosto de 1985, 69.
7. Bruce Henderson, *Henderson on Corporate Strategy* (Boston: Abt Books, 1979), 6.
8. Robert Waterman, Jr., *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (Nueva York: Bantam, 1987). Véase también *Business Week*, 14 de septiembre de 1987, 100. También, *Academy of Management Executive* 3, núm. 2 (mayo de 1989): 115.
9. Jayne O'Donnell, “Shoppers Flock to Discount Stores”, *USA Today*, 5 de febrero de 2009, B1.
10. Marc Saltzman, “Many Layoffs at MySpace Could Be Coming Soon”, *USA Today*, 4 de enero de 2011, 2B.
11. John Pearce II y Fred David, “The Bottom Line on Corporate Mission Statements”, *Academy of Management Executive* 1, núm. 2 (mayo de 1987): 109.
12. Fred R. David, “How Companies Define Their Mission”, *Long Range Planning* 22, núm. 1 (febrero de 1989): 91.
13. Jack Pearce y Richard Robinson, *Strategic Management*, 7a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2000), 8.

14. Ann Langley, "The Roles of Formal Strategic Planning", *Long Range Planning* 21, núm. 3 (junio de 1988): 40.
15. Bernard Reimann, "Getting Value from Strategic Planning", *Planning Review* 16, núm. 3 (mayo-junio de 1988): 42.
16. G. L. Schwenk y K. Schrader, "Effects of Formal Strategic Planning in Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis", *Entrepreneurship and Practice* 3, núm. 17 (1993): 53-64. También, C. C. Miller y L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal* 6, núm. 27 (1994): 1649-1665; Michael Peel y John Bridge, "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance", *Long Range Planning* 31, núm. 6 (octubre de 1998): 848-856; Julia Smith, "Strategies for Start-Ups", *Long Range Planning* 31, núm. 6 (octubre de 1998): 857-872.
17. Gordon Greenley, "Does Strategic Planning Improve Company Performance?" *Long Range Planning* 19, núm. 2 (abril de 1986): 106.
18. Adaptado de: www.mindtools.com/plreschn.html.
19. Adaptado de www.des.calstate.edu/limitations.html y www.entarga.com/stratplan/purposes.html.
20. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment", *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1988, 66.
21. R. T. Lenz, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process", *Business Horizons* 30, núm. 1 (enero-febrero de 1987): 39.
22. Frederick Gluck, "Taking the Mystique Out of Planning", *Across the Board*, julio-agosto de 1985, 59.

Lecturas sobre temas actuales

- Bach, David y David Bruce Allen. "What Every CEO Needs to Know About Nonmarket Strategy". *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 3 (primavera de 2010): 41-44.
- Bungay, Stephen. "How to Make the Most of Your Company's Strategy". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, 132-141.
- Carmeli, Abraham y Gideon D. Markman. "Capture, Governance, and Resilience: Strategy Implications from the History of Rome". *Strategic Management Journal* 32, núm. 3 (marzo de 2011): 322-341.
- Chakravorti, Bhaskar. "Finding Competitive Advantage in Adversity". *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, 102-109.
- Chen, Eric L., Ritta Katila, Rory McDonald y Kathleen M. Eisenhardt. "Life in the Fast lane: Origins of Competitive Interaction in New vs. Established Markets". *Strategic Management Journal* 31, núm. 13 (diciembre de 2010): 1527-1547.
- Christensen, H. Kurt. "Defining Customer Value as the Driver of Competitive Advantage". *Strategy & Leadership* 38, núm. 5 (2010): 20.
- D'Aveni, Richard A., Giovanni Battista Dagnino, y Ken G. Smith. "The Age of Temporary Advantage". *Strategic Management Journal* 31, núm. 13 (diciembre de 2010): 1371-1385.
- Delios, Andrew. "How Can Organizations Be Competitive but Dare to Care?" *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 3 (agosto de 2010): 25-36.
- Geroski, P. A., José Mata y Pedro Portugal. "Founding Conditions and the Survival of New Firms". *Strategic Management Journal* 31, núm. 5 (mayo de 2010): 510-529.
- Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner y Ragna Bell. "When and How to Innovate Your Business Model". *Strategy and Leadership* 38, núm. 4 (2010): 17.
- Gilad, Benjamin. "War Gaming: Virtual Reality, Real Lessons". *Strategy & Leadership* 38, núm. 6 (2010): 38.
- Hansen, Morten T., Herminia Ibarra y Urs Peyer. "The Best-Performing CEOs in the World". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, 104-113.
- Harris, Jeanne, Elizabeth Craig y Henry Egan. "How Successful Organizations Strategically Manage Their Analytic Talent". *Strategy & Leadership* 38, núm. 3 (2010): 15.
- Hitt, Michael A., Katalin Takacs Haynes y Roy Serpa. "Strategic Leadership for the 21st Century". *Business Horizons* 53, núm. 5 (septiembre-octubre de 2010): 437-444.
- Jacobides, Michael G. "Strategy Tools for a Shifting Landscape". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, 76-85.
- Marcel, Jeremy J., Pamela S. Barr y Irene M. Duhaime. "The Influence of Executive Cognition on Competitive Dynamics". *Strategic Management Journal* 32, núm. 2 (febrero de 2011): 115-138.
- Narayanan, V. K., Lee J. Zane y Benedict Kemmerer. "The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review". *Journal of Management* 37, núm. 1 (enero de 2011): 305-351.
- Pfeffer, Jeffrey. "Building Sustainable Organizations: The Human Factor". *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 1 (febrero de 2010): 34-45.
- Plambeck, Nils y Klaus Weber. "When the Glass is Half Full and Half Empty: CEOs Ambivalent Interpretations of Strategic Issues". *Strategic Management Journal* 31, núm. 7 (julio de 2010): 689-710.
- Rollinson, Randall. "Should Strategy professionals Be Certified?" *Strategy & Leadership* 39, núm. 1 (marzo de 2011): 39-45.
- Wilson, James W. y Soren Eilertsen. "How Did Strategic Planning Help During the Economic Crisis?" *Strategy & Leadership* 38, núm. 2 (2010): 5.
- Weiss, Jeff, Aram Donigian y Jonathan Hughes. "Extreme Negotiations". *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, 66-75.
- Zand, Dale E. "Drucker's Strategic Thinking Process: Three Key Techniques". *Strategy & Leadership* 38, núm. 3 (2010): 23.

CASO DE INTEGRACIÓN

The Walt Disney Company – 2011

Mernoush Banton

DIS

www.disney.com

En abril de 2011, Walt Disney, con sede en Burbank, California, celebró la inauguración de su nuevo parque temático en Shanghai, China, después de años de papeleo burocrático y negociaciones con el gobierno chino. El nuevo parque y hotel de casi 4 kilómetros cuadrados, será una veintiseisava parte del tamaño de Walt Disney World en Orlando, Florida, el cual mide alrededor de 100 kilómetros cuadrados. Pero será 50% más grande que Disney Hong Kong, que perdiera \$92.3 millones en 2010. Disney será propietario de 43% del nuevo Shanghai Park, con una inversión de \$1 900 millones por parte de la empresa.

Por ocho décadas, Walt Disney ha llevado entretenimiento a millones de personas en todo el mundo con sus parques temáticos, centros vacacionales, cruceros, películas, programas de televisión, programación en radio y objetos conmemorativos. Con personajes como Mickey Mouse, el Pato Donald y Googy, Walt Disney channel es un icono estadounidense famoso por brindar entretenimiento familiar sano, en especial a través sus enormes parques temáticos en Orlando, Anaheim, París y Hong Kong.

Disney es el conglomerado de medios más grande del mundo, entre sus propiedades se encuentran la cadena de televisión ABC y 10 emisoras, canales de televisión por cable como ESPN, ABC Family y Disney Channel (con una participación del 80%). Los estudios Walt Disney producen películas a través de las marcas Walt Disney Pictures, Disney Animation y Pixar; además de su reconocida editorial de libros cómicos y productora de películas, Marvel Entertainment. Pero la compañía ha enfrentado una competencia muy intensa, en especial por parte de NBC Universal y Paramount Pictures. En julio de 2011, ESPN de Disney adquirió los derechos de transmisión del torneo de tenis Wimbledon por doce años, con lo que logró desbancar a NBC, quien solía transmitir dicho evento anual.

Historia

Walt Disney y su hermano Roy llegaron a California en el verano de 1923 con la idea de vender su caricatura *Alice's Wonderland*. El 16 de octubre de 1923 contrataron a M. J. Winkler, quien se encargó de la distribución de *Alice Comedies* y así nació el Disney Brothers Cartoon Studio. A lo largo de los años, la empresa produjo muchas caricaturas más, desde *Oswald the Lucky Rabbit* (1927) a *Silly Symphonies* (1932), *Snow White and the Seven Dwarfs* (1937) hasta *Pinocchio* y *Fantasia* (1940). El nombre de la empresa cambió a Walt Disney Studio en 1925. Mickey Mouse hizo su aparición en 1928 en la primera caricatura con sonido. En 1950, Disney terminó su primera película con actores reales, *Treasure Island*, y en 1954, incursionó en la televisión con la serie antológica, *Disneyland*. En 1955, dio inicio la serie más exitosa de Disney, *The Mickey Mouse Club*. También en 1955 inauguró el Disneyland Park en Anaheim, California.

Desde la década de 1950 a la de los setenta, Disney estrenó varias películas como *The Shaggy Dog*, *Zorro*, *Mary Poppins* y *The Love Bug*. Walt Disney falleció en 1966. En 1969, la empresa incursionó en la industria de las películas y materiales educativos. Otro hito en la historia de Disney fue la apertura de Walt Disney World en Orlando, Florida, en 1971. En 1982, Epcot Center abrió sus puertas como parte del Walt Disney World y, al año siguiente, se inauguró Tokyo Disneyland.

Después de dejar las cadenas de televisión en 1983, Disney presentó su cadena de televisión por cable, The Disney Channel. En 1985, la división de Disney's Touchstone, dio inicio a los exitosos *Golden Girls* y *Disney Sunday Movie*. En 1988, Disney abrió Grand Floridian Beach y Caribbean Beach Resorts en Walt Disney World junto con tres nuevas atracciones: Disney/MGM Studios Theme Park, Pleasure Island y Typhoon Lagoon. La producción cinematográfica de Disney pronto alcanzó alturas insospechadas cuando por primera vez logró encabezar las listas de ventas taquilleras de los estudios hollywoodenses. Algunas de sus producciones más exitosas fueron: *Who Framed Roger Rabbit*, *Good Morning Vietnam*, *Three Men and a Baby*, y, años más tarde, *Honey I Shrunk the Kids*, *Dick Tracy*, *Pretty Woman* y *Sister Act*. Disney incursionó en nuevas áreas cuando fundó Hollywood Pictures y adquirió Wrather Corp. (propietaria del Disneyland Hotel) y la estación de televisión KHJ (Los Ángeles), la cual fue rebautizada como KCAL. En cuanto a la comercialización, Disney compró Childcraft y abrió varias de las exitosas y rentables Disney Stores.

Para 1992, la animación de Disney alcanzó nuevas alturas con *The Little Mermaid*, *Beauty and the Beast* y *Aladdin*. Fundó Hollywood Records con el fin de producir una amplia selección musical, desde rap hasta

bandas sonoras de películas. Programas de televisión nuevos, como *Live With Regis and Kathy Lee*, *Empty Nest*, *Dinosaurs* y *Home Improvement*, expandieron la base televisiva de Disney. Por primera vez, Disney se involucró en el ramo editorial a través de la creación de Hyperion Books, Hyperion Books for Children y Disney Press, que produjeron libros relacionados con Disney y otros temas. En 1991, Disney adquirió la revista *Discover*, líder en el campo de las publicaciones científicas para el público en general. En 1993 Disney obtuvo la franquicia del equipo de hockey de la liga nacional, Mighty Ducks of Anaheim, una iniciativa empresarial radicalmente nueva para la organización.

En 1992, Disneyland Paris abrió sus puertas en Francia. Durante la década 1990, Disney presentó espectáculos en Broadway, abrió 725 Disney Stores, adquirió el equipo de beisbol California Angels además de contar con su equipo de hockey, inauguró Disney's Wide World of Sports en Walt Disney World y adquirió Capital Cities/ABC.

De 2000 a 2007, Disney creó nuevas atracciones en sus parques temáticos, produjo muchas películas exitosas, abrió nuevos hoteles y construyó Hong Kong Disneyland. Entre las iniciativas actuales de Disney están trabajar con Apple en una fusión para promover el iPad 2 y iTunes, adquirir Marvel por \$4 300 millones y construir el nuevo Shanghai Park.

Problemas internos

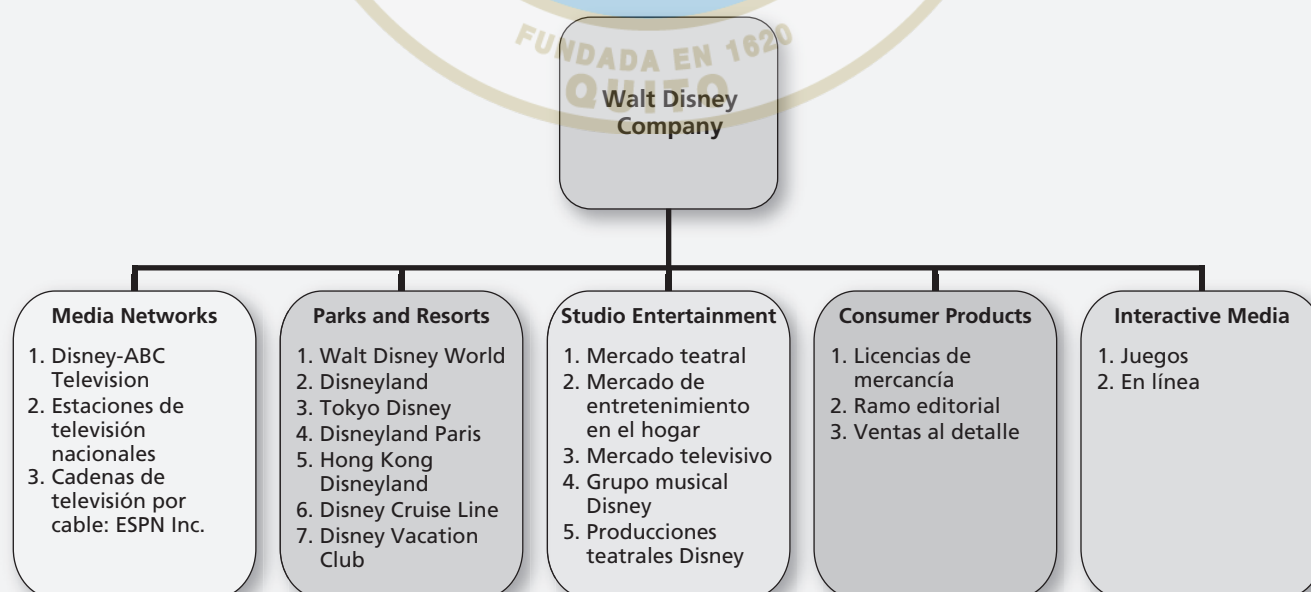
Estructura organizacional

Como se indica en el cuadro 1, Walt Disney opera mediante una estructura organizacional basada en unidades estratégicas de negocio; la estructura está constituida por cinco diferentes segmentos, todos dedicados al entretenimiento familiar: 1) Media Networks, 2) Parks and Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products y 5) Interactive Media. El presidente, CEO y director de Walt Disney es Robert Iger.

Seis de los CEO mejor pagados en el mundo en 2010 pertenecían a las industrias de los medios o entretenimiento, como Leslie Moonves de CBS, \$56.9 millones; David Zaslav de Discovery Communications, \$42.6 millones; Brian Roberts de Comcast, \$31.1 millones; Robert Iger de Walt Disney, \$28 millones; y Jeff Bewkes de Time Warner, \$26.1 millones.

El CEO mejor pagado del mundo en 2010 fue Philippe Dauman de Viacom, la empresa de entretenimiento propietaria de MTV, Nickelodeon y Paramount Pictures. Recibió un paquete salarial valuado en \$84.5 millones, dos veces y media más de lo que había percibido el año anterior. En abril de 2010 firmó un contrato que incluía acciones y opciones valuadas en ese momento por la compañía en \$54.2 millones.

CUADRO 1 Estructura corporativa de Disney



Misión/Visión

Disney no cuenta con declaraciones de misión o visión.

Finanzas

En los cuadros 2 y 3, respectivamente, se muestran los estados de resultados y balances generales recientes de Disney. Observe el aumento del 20% en los ingresos netos de 2010 y los \$24 000 millones en crédito comercial. El semestre que finalizó el 2 de abril de 2011, Disney reportó ingresos que alcanzaron \$19 793 millones, un aumento de 8%, mientras que sus ingresos netos ascendieron a \$2 244 millones, un aumento de 25%.

CUADRO 2 Estado de resultados consolidado (en millones, salvo los datos por acción)

	2010	2009	2008	Cambio porcentual Mejor (peor)	
				2010 vs. 2009	2009 vs. 2008
Ingresos	\$ 38 063	\$ 36 149	\$ 37 843	5 %	(4)%
Costos y gastos	(31 337)	(30 452)	(30 400)	(3)%	— %
Cargos por reestructuración y depreciación	(270)	(492)	(39)	45 %	— %
Otros ingresos (gastos)	140	342	(59)	(59)%	— %
Gastos por intereses netos	(409)	(466)	(524)	12 %	11 %
Capital en los ingresos de las empresas participantes	440	577	581	(24)%	(1)%
Ingresos antes del impuesto sobre la renta	6 627	5 658	7 402	17 %	(24)%
Impuesto sobre la renta	(2 314)	(2 049)	(2 673)	(13)%	23 %
Ingreso neto	4 313	3 609	4 729	20 %	(24)%
Menos: Ingreso neto atribuible a los intereses no controladores	(350)	(302)	(302)	(16)%	— %
Ingreso neto atribuible a The Walt Disney Company (Disney)	\$ 3 963	\$ 3 307	\$ 4 427	20 %	(25)%
Ganancias por acción atribuibles a Disney					
Diluidas	\$ 2.03	\$ 1.76	\$ 2.28	15 %	(23)%
Básicas	\$ 2.07	\$ 1.78	\$ 2.34	16 %	(24)%
Promedio ponderado del número de acciones ordinarias en circulación:					
Diluidas	1 948	1 875	1 948		
Básicas	1 915	1 856	1 890		

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

CUADRO 3 Balance consolidado (en millones, salvo datos por acción)

	2 de octubre de 2010	3 de octubre de 2009
ACTIVOS		
Activo circulante		
Efectivo y equivalente de caja	\$ 2 722	\$ 3 417
Cuentas por cobrar	5 784	4 854
Inventarios	1 442	1 271
Costos de televisión	678	631
Impuestos sobre la renta diferidos	1 018	1 140
Otros activos circulantes	581	576
Total de activos circulantes	12 225	11 889
Costos de películas y televisión	4 773	5 125
Inversiones	2 513	2 554
Centros vacacionales y otras propiedades, al costo		

CUADRO 3 (Continúa)

	2 de octubre de 2010	3 de octubre de 2009
Atracciones, edificios y equipo	32 875	32 475
Depreciación acumulada	(18 373)	(17 395)
	14 502	15 080
Proyectos en progreso	2 180	1 350
Land	1 124	1 167
	<u>17 806</u>	<u>17 597</u>
Activos intangibles, netos	5 081	2 247
Crédito comercial	24 100	21 683
Otros activos	2 708	2 022
Activo total	<u>\$ 69 206</u>	<u>\$ 63 117</u>
PASIVOS		
Pasivos circulantes		
Cuentas por pagar y otros pasivos acumulados	\$ 6 109	\$ 5 616
Porción actual de préstamos corrientes	2 350	1 206
Regalías no percibidas y otros préstamos	2 541	2 112
Pasivo total actual	<u>11 000</u>	<u>8 934</u>
Préstamos	10 130	11 495
Impuestos sobre la renta diferidos	2 630	1 819
Otros pasivos a largo plazo	6 104	5 444
Compromisos y contingencias	1 823	1 692
Pasivos totales	<u>31 687</u>	<u>29 383</u>
CAPITAL		
Acciones preferenciales con valor nominal de \$.01		
Autorizadas — 100 millones de acciones, Emitidas—ninguna	—	—
Acciones comunes con valor nominal \$.01		
Autorizadas — 4 600 millones de acciones al 2 de octubre de 2010 y		
3 600 millones de acciones al 3 de octubre de 2009		
Emitidas — 2 700 millones de acciones al 2 de octubre de 2010 y		
2 600 millones de acciones al 3 de octubre de 2009	28 736	27 038
Ingresos retenidos	34 327	31 033
Otras pérdidas acumuladas	(1 881)	(1 644)
	<u>61 182</u>	<u>56 427</u>
Acciones compradas por la empresa, al costo, 803.1 millones de acciones al		
2 de octubre de 2010 y 781.7 millones de acciones al 3 de octubre de 2009	(23 663)	(22 693)
Capital social total de los accionistas	<u>37 519</u>	<u>33 734</u>
Total de pasivos y capital	<u>\$ 69 206</u>	<u>\$ 63 117</u>

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Situación financiera por segmentos

El cuadro 4 muestra los ingresos e ingresos operacionales de Disney por segmento de negocios. Observe que el segmento de Media Networks de Disney genera la mayor parte de los ingresos y de los ingresos operacionales, seguido por el segmento Parks & Resorts. En el semestre que finalizó el 2 de abril de 2011, los ingresos del segmento Studio Entertainment de Disney se redujeron 6% a \$3 272 millones, en tanto que los ingresos operacionales de ese segmento descendieron 3% a \$452 millones. En este mismo periodo de seis meses, los ingresos operacionales del segmento de Interactive Media de Disney disminuyeron 97%, lo que representa una pérdida de \$128 millones. Es evidente que existen algunos problemas en estos segmentos que necesitan ser atendidos.

Como se indica en el cuadro 5, Disney obtiene 74% de sus ingresos y 72% de sus utilidades por operación de los negocios que lleva a cabo en Estados Unidos y Canadá. Todos los segmentos geográficos incrementaron sus ingresos y ganancias en 2010, con Europa en el segundo lugar, después de Estados Unidos y Canadá.

Los ingresos de Disney en 2010 procedieron de Media Networks (45%), Parks & Resorts (28%), Studio Entertainment (18%), Consumer Products (7%) e Interactive Media (2%). La utilidad operativa provino de Media Networks (68%), Parks & Resorts (17%), Studio Entertainment (9%), Consumer Products (9%), e

CUADRO 4 Ingresos y utilidad de operación por segmentos

(en millones)	2010	2009	2008	Porcentaje de cambio	
				2010 en relación con 2009	2009 en relación con 2008
Ingresos					
Media Networks	\$17 162	\$16 209	15 857	6%	2%
Parks & Resorts	10 761	10 667	11 504	1%	(7)%
Studio Entertainment	6 701	6 136	7 348	9%	(16)%
Consumer Products	2 678	2 425	2 415	10%	–
Interactive Media	761	712	719	7%	(1)%
Total de ingresos consolidados	\$38 063	\$36 149	\$37 843	5%	(4)%
Ingreso operacional del segmento					
Media Networks	\$5 132	\$4 765	\$4 981	8%	(4)%
Parks & Resorts	1 318	1 418	1 897	(7)%	(25)%
Studio Entertainment	693	175	1 086	296%	(84)%
Consumer Products	677	609	778	11%	(22)%
Interactive Media	(234)	(295)	(258)	21%	(14)%
Ingreso operacional total del segmento	\$7 586	\$6 672	\$8 484	14%	(21)%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

CUADRO 5 Ingresos y utilidades de operación por región

(en millones)	2010	2009	2008
Ingresos			
Estados Unidos/Canadá	\$28 279	\$27 508	\$28 506
Europa	6 550	6 012	6 805
Asia Pacífico	2 320	1 860	1 811
América Latina y otros	914	769	721
	\$38 063	\$36 149	\$37 843
Utilidad de operación del segmento			
Estados Unidos/Canadá	\$ 5 474	\$ 4 923	\$ 6 500
Europa	1 275	1 158	1 423
Asia Pacífico	620	430	386
América Latina y otros	217	161	175
	\$ 7 586	\$ 6 672	\$ 8 484

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Interactive Media (pérdida). Estos porcentajes revelan una debilidad en Studio Entertainment, ya que este segmento genera 18% de los ingresos pero sólo 9% de la utilidad por operación. El segmento Interactive Media también es un eslabón débil de la compañía, pues se identifica como una división con pérdidas.

Media Networks

El segmento Media Networks de Disney incluye programas de televisión nacionales, producciones de televisión y operaciones de distribución, estaciones de televisión nacionales, cadenas de televisión por cable nacionales e internacionales, cadenas y estaciones de radio nacionales y operaciones editoriales y digitales. Disney posee y opera ABC Television Network, que llega a 99% de los hogares estadounidenses.

Disney-ABC Television Group (Disney-ABC TV) es propietario de empresas globales dedicadas al entretenimiento y noticieros, estaciones de televisión y el negocio editorial y de radio. El portafolio del grupo incluye a ABC Television Network, ABC Owned Television Stations Group, ABC Studios, Disney Channels Worldwide, ABC Family, SOAPnet, Disney ABC Domestic Television, Disney Media Distribution, Hyperion y la cadena Radio Disney. ABC Television Network opera más de 220 estaciones filiales en todo el país, ABC

Owned Television Stations Group cuenta con 10 estaciones de televisión en Estados Unidos que incluyen WABC-TV, KABC-TV, WLS-TV, WPVI-TV y otras. ABC Studios desarrolla, produce y distribuye contenidos de entretenimiento difundidos por televisión abierta y televisión por cable, así como a través de plataformas digitales.

Disney Channels Worldwide comprende 94 canales infantiles y familiares disponibles en 169 países y 33 idiomas. ABC Family transmite una combinación de series y películas. SOAPnet transmite melodramas, desde telenovelas diurnas, telenovelas en horario estelar hasta *reality shows* y películas. Disney ABC Domestic Television transmite películas y programación televisiva a diferentes plataformas de medios con sede en Estados Unidos. Disney Media Distribution es una distribuidora internacional de contenidos propios y de otras marcas a todas las plataformas. Hyperion publica libros de ficción y no ficción para adultos. Radio Disney está disponible en más de 40 mercados estadounidenses, y en radio satelital, aplicaciones móviles y la red. Además, Disney-ABC TV tiene participación en A&E Television Networks.

Dentro de Media Networks, Disney también produce y distribuye programas con actores reales y animados bajo las marcas ABC Studios, ABC Media Productions y ABC Family Productions. Entre algunos de sus programas para horarios estelares se pueden mencionar los dramas *Army Wives*, *Brothers & Sisters*, *Castle*, *Criminal Minds*, *Desperate Housewives*, *Grey's Anatomy* y *Private Practice*; el retorno de la comedia de media hora *Cougar Town*; nuevas series estelares que se estrenaron en otoño de 2010, como los dramas de una hora *Body of Proof*, *Detroit 187*, *No Ordinary Family*, *Ugly Betty* y *Brothers & Sisters*; así como *Jimmy Kimmel Live* por la noche, y una variedad de especiales estelares para la televisión y programas vendidos a repetidoras locales como el programa de entrevistas, *Live! with Regis and Kelly*, y el programa de concursos, *Who Wants to Be a Millionaire*.

Como se observa en el cuadro 6, Disney tiene 10 estaciones de televisión, seis de las cuales operan en los 10 mercados más importantes de Estados Unidos.

El grupo de cadenas de televisión por cable de Disney provee programación nacional y autoriza la transmisión de programación televisiva tanto a nivel nacional como internacional. Este negocio genera una gran parte de sus ingresos provenientes de las cuotas cobradas a los proveedores de servicios de cable, satélite y telecomunicaciones. Normalmente, las cadenas de televisión por cable operan bajo contratos plurianuales. Esto ayuda a Disney a vender tiempo aire para comerciales. Parte de la programación desarrollada por las cadenas de televisión por cable también se distribuye en 1) formato DVD por la división de entretenimiento para el hogar en el segmento Studio Entertainment, 2) en línea a través de los sitios de internet de Disney como ESPN.com y 3) a través de terceros como iTunes.

Radio Disney, una cadena de radio 24/7 para niños, adolescentes y familias, también opera en este segmento. Radio Disney está disponible en 37 estaciones de radio, de las cuales 31 son propiedad de la empresa, y en RadioDisney.com, Sirius y radio satelital XM, iTunes Radio Tuner, XM/DIRECTV así como en teléfonos móviles. La programación de Radio Disney puede descargarse de internet mediante iTunes Music Store. Radio Disney también está disponible en la mayor parte de Sudamérica a través de una radiodifusora terrestre de habla hispana.

CUADRO 6 Estaciones de televisión propiedad de Disney

Mercado	Estación de televisión	Posicionamiento en el mercado televisivo
Nueva York, NY	WABC-TV	1
Los Ángeles, CA	KABC-TV	2
Chicago, IL	WLS-TV	3
Filadelfia, PA	WPVI-TV	4
San Francisco, CA	KGO-TV	6
Houston, TX	KTRK-TV	10
Raleigh-Durham, NC	WTVD-TV	26
Fresno, CA	KFSN-TV	55
Flint, MI	WJRT-TV	68
Toledo, OH	WTVG-TV	73

CUADRO 7 Segmento Media Networks: Ingresos y utilidad de operación

(en millones)	2010	2009	2008	Cambio	
				2010 en relación con 2009	2008 en relación con 2007
Ingresos					
Canales de cable	\$ 11 475	\$ 10 555	\$ 10 041	9%	10%
Televisión abierta	5 687	5 654	6 075	1%	2%
	<u>\$ 17 162</u>	<u>\$ 16 209</u>	<u>\$ 16 116</u>	6%	7%
Utilidades de operación del segmento					
Canales de cable	\$ 4 473	\$ 4 260	\$ 4 100	5%	15%
Televisión abierta	659	505	655	30%	(6)%
	<u>\$ 5 132</u>	<u>\$ 4 765</u>	<u>\$ 4 755</u>	8%	11%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Como se muestra en el cuadro 7, la televisión por cable de Disney reportó un aumento de 9% en sus ingresos en 2010, y las transmisiones por televisión abierta reportaron un aumento de 30% en sus utilidades de operación. En el semestre que terminó el 2 de abril de 2011, los ingresos de la televisión por cable fueron de \$5 894 millones, 16% más altos, mientras que los ingresos de las transmisiones por televisión abierta ascendieron 4% a \$13 073 millones. En el cuadro 8 se puede observar que Disney tiene 109 millones de suscriptores en Disney Channel fuera de Estados Unidos contra 100 millones de suscriptores nacionales.

Recientemente, ESPN de Disney firmó un acuerdo de 20 años con The University of Texas (UT) y IMG College para desarrollar y operar una cadena de 24 horas los 365 días del año dedicada a esa institución. La cadena ofrecerá una variedad de contenidos, desde deportes hasta eventos académicos. Por primera vez en la historia, ESPN transmitió la final de la NBA en 2011 en tercera dimensión.

CUADRO 8 Operaciones de las transmisiones internacionales por cable y por televisión abierta de Disney

Propiedad	Estimación del número de suscriptores a nivel nacional (en millones) ⁽¹⁾	Estimación del número de suscriptores internacionales (en millones) ⁽²⁾	Porcentaje de propiedad
ESPN			
ESPN	98	—	80.0
ESPN2	97	—	80.0
ESPN Classic	41	—	80.0
ESPNEWS	74	—	80.0
ESPN Deportes	5	—	80.0
ESPNU	74	—	80.0
Disney Channels Worldwide			
Disney Channel	100	109	100.0
Playhouse Disney	—	45	100.0
Disney XD	78	84	100.0
Disney Cinemagic	—	10	73.3
Hungama	—	7	100.0
ABC Family	99	—	100.0
SOAPnet	76	—	100.0
A&E / Lifetime			
A&E	100	—	42.1
Lifetime Television	100	—	42.1
The History Channel	99	—	42.1
Lifetime Movie Network	79	—	42.1
The Biography Channel	62	—	42.1
History International	61	—	42.1
Lifetime Real Women ⁽²⁾	16	—	42.1

1) Conteo estimado de suscriptores en Estados Unidos de acuerdo con Nielsen Media Research en septiembre de 2010.

2) El conteo de suscriptores no fue elaborado por Nielsen, pero están basados en los reportes internos de la empresa. Las programaciones de ESPN y A&E se distribuyen a nivel internacional.

Fuente: Walt Disney Company, *Form 10K* (2010).

CUADRO 9 Comparativo entre Disney, News Corp. y Time Warner

	Disney	News Corp.	Time Warner	Industria
Capitalización de mercado en \$:	81.83B	48.88B	39.01B	1.41M
Número de empleados:	149 000	51 000	31 000	N/D
Ingresos en \$:	39.04B	33.08B	26.89B	79.67M
Margen bruto:	18.58%	36.13%	44.42%	40.88%
EBITDA en \$:	8.99B	5.76B	6.46B	-7.17M
Margen de operación:	18.58%	13.97%	20.52%	-308.64%
Ingreso neto en \$:	4.42B	3.13B	2.56B	N/D
Ingresos por acción:	2.27	1.20	2.25	-5.62
Precio/utilidades:	19.02	15.53	15.87	N/D

Industria = Entretenimiento – Diversificado.

Fuente: Basado en información encontrada en finance.yahoo.com (marzo de 2011).

Competidores en las cadenas de medios

CBS, News Corp. y Time Warner son competidores directos en el segmento de Disney Media Networks como se indica en el cuadro 9.

Time Warner está integrado por cinco divisiones: AOL, Cable, Filmed Entertainment, Networks y Publishing. Time Warner es dueño de Time Inc., AOL, Warner Brothers, TBS Networks y HBO. Time Warner es una compañía de medios de comunicación y entretenimiento organizada en tres segmentos principales: Cadenas, Entretenimiento y Publicaciones.

- El segmento Cadenas provee redes de canales nacionales e internacionales y servicios de programación premium para televisión de paga, a través del multicanal HBO y Cinemax.
- El segmento Entretenimiento produce y distribuye películas, programas de televisión, animaciones y otra programación; distribuye productos en videos caseros; y autoriza los derechos para la transmisión de sus películas, su programación en televisión y sus personajes. Éstos también compiten con Disney.
- El segmento Publicaciones publica revistas, opera diversos sitios de internet y también está involucrado en negocios de marketing directo. Publica revistas acerca de celebridades, deportes, estilos de vida, belleza y moda, vida, hogar, cuerpo, alma, noticias y eventos, desarrollos económicos y de negocios.

El cuadro 10 muestra los ingresos de Time Warner por segmento.

News Corp. es un enorme conglomerado internacional diversificado y dedicado a la comunicación y el entretenimiento con ingresos anuales de \$33 000 millones, y operaciones en ocho segmentos de la industria: entretenimiento, televisión abierta, programación de televisión por cable, televisión satelital, revistas y publicaciones, periódicos, publicación de libros y otros. La empresa ha tomado medidas decididas hacia la digitalización, como la incorporación de banda ancha, movilidad, almacenamiento y comunicación inalámbrica. News Corp. es dueño de MySpace.com, el popular sitio de redes sociales en internet, e IGN.com (un sitio de juegos y entretenimiento).

CUADRO 10 Ingresos de Time Warner por segmento en 2010 (en millones)

Segmento	Ingresos	Ingresos operacionales
Cadenas	\$12 480	\$4 224
Entretenimiento	11 622	1 107
Publicaciones	3 675	515

Fuente: Time Warner Inc., Form 10K (2010).

News Corp. también es propietario de Fox TV, que cuenta con una audiencia de 6.7 millones cada noche, seguido por CBS con 7.6 millones de espectadores en el horario estelar, ABC de Walt Disney con 5.4 millones de televidentes por noche y, finalmente, NBC (de General Electric) con 4.8 millones durante cada periodo estelar. News Corp. es dueño de Dow Jones & Co., *Wall Street Journal*, Liberty Media Corp. y de 41% de DIRECTV Group, Inc.

Esta industria está caracterizada por la incertidumbre, como lo reflejan cuestiones tales como la repartición de las regalías procedentes de la distribución de DVD entre los guionistas, la competencia que ofrece espacios publicitarios por cable a precios más bajos, y las grabadoras de video digital (DVR). Además, Apple Inc. está formando sociedades con ciertas cadenas mediáticas. Time Warner Cable Inc. ha comenzado una disputa con varias empresas de medios grandes con respecto al derecho de transmitir canales de televisión en vivo a los iPads de Apple Inc. Esto ha creado tensión entre los participantes más importantes de la industria de la televisión ya que cada uno de ellos desea ofrecer su propia programación en internet a través de empresas productoras de hardware como Apple.

El dinero de la publicidad es una importante fuente de ingresos para Walt Disney, que compite con otros medios publicitarios como periódicos, revistas, carteleros e internet. Esta industria de medios digitalizando en casi todas las áreas, y la entrega de información se ha expandido de la televisión y la radio tradicionales a los dispositivos portátiles. La industria mediática también se está beneficiando por la introducción de plataformas de televisión digital que hacen que sea más atractivo para las empresas desarrollar paquetes de programación exclusivos. Esto debe ayudar a las empresas a vender más tiempo publicitario a una base única de clientes.

Parks and Resorts

Disney es dueño y opera Walt Disney World Resort en Florida, Disneyland Resort en California, Disney Vacation Club, Disney Cruise Line, Tokyo Disney Resort y Adventures by Disney. Disney es propietario de 51% de Disneyland Resort Paris y 47% de Hong Kong Disneyland. El nuevo parque temático de Disney se ubicará en el distrito Pudong de Shanghai.

El nuevo barco para 4 000 pasajeros *Disney Dream* fue bautizado en Puerto Cañaveral en 2011 y diseñado especialmente para familias. *Disney Dream* se une a *Disney Magic* y *Disney Wonder*, con otro nuevo barco, *Disney Fantasy*, programado para unirse a la flota de Disney en 2012. *Disney Dream* navegará a la isla privada de Disney, Castaway Cay. El cuadro 11 resume la participación de Disney en la industria de parques y centros vacacionales.

Los ingresos en este segmento se generan a partir de la venta de boletos de admisión a los parques temáticos; los cargos por habitación por noche en sus hoteles; las ventas de mercancía, comida y bebidas; la renta y venta de las propiedades del club de vacaciones; y la venta de vacaciones en crucero. Los recursos humanos son los que generan la mayor parte de los costos y gastos en este segmento, así como la depreciación de los activos, costos de mercancía, comida y bebidas, marketing y publicidad, reparaciones y mantenimiento, y entretenimiento.

Los ingresos de Disney de su división Parks and Resorts aumentaron sólo 1% en 2010, o \$94 millones, a \$10 761 millones, debido a un descenso de \$38 millones en los ingresos generados por los centros vacacionales nacionales y un aumento de \$132 millones en los centros vacacionales internacionales de Disney. Los ingresos

CUADRO 11 Ofertas de Disney en el segmento Parks and Resorts

1. Walt Disney World Resorts:	Epcot	Disney-MGM Studios	Magic Kingdom	Disney's Animal Kingdom	Hotel e instalaciones
2. Disneyland Resort:	Disneyland	Disneyland's California Adventure	Hotel e instalaciones		
3. Disneyland Resort Paris:	Disneyland Park	Walt Disney Studios Park	Hotel e instalaciones		
4. Hong Kong Disneyland Resort:	Hong Kong Disneyland	Hoteles			
5. Tokyo Disney Resort:	Tokyo Disneyland	Tokyo DisneySea	Hoteles y centro vacacional		
6. Disney Vacation Club:					
7. Disney Cruise Line:					
8. Adventures by Disney:					
9. Walt Disney Imagineering:					

Fuente: Walt Disney Company, *Form 10K* (2010).

nacionales de Parks and Resorts disminuyeron debido a una semana menos de operaciones, un descenso en el volumen de ventas de membresías para vacacionar, una menor tasa de ocupación hotelera y menos días por pasajero en los cruceros. Estas disminuciones quedaron compensadas en parte por el gasto mayor que realizó cada huésped debido al aumento en las tarifas diarias de hospedaje y en el precio promedio de los boletos. En contraste, el aumento en los ingresos en las operaciones internacionales se debió a un mayor gasto por huésped y a las ventas de bienes inmuebles. Aunque el impacto fue intrascendente, la mayor afluencia y la ocupación hotelera también beneficiaron las ventas en el mercado internacional. El ingreso operacional por segmento disminuyó 7%, es decir \$100 millones, de 2009 a 2010, principalmente debido a las mejoras en las operaciones internacionales.

Para el trimestre que terminó el 2 de abril de 2011, los ingresos del segmento Parks and Resorts aumentaron 7% a \$2 600 millones, pero la utilidad de operación se redujo 3% a \$145 millones. El cuadro 12 proporciona información sobre la afluencia para el segmento de Parks and Resorts de Disney.

El segmento de Parks and Resorts de Disney está creciendo, y recientemente ha agregado 481 unidades a su centro vacacional en Aulani (un centro vacacional frente al mar en Hawai); dos nuevas embarcaciones, el *Disney Dream* y el *Disney Fantasy*; nuevos recorridos personales guiados; nuevos servicios y atracciones; asientos y pases preferenciales a los juegos; así como paquetes nuevos para empresas importantes y escuelas.

Disney planea crear más parques temáticos y centros vacacionales independientes en ciudades y playas; así como zonas urbanas dedicadas a las ventas al detalle de su marca y a restaurantes, además de parques más pequeños y sofisticados. Disney desea utilizar su marca para expandirse a otras áreas de la industria turística. La empresa ha creado planes de tiempos compartidos en lugares populares de Estados Unidos. Algunos de los retos en esta estrategia de marketing han sido la adaptación de las atracciones a los mercados locales, sin perder la reputación de la marca Disney. También está el problema de evitar que el desarrollo de estos nuevos proyectos afecte las utilidades de los parques y atracciones existentes. Los costos de los alimentos experimentaron un espectacular aumento en 2010 y 2011, con consecuencias adversas para los ingresos de Disney. Naciones Unidas reportaron que los costos globales de los alimentos aumentaron 25% en 2010.

En el cuadro 13 se presentan algunos datos más para el segmento Parks and Resorts de Disney.

Competidores para el segmento Parks and Resorts de Disney

Los parques temáticos y las líneas de cruceros de Disney compiten en todo el mundo con todas las demás formas de alojamiento, turismo y actividades recreacionales. La rentabilidad de la industria de las actividades de ocio y esparcimiento puede verse afectada por varias variables incontrolables, tales como el ciclo de negocios y las fluctuaciones en el tipo de cambio, las tendencias en la industria de los viajes, la cantidad de tiempo libre disponible, los precios del petróleo y el transporte, y los patrones climáticos. La estacionalidad es otro de los problemas de este segmento, ya que todos los parques temáticos de Disney y los hoteles operan durante todo el año. La mayor afluencia a los parques y ocupación hotelera suele ocurrir en los periodos vacacionales de verano, primavera y los primeros días del invierno.

CUADRO 12 Datos sobre los Parks and Resorts de Disney

	Nacional		Internacional ⁽²⁾		Total	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Parques						
Aumento en la afluencia	(1)%	2%	1%	1%	(1)%	2%
Aumento en el número de huéspedes per cápita	3%	(6)%	3%	(12)%	3%	(7)%
Hoteles⁽¹⁾						
Ocupación	82%	87%	85%	85%	82%	86%
Noches/habitaciones disponibles (en miles)	9 629	9 549	2 466	2 473	12 095	12 022
Gasto por huésped por habitación	\$ 224	\$ 214	\$ 273	\$ 261	\$ 234	\$ 223

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

- 1) El gasto por huésped consiste en la tarifa diaria promedio de una habitación de hotel así como en el gasto en alimentos, bebidas y mercancía en los hoteles. Las estadísticas incluyen las rentas de las unidades de Disney Vacation Club.
- 2) El gasto por huésped per cápita comprende el impacto de la conversión de divisas extranjeras. Las estadísticas para Disneyland Paris se convirtieron de euros a dólares americanos un tipo de cambio ponderado promedio de 1.36 y 1.35 para los años fiscales 2010 y 2009, respectivamente.

CUADRO 13 Parks and Resorts: ingresos y utilidades de operación (en millones)

	2010	2009	Porcentaje de cambio
Ingresos			
Nacionales	\$ 8 404	\$ 8 442	–
Internacionales	2 357	2 225	6%
	<u>\$10 761</u>	<u>\$10 667</u>	1%
Ingresos operacionales del segmento	<u>\$ 1 318</u>	<u>\$ 1 418</u>	(7)%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

De acuerdo con Datamonitor, la industria global de instalaciones para las actividades de ocio y esparcimiento generó un ingreso total de \$130 700 millones en 2009. Los parques temáticos contribuyeron con un 18.8% o \$24 700 millones a ese total. Walt Disney es el líder en parques temáticos con una participación de mercado de 8.4%, y Six Flags tiene el 0.8%.

Six Flags, con sede en Oklahoma City, Oklahoma, y con 20 parques en Estados Unidos, México, Canadá, y pronto en Dubai y Qatar, y más de 1 000 millones de dólares en ingresos; recientemente adquirió la empresa Dick Clark, y ahora produce éxitos de televisión como los *American Music Awards*, *The Golden Globe Awards*, los *Academy of Country Music Awards*, *Dick Clark's New Year's Rockin' Eve* y *So You Think You Can Dance*.

Fundado en 1977, Ocean Park, en Hong Kong es un fuerte competidor de Disney. Ocean Park es un parque temático con alrededor de 870 000 metros cuadrados y que recibe a más de cinco millones de turistas cada año. Ocean Park tiene dos nuevos parques turísticos en Shanghái con el fin de atraer turistas de regiones como el delta del río Yangtzé. Ocean Park está aumentando el número de atracciones turísticas de 35 a 70 y completará la construcción de cuatro centros temáticos entre 2010 y 2013. A los residentes de Hong Kong no les ha causado una gran impresión el pequeño parque de Disney construido ahí, ya que muchos de ellos han visitado Disneyland en Tokio o Anaheim.

NBC Universal, dueño de Universal Studios Hollywood y de 50% de Universal Orlando Resort, puede ser la amenaza más grande para Disney en este segmento. Comcast Corp. posee 51% de NBC Universal mientras que General Electric tiene el 49%. NBC Universal tiene acuerdos de licenciamiento con Universal Studios Japan y Universal Studios Singapore. Cada año, millones de personas visitan los parques temáticos de Universal en Florida, California y Japón, en lugar de ir a los parques de Disney.

Universal Studios Singapore tiene más de 15 atracciones nuevas, y a finales de 2011 abrió “Transformers”, una mega-atracción basada en la exitosa película del mismo nombre. Universal Studios ha otorgado su licencia para abrir un parque temático en Dubái, al igual que uno en Corea. Universal Studios en Hollywood es “La capital del entretenimiento de Los Angeles” y el único parque temático basado en películas y programas televisivos que ofrece a sus visitantes la autenticidad de un estudio cinematográfico en funcionamiento. En su interior, cobra vida la rica herencia del pasado del cine y la emoción del Hollywood de hoy. El parque temático presenta la experiencia 3-D más grande e intensa del mundo: “King Kong 360 3-D Creado por Peter Jackson”. Otras atracciones innovadoras incluyen “Revenge of the Mummy – The Ride”, “Shrek 4-D”, “Jurassic Park – The Ride” y “The Simpsons Ride”, así como el mundialmente famoso Studio Tour, en el que los visitantes conocen el detrás de cámaras de locaciones de televisión y cine tan importantes como la de *War of the Worlds*, de Steven Spielberg.

En Orlando, Florida, se encuentran Universal Studio, Islands of Adventure así como, Universal City Walk, un complejo de restaurantes, tiendas y entretenimiento nocturno de cerca de 1 kilómetro cuadrado y tres hoteles temáticos: Loews Portofino Bay Hotel, Hard Rock Hotel y Loews Royal Pacific Resort. Las atracciones más famosas son “The Simpsons Ride”, “Revenge of the Mummy – The Ride”, “The Incredible Hulk Coaster” y “The Amazing Adventures of Spider-Man”. El 18 de junio de 2010, Universal Orlando reveló “The Wizarding World of Harry Potter” en Islands of Adventure, un espacio dedicado a una de las historias más populares de nuestros tiempos.

Carnival Corp. es el operador de cruceros más grande del mundo con una docena de líneas de cruceros y alrededor de 100 embarcaciones con una capacidad total de más de 190 000 pasajeros. La empresa opera en Norteamérica principalmente a través de las marcas Princess Cruise Line, Holland America y Seabourn, así como su unidad insignia Carnival Cruise Lines. Marcas como AIDA, P&O cruises y Costa Cruises ofrecen servicios a pasajeros en Europa, y Cunard Line cuenta con trasatlánticos de lujo. Carnival opera bajo una estructura corporativa de doble cotización con Carnival plc, con sede en Reino Unido, formando así una sola empresa bajo un equipo ejecutivo unificado. Royal Caribbean es otra compañía de cruceros que compite con los cruceros de Disney.

Studio Entertainment

Disney produce películas con actores reales y películas animadas, programación en video, grabaciones musicales y obras en vivo. Las películas de Disney se distribuyen bajo los nombres Theatrical Market, Home Entertainment Market, Television Market, Disney Music Group y Disney Theatrical Productions. Disney también ha concesionado los derechos para producir y distribuir películas como *Spider-Man*, *The Fantastic Four* y *X-Men* a otros estudios. Disney obtiene una ganancia sobre estas películas, mientras que el estudio al que cede los derechos absorbe el costo de producirlas y distribuirlas.

En julio 2010, Disney vendió la mayor parte de los activos de su Miramax Film Corp. por \$663 millones de dólares. Disney distribuye películas producidas por DreamWorks bajo la marca Touchstone Pictures. En 2011, Disney lanzó los reconocidos álbumes 1) *TRON: Legacy*, 2) *TRON: The Original Classic Special Edition* y 3) *TRON: Legacy Reconfigured* para Blu-ray 3-D y otras plataformas. Los álbumes ocuparon el cuarto lugar de la lista Billboard 200. Dos semanas después de convertirse en la película más taquillera de todos los tiempos, *Toy Story 3* excedió la marca de \$1 000 millones en las taquillas de todo el mundo, sumándose a *Alice in Wonderland* como la segunda película de \$1 000 millones en 2010, lo que convirtió a Disney en la primera empresa en alcanzar estas marcas con dos películas en el mismo año.

En 2010, el ingreso del segmento Studio Entertainment de Disney contribuyó con \$6 700 millones a las ventas de la compañía, aproximadamente 17.6%. Mientras que este segmento contribuyó con sólo 9% al ingreso operacional total, su cambio en porcentajes de 2009 a 2010 fue un aumento de 296%, como se muestra en el cuadro 14. Sin embargo, para el trimestre que finalizó el 2 de abril de 2011, los ingresos de este segmento disminuyeron un 13% a \$1 300 millones, en tanto que los ingresos operacionales disminuyeron un 65% a \$77 millones.

Competidores en la industria del entretenimiento

El segmento Studio Entertainment de Disney compite principalmente con 1) NBC Universal (propiedad de General Electric) y 2) Paramount Pictures.

NBC Universal es una de las compañías de medios líderes en el mundo en cuanto al desarrollo, producción y comercialización de entretenimiento, noticias e información para una audiencia global. Los nuevos activos de la compañía incluyen algunas de las marcas más reconocidas y valiosas de la industria, como la cadena de televisión NBC, Telemundo, USA Network, Sci-Fi Channel, Bravo, Trio, CNBC y MSNBC (propiedad conjunta con Microsoft); el estudio de cine Universal Pictures; los estudios de producción para televisión Universal Television y NBC Studios; un grupo de estaciones que comprende 29 estaciones NBC y Telemundo; y cinco parques temáticos entre los que se encuentran Universal Studios Hollywood y Universal Orlando. Los activos internacionales incluyen posiciones excelentes en la venta y distribución de títulos en video y DVD, programación de programas de televisión y películas en más de 200 países; y canales de televisión distintivos en Europa, Asia y América Latina.

Universal cuenta con un negocio de producción de películas familiares a través de Illumination Entertainment. Su primera producción, la famosa película con imágenes tridimensionales, *CGI Despicable Me*, fue una de las películas más taquilleras y rentables de 2010. Además del entretenimiento cinematográfico, Universal cuenta con producciones en vivo, como el fenómeno mundial *Wicked* y el musical que ha sido ganador diez veces del Tony Award, *Billy Elliot the Musical*.

CUADRO 14 Studio Entertainment: ingresos y utilidad de operación (en millones)

	2010	2009	Porcentaje de cambio
Ingresos			
Producción teatral	\$ 2 050	\$ 1 325	55%
Entretenimiento familiar	2 666	2 762	(3)%
Producción televisiva y otros	1 985	2 049	(3)%
Ingresos totales	\$ 6 701	\$ 6 136	9%
Utilidades de operación del segmento	\$ 693	\$ 175	296%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Paramount Pictures Corp., división de Viacom, es una productora y distribuidora global de entretenimiento cinematográfico, con sólidas y multifacéticas divisiones en todas las áreas incluyendo la digital, la del entretenimiento familiar, la distribución de cadenas televisivas y televisión por cable, las operaciones de estudios, los productos de consumo y recreativos. Paramount tiene en su haber muchas marcas respetables, incluyendo MTV Networks y BET Networks. Paramount está integrado por diversas marcas cinematográficas, como la legendaria Paramount Pictures; la marca joven, MTV Films; la marca familiar, Nickelodeon Movies; y las marcas de películas especializadas Paramount Vantage y Paramount Classics.

Paramount ha suscrito convenios de distribución con el creador de historietas cómicas Marvel Entertainment y la reconocida productora de películas animadas DreamWorks Animation. Entre las operaciones globales de la empresa están Paramount Digital Entertainment, Paramount Famous Productions, Paramount Home Entertainment, Paramount Pictures International, Paramount Licensing Inc., Paramount Studio Group y Worldwide Television Distribution.

Como el único estudio importante con sede en Hollywood, Paramount se encuentra localizado en un centro de producción y negocios de vanguardia de aproximadamente 2.5 kilómetros cuadrados. Con casi 100 años de historia, el terreno que se encuentra a sus espaldas ha servido como sitio para la producción de miles de películas, programas de televisión y comerciales. Las instalaciones de Paramount cuentan con 30 estudios de sonido, una “calle de Chicago” construida recientemente, así como la histórica y popular “calle de Nueva York”, que muestra 10 diferentes escenarios de los vecindarios de la ciudad.

Paramount cuenta con algunos de los más talentosos y respetados directores y productores cinematográficos de la industria, entre ellos, J. J. Abrams, Brad Pitt y Martin Scorsese. Paramount ha distribuido diversos éxitos de taquilla, aclamados por la crítica en los últimos años, como *Cloverfield*, *Transformers*, *Indiana Jones & The Kingdom of the Crystal Skull*, *Norbit*, *Blades of Glory*, y *Disturbia*.

La biblioteca de Paramount cuenta con más de 1 000 títulos de películas, algunos programas de televisión y derechos de aproximadamente 2 500 películas más. Paramount tiene en su haber numerosas películas ganadoras del Oscar® entre las que figuran la película de 2007, *No Country For Old Men* (coproducida con Miramax Films); el documental de 2006 acerca del vicepresidente Al Gore, *An Inconvenient Truth*; el conmovedor drama histórico *Braveheart* dirigido por Mel Gibson en 1995; la sensación mundial en la que aparece Tom Hanks, *Forrest Gump* (1994); y la película más taquillera de todos los tiempos, *Titanic* (1997), así como, clásicos inmortales como *Breakfast at Tiffany's* (1961), *The Ten Commandments* (1956) y *Sunset Boulevard* (1950), entre otros.

Consumer Products

El segmento de Consumer Products de Disney está integrado por concesionarios, fabricantes, editoriales y minoristas de todo el mundo que diseñan, promocionan y venden una amplia variedad de productos basados en personajes existentes y nuevos de Disney. Algunas de las ofertas de productos son 1) licenciamiento para la comercialización de personajes y publicaciones, 2) libros y revistas, y 3) Disney Stores. A mediados de 2011, Disney lanzó al mercado una nueva línea de juguetes que capturó la fantasía, la acción y la aventura de *Pirates of the Caribbean: On Stranger Tides*. Disney es quizá el mayor licenciatario de mercancía basada en personajes y distribuidor de productos relativos a películas infantiles en establecimientos de ventas al detalle.

En 2010, los ingresos de Disney generados por este segmento experimentaron un incremento de 9%, \$1 700 millones. Las ventas en las Disney Stores se beneficiaron de la adquisición de Marvel y el gran éxito comercial de los productos basados en la película *Toy Story*. La utilidad por operación de este segmento de \$677 millones, representa un incremento de 11%, como se muestra en el cuadro 15. Disney tiene programado abrir más de 25 establecimientos de Disney Store nuevos y remodelados en 2011, además de transformar sus más de 350 tiendas en todo el mundo.

CUADRO 15 Consumer Products: ingresos y utilidad por operación (en millones)

	2010	2009	Porcentaje de cambio
Ingresos			
Licencias y publicaciones	\$ 1 725	\$ 1 584	9%
Ventas al detalle y otros	953	841	13%
Ingresos totales	\$ 2 678	\$ 2 425	10%
Utilidad por operación del segmento	\$ 677	\$ 609	11%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Disney ofrece licencias para juguetes, ropa, adornos para el hogar, papelería, accesorios, productos para la salud y la belleza, alimentos, calzado y productos electrónicos. Algunas de las marcas más importantes licenciadas y que generan más regalías son: *Mickey Mouse*, *Disney Princess*, *Toy Story*, *Winnie the Pooh*, *Cars*, *Disney Fairies*, *Hannah Montana*, y las propiedades de Marvel, como *Spider-Man* e *Iron Man*.

Disney Publishing Worldwide (DPW) publica libros y revistas infantiles en diferentes países e idiomas. La mayoría de los títulos están relacionados con los personajes animados de Disney como *Mickey Mouse*, *Disney Princess*, *Winnie the Pooh*, *Cars*, *Disney Fairies*, y *Toy Story*. Para el trimestre que finalizó el 2 de abril de 2011, los ingresos de este segmento aumentaron 5% a \$626 millones, a pesar de la reducción en los ingresos de DPW.

Disney es propietario y opera muchas tiendas de ventas al detalle, tanto en establecimientos tradicionales como en internet, bajo la marca Disney. Las tiendas por lo general se localizan en los grandes centros comerciales y ofrecen una gran variedad de mercancía de Disney. La organización cuenta con 211 tiendas en Norteamérica, 104 tiendas en Europa y 48 tiendas en Japón. Los competidores de Disney en este segmento son Warner Brothers, Fox, Sony, Marvel y Nickelodeon.

Interactive Media

El segmento de Interactive Media de Disney crea y transmite entretenimiento a través de la marca Disney en diferentes plataformas de medios interactivos, en especial juegos e internet. Como se muestra en el cuadro 16, los ingresos de los juegos y las suscripciones no sufrieron grandes cambios en 2010; sin embargo, las ganancias obtenidas por la publicidad a través del entretenimiento en línea aumentaron 35% en comparación con el año anterior.

El negocio de juegos de Disney crea, desarrolla y distribuye en todo el mundo juegos de consola, portátiles, en línea y móviles, basados en los personajes e historias creadas por Disney; en este segmento figuran títulos como *Toy Story 3*, *Alice in Wonderland* y *The Princess and the Frog*, así como nuevos juegos como *Split Seconds*. Este negocio también produce juegos en línea y juegos interactivos para los sitios de redes sociales en internet y juegos para plataformas de Smartphone. Recientemente, Disney adquirió Playdom, Inc., empresa que desarrolla y difunde juegos en línea para los sitios de redes sociales.

El negocio en línea de Disney desarrolla, edita y distribuye contenido relativo a los servicios en línea de la marca Disney, dedicado al entretenimiento familiar. La idea es crear sitios web de Disney como Disney.com y Disney Family Network. Disney.com promociona Disney Channel, Disney Parks and Resorts, películas de Walt Disney y productos de consumo de Disney.

Para el trimestre que finalizó el 2 de abril de 2011, los ingresos de Disney Interactive Media ascendieron a \$159 millones, un aumento de 3%, pero su utilidad por operación disminuyó a \$60 millones con una pérdida de \$115 millones.

Conclusión

El tema principal de todos los segmentos de negocio de Disney es el entretenimiento familiar. A pesar de las condiciones económicas actuales, el valor del dólar, las tasas de inflación, las tasas de interés, la tasa de desempleo y la variación del PIB en todos los países, el éxito futuro de Disney dependerá de su habilidad para crear y distribuir constantemente películas, programas, atracciones para sus parques temáticos, servicios de hotelería y productos de consumo. Es necesaria una cuantiosa inversión para ganarse y conservar la aceptación y atención de los consumidores, en una época en que las preferencias son más cambiantes que nunca y difieren en cada continente.

CUADRO 16 Interactive Media: ingresos y utilidades por operación (en millones)

	2010	2009	Porcentaje de cambio
Ingresos			
Ventas de juegos y suscripciones	\$ 563	\$ 565	–
Publicidad y otros	198	147	35%
Ingresos totales	\$ 761	\$ 712	7%
Utilidades por operación del segmento	\$ (234)	\$ (295)	21%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Entre los factores que atañen a los viajes y al turismo y que repercuten en el negocio de Disney se encuentran las condiciones climáticas adversas, los desastres naturales, los ataques terroristas, los problemas sanitarios, los asuntos internacionales, los desarrollos políticos o militares y la guerra. Disney también enfrenta desafíos tecnológicos, como el que los clientes tiendan a demandar más programas y películas mediante el sistema a la carta.

James Mitchell, un analista de medios de Goldman Sachs, calcula que 80% de la afluencia a los parques de Disney proviene de Estados Unidos, que 60% de los visitantes nacionales llegan en avión a los parques y que 40% llegan en automóvil. El precio del crudo ha aumentado 19% este año en Nueva York. Para Mitchell Disney tiene una clasificación de “compra” y pronostica un precio de las acciones a doce meses de \$48. Los altos precios del petróleo no le benefician en lo más mínimo a Disney; pero los precios del petróleo descendieron 3% el 5 de mayo de 2011; un buen día para Disney.

En junio de 2011, Disney anunció sus planes de despedir a 5% de sus empleados, es decir, más de 200 personas en su división de películas, con el fin de reducir costos en el segmento Studio Entertainment. Los despidos eran de esperarse, puesto que las ventas a nivel internacional de DVDs se habían desplomado debido a la preferencia de los consumidores por servicios de televisión a la carta y otros medios digitales para ver películas. La situación de la división Studio Entertainment de Disney también es crítica, debido al bajo desempeño del negocio de distribución de entretenimiento familiar y teatral. Los ingresos de este segmento de Disney alcanzaron \$1 340 millones en el segundo trimestre de 2011, un descenso de 13% en relación con el mismo trimestre del año anterior. Las utilidades por operación de este segmento fueron de \$77 millones, que revelan un fuerte desplome de 65%.

Una buena noticia sobre Disney es que el estado de Florida está pensando en invertir \$1 300 millones en un sistema de trenes para el área de Orlando. Disney había solicitado al estado la construcción de la línea, argumentando que generaría empleos y ganancias económicas para la región en la que tienen sus operaciones.

En última instancia, Disney debe continuar manteniendo la imagen y el nombre de la marca que Walt Disney desarrolló y a la vez asegurarles a los inversionistas y accionistas que la compañía tendrá un crecimiento sano en los años por venir. Nuevos competidores como Netflix, Dish Network y Amazon.com están ansiosos por apoderarse de los clientes de Disney. Prepare un plan estratégico trianual para el CEO de Disney, Robert Iger.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 1A

Comparar la estrategia de negocios con una estrategia militar

Objetivo

Este ejercicio le permitirá comparar la estrategia militar y la estrategia empresarial, porque, en muchas formas, operar un negocio es similar a conducir una campaña militar. Muchos conceptos de la administración estratégica surgieron de la milicia. Napoleón Bonaparte enunció 115 máximas para la estrategia militar. Por su parte, el General de la Guerra de Secesión, Nathan Bedford Forrest, tenía un único principio estratégico: “llegar más rápido con la mayor cantidad de hombres”. Los conceptos de estrategia esenciales en el United States Army’s Field Manual (FM-3-0) of Military Operations (secciones 4-32 a 4-39) dice que hay nueve máximas clave de la estrategia militar:

1. Objetivo—dirigir cada operación militar hacia un objetivo claramente definido, decisivo y alcanzable
2. Ofensiva—tomar, retener y explotar la iniciativa
3. Concentración—concentrar el poder combativo en el lugar y momento decisivos
4. Economía de la fuerza—asignar el mínimo esencial de poder combativo a esfuerzos secundarios
5. Maniobra—colocar al enemigo en una posición de desventaja mediante la aplicación flexible del poder combativo
6. Unidad de comando—para cada objetivo, asegurar la unificación de esfuerzos bajo el mando de un comandante responsable

7. Seguridad—nunca permitir que el enemigo adquiriera una ventaja inesperada
8. Sorpresa—atacar al enemigo en un momento, un lugar o de una forma para la cual no esté preparado
9. Simplicidad—preparar planes claros y sencillos, y órdenes claras y concisas para garantizar su comprensión cabal

Instrucciones

- Paso 1** Considere el grado al cual cada una de las nueve máximas mencionadas son aplicables a la formulación e implementación de estrategias en un entorno empresarial.
- Paso 2** Ordene por importancia las máximas anteriormente mencionadas (1 = más importante 9 = menos importante) en relación con la formulación e implementación de estrategias en el entorno empresarial.
- Paso 3** Explique la razón del orden que asignó a cada una de las máximas en el paso 2.

Ejercicio 1B

Recabar la información de la estrategia

Objetivo

El objetivo de este ejercicio es que se familiarice con los términos relativos a la estrategia, presentados y definidos en el capítulo 1. Aplicaremos estos términos a The Walt Disney Company (símbolo bursátil = DIS).

Instrucciones

- Paso 1** Ingrese a <http://corporate.disney.go.com/> (sitio web de Disney). En la parte superior pulse en Investor Relations. Baje una página y pulse en 2011 *Form 10K* e imprima ese documento, que quizá conste de 100 páginas o más. Ese documento contiene excelente información para desarrollar una lista de las fortalezas y debilidades internas de Walt Disney. Quizá también desee consultar el más reciente *Annual Report*, que puede encontrarse en el sitio web http://corporate.disney.go.com/investors/annual_reports.html
- Paso 2** Acuda a la biblioteca de su universidad y saque una copia de Standard & Poor's Industry Surveys para la industria del entretenimiento. Este documento contiene excelente información para elaborar una lista de las oportunidades y amenazas que enfrenta DIS.
- Paso 3** Ingrese al sitio web www.finance.yahoo.com. Busque DIS. Observe la abundante información que puede obtener de DIS si pulsa cualquier rubro de la columna izquierda. Pulse Competitors en la parte inferior de la columna izquierda. Imprima las tablas e información resultantes. Observe que los dos competidores más importantes para DIS son BS, NWS y TWX.
- Paso 4** Utilizando el caso de integración, la información de www.finance.yahoo.com, el documento *Form 10K* de 2011 y el documento Industry Survey, en una hoja aparte enumere las que usted considera son las tres fortalezas, las tres debilidades, las tres oportunidades y las tres amenazas más importantes de DIS. Cada factor mencionado para este ejercicio debe incluir un porcentaje, monto, número o razón que revele algún hecho o tendencia cuantificado. Estos factores sentarán las bases del plan estratégico, porque una empresa se esforzará en aprovechar sus fortalezas, mejorar sus debilidades, evitar las amenazas y capitalizar las oportunidades.
- Paso 5** En un debate en clase, compare sus listas de los factores internos y externos con las de sus compañeros y añada los factores que le falten a su propia lista. Conserve esta información para utilizarla en los ejercicios que aparecen al final de otros capítulos.
- Paso 6** Cualquiera que sea el caso empresarial que le asignen este semestre, actualice la información de su empresa siguiendo los pasos aquí mencionados.

Ejercicio 1C

Actualizar el caso de integración de Walt Disney

Objetivo

Cada semana Walt Disney actualiza su sitio web con News Releases (comunicados de prensa) el cual aborda importante decisiones estratégicas e información. A partir de la edición de este libro, se han producido más de 50 Disney News Releases. Cuando realice la planeación estratégica y el análisis del caso de administración estratégica en clase, es importante contar con la información más reciente posible para basar sus decisiones y procesos.

Instrucciones

- Paso 1** Ingrese a <http://ccorporate.disney.go.com/> y, sobre la columna izquierda, pulse News Releases. Lea los más recientes.
- Paso 2** Redacte un resumen de dos páginas sobre las estrategias más recientes que Disney haya formulado e implementado.
- Paso 3** Entregue su informe al profesor.

Ejercicio 1D

Planeación estratégica para mi universidad

Objetivo

Los factores externos e internos constituyen la base de las estrategias formuladas e implementadas por las empresas. Su escuela o universidad enfrenta numerosas oportunidades/amenazas externas y tiene muchas fortalezas/debilidades internas. El objetivo de este ejercicio es ilustrar el proceso de identificación de factores externos e internos críticos.

Entre las influencias externas se encuentran tendencias en las siguientes áreas: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, tecnológica, política, legal, gubernamental y competitiva. Los factores externos podrían incluir la disminución de estudiantes graduados de bachillerato; cambios en poblacionales; relaciones en la comunidad; incremento en la competitividad entre los colegios y universidades; aumento de adultos que están volviendo a la universidad; menor apoyo por parte de las agencias locales, estatales y federales; aumento en el número de estudiantes extranjeros que asisten a universidades estadounidenses; y cada vez más cursos por Internet.

Entre los factores internos de una escuela o universidad figuran el claustro de profesores, los estudiantes, el personal, los ex alumnos, los programas deportivos, la infraestructura física, el terreno y el mantenimiento, el alojamiento para estudiantes, la administración, la recaudación de fondos, los programas académicos, los servicios alimentarios, el estacionamiento, la ubicación, los clubes, las fraternidades, las hermandades y las relaciones públicas.

Instrucciones

- Paso 1** En una hoja aparte, escriba cuatro encabezados: Oportunidades externas, Amenazas externas, Fortalezas internas y Debilidades internas.
- Paso 2** En relación a su escuela o universidad, enumere cinco factores debajo de cada uno de los encabezados.
- Paso 3** Analice estos factores en clase. Escriba los factores en el pizarrón.
- Paso 4** ¿Qué cosas nuevas aprendió sobre su universidad a partir de este debate en clase? ¿De qué forma podría beneficiar este tipo de debates a una organización?

Ejercicio 1E

Planeación estratégica en una compañía local

Objetivo

Esta actividad tiene como finalidad proporcionarle conocimientos prácticos sobre la manera en la que las organizaciones de su ciudad están llevando a cabo planeación estratégica. Este ejercicio también le dará experiencia en la interacción profesional con los líderes de negocios locales.

Instrucciones

- Paso 1** Contacte por teléfono a los propietarios o altos directivos empresariales. Encuentre una organización que realice planeaciones estratégicas. Haga una cita para visitar al estratega (presidente, director general o dueño) de dicha empresa.
- Paso 2** Busque respuestas a las siguientes preguntas durante la entrevista:
- ¿Cómo conduce su empresa la planeación estratégica formal? ¿Quién está involucrado en el proceso? ¿La compañía tiene retiros de planeación? Si la respuesta es sí, ¿qué tan a menudo y dónde?

- ¿Su empresa ha redactado una declaración de misión? ¿Cómo se desarrolló? ¿Cuándo se modificó por última vez?
- ¿Cuáles son los beneficios de buscar una planeación estratégica?
- ¿Cuáles son los costos o problemas más importantes que implica la estrategia en su negocio?
- ¿Planea usted aplicar algún cambio en el proceso de planeación estratégica en su empresa? Si la respuesta es afirmativa, por favor explique.

Paso 3 Reporte sus hallazgos a la clase.

Ejercicio 1F

Familiarizarse con SMCO

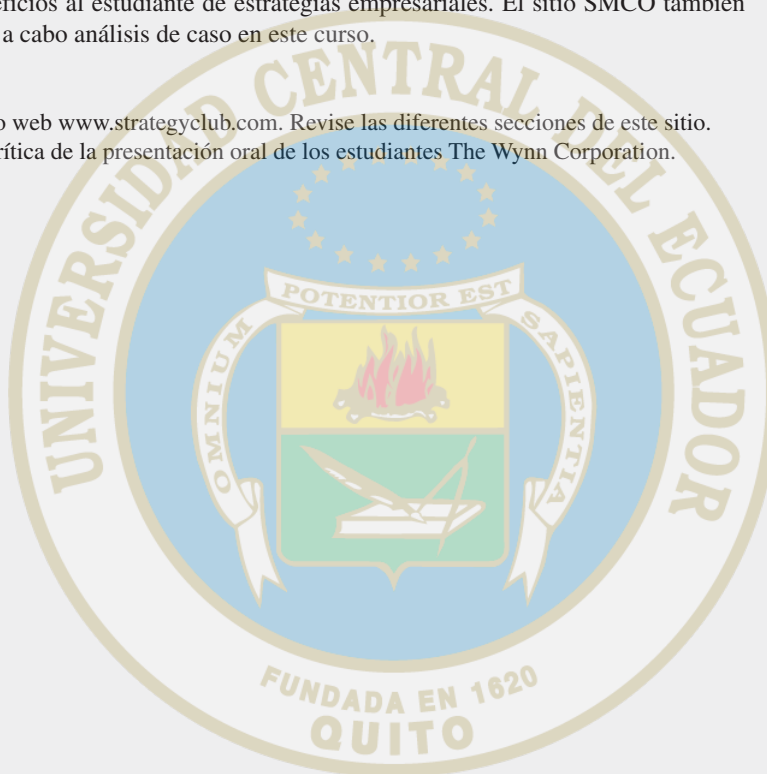
Objetivo

Este ejercicio está diseñado para familiarizarlo con Strategic Management Club Online (SMCO), el cual ofrece muchos beneficios al estudiante de estrategias empresariales. El sitio SMCO también ofrece plantillas para llevar a cabo análisis de caso en este curso.

Instrucciones

Paso 1 Ingrese al sitio web www.strategyclub.com. Revise las diferentes secciones de este sitio.

Paso 2 Prepare una crítica de la presentación oral de los estudiantes The Wynn Corporation.





“CITAS NOTABLES”

“Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva, sino por su misión. Sólo una definición clara de la misión y el propósito de la organización permite tener objetivos empresariales claros y realistas”.

—*Peter Drucker*

“Una visión corporativa puede centrar, dirigir, motivar, unificar y hasta estimular a una empresa a lograr un desempeño superior. La labor del estratega consiste en identificar y proyectar una visión clara”.

—*John Keane*

“Sin visión, el pueblo perece”.

—*Proverbios 29:18*

“Lo último que IBM necesita en este momento es una visión (julio de 1993). Lo que más necesita IBM en este momento es una visión (marzo de 1996)”.

—*Louis V. Gerstner Jr., CEO, IBM Corporation*

“Hayan sido trazados por ratones o por hombres, hasta los mejores planes suelen verse torcidos”.

—*Robert Burns (paráfrasis)*

“El trabajo del estratega consiste en ver la compañía no como es... sino como aquello en lo que puede convertirse”.

—*John W. Teets, presidente de Greyhound, Inc.*

“El hecho de que rara vez se dé la atención adecuada a la misión empresarial, quizá sea la causa más importante del fracaso de una empresa”.

—*Peter Drucker*

“La visión es la verdadera esencia del liderazgo. No se puede tocar una trompeta con vacilación”.

—*Theodore Hesburgh*

La visión y la misión de la empresa

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir la naturaleza y el papel que juegan las declaraciones de visión y misión en la administración estratégica.
2. Analizar la razón por la que el desarrollo de la declaración de misión es tan importante como el documento resultante.
3. Identificar los componentes de la declaración de misión.
4. Analizar cómo pueden verse beneficiadas las actividades de administración estratégica por una clara declaración de visión y misión.
5. Evaluar la declaración de misión de diferentes organizaciones.
6. Redactar una efectiva declaración de visión y misión.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 2A

Comparar la declaración de misión de Dollar General con la de Family Dollar

Ejercicio 2B

Evaluar algunas declaraciones de misión

Ejercicio 2C

Redactar las declaraciones de visión y misión para The Walt Disney Company

Ejercicio 2D

Redactar las declaraciones de visión y misión para mi escuela

Ejercicio 2E

Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión

Ejercicio 2F

Evaluar una propuesta de misión

Este capítulo se enfoca en los conceptos y herramientas necesarios para evaluar y redactar declaraciones de visión y misión empresariales, y ofrece una metodología práctica para desarrollarlas. Además, se presentan y examinan desde un punto de vista crítico algunas declaraciones de misión reales, de organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Se analiza también el proceso de creación de una declaración de visión y misión. La reciente recesión económica provocó un cambio de rumbo en muchas empresas y, por consiguiente, una diametral transformación de su visión y misión. Por ejemplo, Microsoft ha incursionado en la industria de la telefonía celular con Nokia, e IBM se está enfocando más en el análisis de negocios.

El caso de estudio en este capítulo es sobre Dollar General, empresa que cuenta con un plan estratégico claro y magníficos resultados en una economía que va en franca mejoría.

Quizá podamos entender mejor la visión y la misión si examinamos los orígenes de una empresa. En un inicio, la empresa es simplemente un conjunto de ideas. Emprender un negocio parte de la creencia de que la nueva organización puede ofrecer algún producto o servicio a ciertos consumidores, en determinada zona geográfica, mediante algún tipo de tecnología y a un precio redituable. El propietario de la nueva empresa suele creer que la filosofía administrativa de ésta generará una imagen pública favorable, y que su concepto de negocio puede ser adoptado o comunicado a miembros importantes de la comunidad. Cuando estas creencias sobre la empresa se ponen por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas en las que se basa la declaración de visión y misión. A medida que una empresa crece, sus propietarios o gerentes ven

Caso de administración estratégica de excelencia

DOLLAR GENERAL CORPORATION

Conocida como su planteamiento de propósitos, la declaración de misión de Dollar General es la siguiente: “Servir al prójimo. Propiciar una mejor vida para los clientes. Generar ganancias superiores para los accionistas. Brindar respeto y oportunidades a los empleados”. En contraste, la declaración de misión de su rival, Family Dollar, es ésta: “Para nuestros clientes, ser un lugar irresistible para ir de compras... por la comodidad y los precios bajos que les ofrecemos. Para nuestros asociados, ser un lugar irresistible para trabajar... por las oportunidades que les damos y por las recompensas excepcionales con que premiamos sus logros. Para nuestros inversionistas, ser un lugar irresistible para invertir... por nuestros rendimientos extraordinarios”.

En 2011, mientras muchas empresas seguían experimentando dificultades, Dollar General abrió 625 tiendas nuevas y contrató 6 000 nuevos empleados en 35 entidades de Estados Unidos, con lo que el total de puntos de venta ascendió a 9 200 y el de empleados a 88 000. Tres de los estados en los que Dollar General abrió tiendas fueron Connecticut, Nevada y New Hampshire. Además, ese mismo año la empresa remodeló o reubicó otras 550 tiendas. En 2010 las utilidades de Dollar General presentaron un increíble aumento de 214%, alcanzando 339 millones de dólares, en tanto que sus ingresos ascendieron a 11 800 millones de dólares, lo cual representa un incremento de 13 por ciento. Su excelente estrategia de ventas masivas al menudeo, basada en la apertura de tiendas pequeñas en comunidades pequeñas, ha provocado que incluso el poderoso Wal-Mart esté haciendo lo mismo con sus nuevos puntos de venta de tamaño reducido, llamados Wal-Mart Express.

Fundada en 1939 y con sede cerca de Nashville, Tennessee, Dollar General opera principalmente tiendas independientes en comunidades demasiado pequeñas como para dar cabida a Wal-Mart. Algunos de sus acérrimos competidores son Family Dollar y Dollar Tree. Dollar General es el mayor minorista de descuento, pero Family Dollar le sigue con 7 800 millones de dólares en ventas. Todas las tiendas de descuento están haciendo lo posible por apoderarse de los clientes de Wal-Mart, K-Mart y Target. Por primera vez en la historia, en 2010 los ingresos de Wal-Mart revelaron que sus ventas nacionales habían descen-

dido por segundo año consecutivo, en parte debido a la irrupción de Dollar General y su filosofía de “servir al prójimo”.

Además de vender marcas privadas, Dollar General comercializa productos de los fabricantes más confiables de Estados Unidos,

como Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Unilever, Kellogg's, General Mills, Nabisco, Hanes, PepsiCo y Coca Cola. Más del 25% de los artículos que están a la venta en las tiendas Dollar General cuestan un dólar o menos. Dos años después de que KKR y Goldman Sachs la privatizaran, en 2009 Dollar General se convirtió en una empresa pública, justo cuando la recesión invitaba a millones de compradores en busca de ofertas a entrar a sus tiendas.

Dollar General lanzó hace poco una nueva promoción invitando a los compradores a participar en el sorteo “Un nuevo comienzo cada día”, con el cual se les daba la posibilidad de liquidar todas sus deudas, incluyendo un gran premio de 100 000 dólares para liquidar sus casas. Rick Dreiling, presidente y CEO de Dollar General, afirmó: “En estos tiempos difíciles, nos emociona dar a nuestros clientes la oportunidad de pagar sus deudas”. Además del gran premio, el sorteo “Un nuevo comienzo cada día” otorgó al primer lugar 20 000 dólares para liquidar un automóvil, al segundo 5 000 dólares para pagar alguna tarjeta de crédito, y al tercero 2 400 dólares para liquidar servicios domésticos.

Fuente: Basado en documentos de la empresa.

la necesidad de revisar las creencias en las que está fundamentada, pero aquellas ideas originales suelen verse reflejadas en las declaraciones revisadas de visión y misión.

Las declaraciones de visión y misión suelen encontrarse en las primeras páginas de los informes anuales de la empresa. Muchas veces también se hacen públicas en las instalaciones de la organización, y forman parte de la información que sobre la misma se distribuye a diferentes personas. También se les cita en numerosos informes internos, como solicitudes de préstamos, acuerdos con proveedores, contratos laborales, planes de negocios y contratos de servicio al cliente. En un estudio reciente, los investigadores concluyeron que en los últimos cinco años 90% de todas las empresas han utilizado una declaración de misión en algún momento.¹

¿En qué queremos convertirnos?

En todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Una *declaración de visión* debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de visión y misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve —constando, de preferencia, de un solo enunciado— y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible.

En la tabla 2-1 se muestran diversos ejemplos de la declaración de la visión.

¿Cuál es nuestro negocio?

La filosofía en que se basan las declaraciones de misión actuales deriva, en gran medida, de lineamientos establecidos a mediados de la década de 1970 por Peter Drucker, a quien suele calificársele como “padre de la administración moderna” por sus estudios pioneros en General Motors Corporation, sus 22 libros y los cientos de artículos que ha publicado. *Harvard Business Review* ha llamado a Drucker “el más importante pensador de la administración de nuestros tiempos”.

Drucker afirma que formular la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” es equivalente a cuestionarse “¿Cuál es nuestra misión?”. La *declaración de misión* es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva.

Conocida también como *credo organizacional*, declaración de propósito, declaración de filosofía, declaración de creencias, estatuto de principios de negocios, o declaración de la “definición de nuestro negocio”, la declaración de misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir.

TABLA 2-1 Ejemplos de declaración de visión

La visión de Tyson Foods es ser la opción número cuando se trata de productos proteínicos y, al mismo tiempo, maximizar el valor para los accionistas. (<i>Comentario del autor: buena declaración, a menos que Tyson comercialice también productos no proteínicos</i>).
La visión de General Motors es ser líder mundial en productos de transportación y servicios relacionados. (<i>Comentario del autor: buena declaración</i>).
PepsiCo asume la responsabilidad de mejorar continuamente todos los aspectos del mundo en donde opera —ambiental, social, económico—, creando un mejor mañana. (<i>Comentario del autor: esta declaración es muy vaga; debería hacer alguna mención al negocio de alimentos y bebidas</i>).
La visión de Dell es crear una cultura empresarial en la que la excelencia ambiental sea una segunda naturaleza. (<i>Comentario del autor: la declaración es demasiado vaga; debería hacer alguna mención al negocio de las computadoras; la palabra ambiental suele utilizarse como una alusión al medio ambiente, por lo que su uso aquí es poco claro</i>).
La visión de First Reliance Bank es ser reconocido como el banco más grande y rentable de Carolina del Sur. (<i>Comentario del autor: este banco, nuevo y muy pequeño, tiene su sede en Florence, Carolina del Sur, por lo que este objetivo no es alcanzable en cinco años; en consecuencia, su declaración es demasiado futurista</i>).
La visión de Samsonite es proveer soluciones innovadoras al mundo de los viajes. (<i>Comentario del autor: esta declaración necesita ser más específica, y quizá hacer mención del equipaje, ya que en sus términos actuales podría interpretarse como relacionada con líneas aéreas o cruceros, lo cual no es recomendable</i>).
La visión de Royal Caribbean consiste en empoderar a los empleados para permitirles que proporcionen a sus huéspedes la mejor experiencia vacacional y, de esta manera, generar excelentes rendimientos para los accionistas y mejorar el bienestar de las comunidades. (<i>Comentario del autor: buena declaración, pero sería mejor que se concretara a señalar las ventajas para los huéspedes</i>).
La visión de Procter & Gamble es ser la mejor compañía de productos del mundo, y recibir reconocimiento como tal. (<i>Comentario del autor: la declaración es demasiado vaga y no se comprende del todo bien</i>).

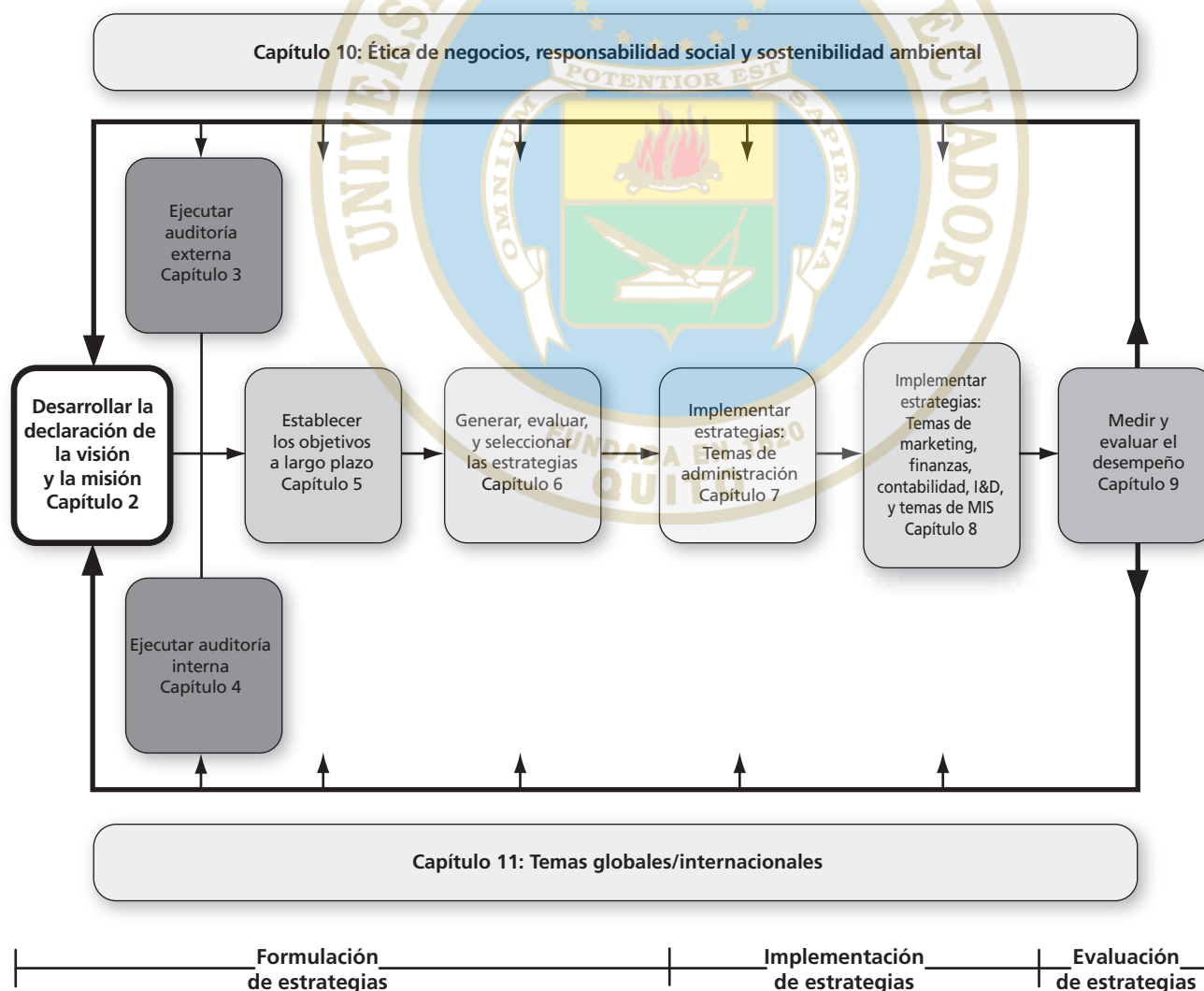
Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aunque los estrategas no hayan puesto conscientemente esta razón por escrito. Como se ilustra en la figura 2-1, tanto practicantes como académicos reconocen que una cuidadosa preparación de la declaración de visión y misión es el primer paso de la administración estratégica. Respecto de la declaración de misión, Drucker afirma lo siguiente:

La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales. Aparentemente no hay nada más sencillo o más obvio que conocer cual es el negocio de una empresa; una acerera produce acero, una ferroviaria maneja trenes que transportan carga y pasajeros, una compañía aseguradora protege contra el riesgo de un incendio, y un banco presta dinero. A pesar de lo anterior, la realidad es que “¿Cuál es nuestro negocio?” suele ser una pregunta difícil de responder, pues las cosas no son siempre tan obvias. Responder este cuestionamiento es la primera responsabilidad de los estrategas.²

Algunos estrategas dedican casi todo su día a resolver cuestiones administrativas y tácticas, y aquellos que se apresuran a establecer objetivos e implementar estrategias muchas veces pasan por alto el desarrollo de la declaración de visión y misión. Éste es un problema muy generalizado, incluso en las

FIGURA 2-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



grandes empresas. Muchas corporaciones estadounidenses aún no cuentan con una declaración formal de visión o misión;³ sin embargo, cada vez más organizaciones se encuentran desarrollándola.

Algunas empresas desarrollan declaraciones de misión tan sólo porque consideran que hacerlo está de moda, en vez de asumirlas como un compromiso real. Sin embargo, como se describe en este capítulo, las empresas que desarrollan y revisan sistemáticamente sus declaraciones de visión y misión, que las consideran documentos vivos y parte integral de la cultura de la organización, obtienen grandes beneficios. Johnson & Johnson (J&J) es un ejemplo de este tipo de empresas. Los directivos de J&J se reúnen de manera periódica con los empleados para revisar, reescribir y reafirmar la visión y la misión de la compañía. Todos los empleados de J&J reconocen el valor que los altos ejecutivos confieren a este ejercicio, y responden en consecuencia.

Visión en comparación con misión

Muchas organizaciones desarrollan tanto una declaración de visión como una de misión. Mientras que la declaración de misión responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, la *declaración de visión* responde el cuestionamiento “¿En qué queremos convertirnos?”.

Se podría argumentar que las utilidades, no la misión ni la visión, son el principal motivador corporativo. Pero las ganancias por sí solas no bastan para motivar a la gente.⁴ De hecho, algunos empleados las perciben negativamente; es posible que las consideren algo que ellos han generado, pero que la gerencia utiliza e incluso cede a los accionistas. Aunque esta percepción es indeseable y preocupante para los directivos, sin duda indica que tanto las utilidades como la visión son necesarias para motivar de manera efectiva a los empleados.

Cuando empleados y directivos en conjunto dan forma a la declaración de visión y misión de una empresa, los documentos resultantes reflejan las visiones personales que unos y otros albergan en sus corazones y mentes respecto de su propio futuro. Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo cotidiano, y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.

El proceso de desarrollo de las declaraciones de misión y visión

Como se indicó en el modelo de administración estratégica, es preciso contar con una clara declaración de visión y misión antes de formular e implementar estrategias alternativas. Además, es importante involucrar a tantos gerentes y directivos como sea posible en el proceso de desarrollo, porque es a través de la participación que las personas se comprometen con una organización.

Un método muy utilizado para el desarrollo de la declaración de misión consiste en elegir —antes que nada— varios artículos relacionados con este tipo de declaraciones, para que los directivos los lean como información preparatoria. Después se les pide que creen una declaración de visión y misión para la organización. Un facilitador o un comité de altos ejecutivos deberá combinar las declaraciones resultantes en un único documento preliminar, el cual se distribuirá entre todos los directivos. Después se hará una invitación para realizar modificaciones, adiciones y supresiones, y se llevará a cabo una reunión para revisar el documento. En la medida en que todos los directivos participen y avalen los documentos finales, será más fácil que las organizaciones obtengan su apoyo para otras actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias. Así, el proceso de desarrollo de la declaración de visión y misión constituye una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario por parte de todos los directivos de la empresa.

Durante el proceso de desarrollo de la declaración de visión y misión, algunas organizaciones forman grupos de discusión con los directivos para desarrollar y modificar las declaraciones existentes. Otras empresas contratan a algún consultor o facilitador externo para dirigir el proceso y contribuir a la redacción preliminar. A veces una persona externa, que cuente con experiencia en el desarrollo de dichos documentos y tenga puntos de vista imparciales, puede dirigir con mayor efectividad el proceso que un grupo o un comité directivo internos. Cuando se ha elaborado el documento final, es necesario decidir cuál será la mejor manera de comunicar la visión y la misión a los directivos, empleados y público externo de la organización. Algunas organizaciones incluso crean videos para explicar la declaración de visión y misión, así como su proceso de desarrollo.

En un artículo escrito por Campbell y Yeung se enfatiza que el proceso para desarrollar una declaración de misión debe crear un “vínculo emocional” y un “sentido de misión” entre la organización y sus empleados.⁵ Sin embargo, el compromiso con la estrategia de la empresa y el acuerdo intelectual con las estrategias que habrán de seguirse no necesariamente se traduce en un vínculo emocional; por lo tanto, es posible que las estrategias formuladas no lleguen a implementarse. Estos investigadores subrayan que el

vínculo emocional surge cuando el individuo se identifica con los valores y el comportamiento en que se basa una empresa, lo que a su vez da a un sentido de misión a su compromiso y a su acuerdo intelectual con la estrategia. Campbell y Yeung también hacen una distinción entre los términos *visión* y *misión*, afirmando que la visión es “el estado futuro posible y deseable de una organización” —lo cual incluye objetivos específicos—, mientras que la misión está más asociada con el comportamiento y el presente.

Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión

La importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión para una administración estratégica efectiva está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de las investigaciones son contradictorios. Rarick y Vitton encontraron que las empresas que cuentan con una declaración formal de misión tienen el doble de rendimientos promedio sobre el capital de los accionistas que las que carecen de ella; Bart y Baetz hallaron una relación positiva entre las declaraciones de misión y el desempeño organizacional; *BusinessWeek* reporta que las empresas que utilizan declaraciones de misión tienen un rendimiento 30% más alto en ciertos parámetros financieros que las que no cuentan con ellas; no obstante, algunos estudios han encontrado que tener una declaración de misión no contribuye directa ni positivamente al desempeño financiero.⁶ El grado en que directivos y empleados se involucran en el desarrollo de las declaraciones de visión y misión puede hacer la diferencia en el éxito del negocio. En este capítulo se ofrecen los lineamientos para desarrollar estos importantes documentos. King y Cleland recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración de misión por escrito, para así obtener los siguientes beneficios:

1. Asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización.
2. Proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales.
3. Establecer un tono o clima organizacional general.
4. Contar con un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización, y disuadir a aquellos que no lo logren de seguir participando en las actividades de la organización.
5. Facilitar la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas entre los elementos responsables dentro de la organización.
6. Especificar propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos, de manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.⁷

Reuben Mark, ex CEO de Colgate, sostiene que una misión clara debe tener un sentido internacional. Mark opina lo siguiente respecto de la visión:

Cuando se trata de reunir a toda la gente bajo la bandera corporativa, es esencial impulsar una visión global en vez de tratar de estipular diferentes mensajes locales de acuerdo con las distintas culturas. El secreto radica en mantener una visión simple, pero elevada: “Fabricamos las computadoras más rápidas del mundo” o “Telefonía para todos”. Es imposible lograr que el personal asuma el compromiso si la única meta es el logro de objetivos financieros. La visión debe ser algo que haga sentir mejor a la gente, que le dé la sensación de formar parte de algo.⁸

Resolución de puntos de vista divergentes

Otro beneficio de desarrollar una declaración integral de la misión es que durante el proceso se pueden descubrir y resolver puntos de vista divergentes entre los directivos. La pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” puede crear controversia. A menudo, plantear este cuestionamiento saca a la luz las discrepancias existentes entre los estrategas de la organización. Es posible que individuos que han trabajado mucho tiempo juntos y creen que se conocen, de pronto se den cuenta de que no están de acuerdo en cuestiones fundamentales. Por ejemplo, en un colegio o universidad, los puntos de vista divergentes respecto de la importancia de la enseñanza, la investigación y el servicio suelen salir a la luz durante el proceso de desarrollo de la declaración de misión. Se necesita compromiso, negociación y, finalmente, un acuerdo sobre las cuestiones importantes antes de que las personas puedan enfocarse en actividades más específicas de la formulación de estrategias.

Si no se resuelve, un alto grado de desacuerdo entre los estrategas de la organización respecto de las declaraciones de visión y misión puede ocasionar problemas. Por ejemplo, una de las razones de la

quiebra y la liquidación de W. T. Grant fue un desacuerdo no resuelto sobre la misión del negocio. Como reportó un ejecutivo:

Había mucho desacuerdo dentro de la empresa acerca de si debíamos adoptar la postura de Kmart o la de Montgomery Ward y JCPenney. Ed Staley y Lou Lustenberger (dos altos ejecutivos) discrepaban sobre el asunto, y el resultado fue que tomamos una posición intermedia que no sirvió para nada.⁹

Con demasiada frecuencia los estrategas desarrollan las declaraciones de visión y misión sólo cuando la organización tiene problemas, momento en que indudablemente resultan necesarias. De hecho, desarrollar y comunicar una misión clara en tiempos difíciles a veces puede tener resultados espectaculares, e incluso revertir una mala situación. Sin embargo, esperar hasta que la organización enfrente ciertas dificultades para desarrollar las declaraciones de visión y misión es un riesgo característico de una administración irresponsable. De acuerdo con Drucker, el momento clave para preguntarse con seriedad “¿En qué queremos convertirnos?” y “¿Cuál es nuestro negocio?” se da cuando la empresa ha alcanzado el éxito:

El éxito siempre vuelve obsoleto el comportamiento mismo que lo ocasionó, siempre crea nuevas realidades, y siempre da lugar a problemas diferentes. Sólo los cuentos de hadas terminan con la frase “Y vivieron felices para siempre”. A nadie le gusta pelearse con el éxito ni crear disturbios. No pasará mucho tiempo antes de que el éxito se torne en fracaso. Tarde o temprano, hasta la respuesta más acertada a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” pierde vigencia.¹⁰

En organizaciones de múltiples divisiones, los estrategas deben asegurarse de que cada una de ellas desempeñe tareas de administración estratégica, incluyendo el desarrollo de las declaraciones de visión y misión. Cada división debe involucrar a sus propios gerentes y empleados en el desarrollo de declaraciones de visión y misión congruentes con la misión corporativa. En la tabla 2-2 se listan diez beneficios que trae consigo el contar con una misión y una visión claras.

Las organizaciones que no desarrollan una declaración de visión ni una declaración de misión integral e inspiradora pierden la oportunidad de presentarse favorablemente ante los *accionistas* actuales y potenciales. Todas las empresas necesitan clientes, empleados y directivos, y casi todas ellas requieren también de prestamistas, proveedores y distribuidores. Las declaraciones de visión y misión son vehículos efectivos para comunicarse con los accionistas internos y externos. El beneficio principal de estas declaraciones como herramientas de administración estratégica se debe a que especifican los objetivos definitivos de la empresa. Las declaraciones de misión y visión:

Proporcionan a los gerentes una dirección unificada que trasciende las necesidades individuales, limitadas y transitorias. Promueven la sensación de expectativas compartidas entre los empleados de todos los niveles y generaciones. Consolidan los valores con el paso del tiempo y entre los individuos y grupos de interés. Proyectan un sentimiento de valía y determinación que las personas ajenas a la empresa pueden identificar y asimilar. Por último, afirman el compromiso de la empresa hacia la acción responsable, lo cual es congruente con su necesidad de preservar y proteger las demandas esenciales de sus miembros en términos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la firma.¹¹

Características de la declaración de misión

Una declaración de actitud

La declaración de misión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. En general su alcance es amplio, debido a por lo menos dos importantes razones. La primera es que una correcta declaración de misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles, sin que la creatividad de la dirección se vea excesivamente reprimida. El exceso de especificidad limitaría su potencial de crecimiento creativo para la organización. Sin embargo, una declaración demasiado general, que no excluya algunas de las alternativas estratégicas, podría ser disfuncional. La declaración de misión de Apple Computer,

TABLA 2-2 Diez beneficios de contar con una misión y una visión claras

1. Lograr una claridad de propósito entre todos los directivos y empleados.
2. Sentar las bases para todas las demás actividades de planeación estratégica, como la evaluación interna y externa, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, la elección entre estrategias alternativas, la elaboración de políticas, la constitución de la estructura organizacional, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.
3. Dar dirección.
4. Proporcionar una perspectiva compartida por todos los accionistas de la empresa.
5. Resolver puntos de vista divergentes entre los directivos.
6. Fomentar la sensación de expectativas compartidas entre todos los directivos y empleados.
7. Proyectar el sentimiento de valía y determinación entre todos los accionistas.
8. Proyectar la idea de una empresa organizada y motivada, merecedora de apoyo.
9. Alcanzar un desempeño organizacional superior.
10. Lograr sinergia entre directivos y empleados.

por ejemplo, no debe dejar abierta la posibilidad de diversificarse hacia la fabricación de pesticidas, mientras que la de Ford Motor Company, por su parte, tendría que evitar cualquier referencia al procesamiento de alimentos.

La segunda razón importante es que la declaración de misión debe ser lo suficientemente amplia como para conciliar eficazmente las diferencias entre las *partes interesadas*, los individuos y los grupos de individuos que tengan alguna participación o interés especial en la compañía y, al mismo tiempo, atraerlos. Por lo tanto, la declaración de misión debe ser *conciliatoria*. Por partes interesadas nos referimos a los empleados, gerentes, accionistas, juntas directivas, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, federales y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos ambientalistas y el público en general. Los grupos de interés afectan y se ven afectados por las estrategias de una empresa; no obstante, sus exigencias y preocupaciones varían y a menudo entran en conflicto. Por ejemplo, el público en general tiene un interés especial en la responsabilidad social, mientras que a los accionistas les preocupa más la rentabilidad. Las exigencias para cualquier empresa pueden contarse literalmente por miles, y suelen incluir aire limpio, empleos, impuestos, oportunidades de inversión, oportunidades profesionales, equidad de oportunidades de empleo, prestaciones, salarios, honorarios, agua limpia y servicios a la comunidad. No todas las exigencias de las partes interesadas en una organización pueden ser atendidas con el mismo énfasis. Una declaración de misión efectiva indica la atención relativa que la organización dedicará a cumplir con las demandas de los diversos grupos de interés.

Es difícil alcanzar el balance justo entre especificidad y generalidad, pero bien vale la pena intentarlo. George Steiner comenta en los términos siguientes la necesidad de que la declaración de misión tenga un amplio alcance:

Casi todas las empresas cuentan con una declaración de misión muy abstracta. Ahora bien, la vaguedad tiene sus virtudes. Las declaraciones de misión no están diseñadas para expresar fines concretos, sino para motivar y proporcionar una dirección general, una imagen, un tono y una filosofía capaces de guiar a la empresa. El exceso de detalles podría ser contraproducente, ya que la especificación concreta tiene la capacidad de desencadenar oposición. Además, la precisión podría reprimir la creatividad en la formulación de una misión o un propósito aceptables. Una vez que un objetivo se “escribe en piedra”, se produce rigidez y resistencia al cambio en la organización. La vaguedad deja espacio para que otros directivos aporten los detalles.¹²

Como se indica en la tabla 2-3, además de tener un amplio alcance, la declaración de misión debe ser tan breve como sea posible; la extensión recomendada es de menos de 250 palabras. Una declaración de misión efectiva debe provocar sentimientos y emociones positivos acerca de la organización, y tiene que ser inspiradora, en el sentido de motivar a quienes la lean a tomar acciones. La declaración de misión debe ser perdurable. Todas las anteriores son características deseables en una declaración de este tipo. Si es efectiva, dará la impresión de que la empresa es exitosa, tiene dirección y es merecedora del tiempo, el apoyo y la inversión de todos los grupos socioeconómicos.

La declaración de misión refleja los puntos de vista sobre las futuras direcciones y estrategias para el crecimiento que se basan en análisis externos e internos de avanzada. La misión de la empresa debe ofrecer criterios útiles para elegir entre estrategias alternativas y, por consiguiente, el fundamento para generar y examinar las opciones. La declaración de misión debe tener una orientación dinámica, que dé cabida a juicios sobre las direcciones de crecimiento más favorecedoras y las menos prometedoras.

Orientación hacia el cliente

Una correcta declaración de misión describe no sólo el propósito de la organización, sino también quiénes son sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica. De acuerdo con Vern McGinnis, una declaración de misión debe: 1) definir qué es y qué aspira a ser la organización; 2) ser lo bastante limitada para excluir ciertas iniciativas de negocio, y lo bastante amplia para permitir el crecimiento creativo; 3) distinguir a una organización en particular de todas las demás; 4) servir como marco de referencia para evaluar las actividades actuales y posibles, y 5) ser enunciada en términos lo suficientemente claros para que se comprenda con exactitud en toda la organización.¹³

Las declaraciones de misión efectivas reflejan las expectativas de los clientes. En vez de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado para él, la filosofía operacional de las empresas debe consistir en identificar las necesidades de los clientes, y luego proveer un producto o servicio que las satisfaga.

Las declaraciones de misión efectivas identifican la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes. Es por esto que la declaración de misión de AT&T se enfoca en la comunicación y no en los teléfonos; a ello se debe también que la declaración de misión de ExxonMobil se refiere a la energía y no al petróleo o a la gasolina, y por lo que la misión de Union Pacific se enfoca en la transportación y no en los ferrocarriles, igual que la declaración de Universal Studios se centra en el entretenimiento y no en las películas. Una razón de peso para desarrollar la declaración de misión de la empresa es atraer a clientes que le den sentido a la organización.

Los lineamientos siguientes son relevantes al momento de desarrollar una declaración de misión:

No me ofrezcan cosas.

No me ofrezcan ropa. Ofrézcanme una apariencia atractiva.

No me ofrezcan calzado. Ofrezcan comodidad para mis pies y el placer de caminar.

No me ofrezcan una casa. Ofrézcanme seguridad, comodidad y un lugar que sea limpio y feliz.

No me ofrezcan libros; ofrézcanme horas de placer y los beneficios del conocimiento.

No me ofrezcan discos compactos. Ofrézcanme tiempo libre y el sonido de la música.

No me ofrezcan herramientas. Ofrézcanme los beneficios y el placer que proviene de hacer cosas hermosas.

No me ofrezcan muebles. Ofrézcanme comodidad y la quietud de un lugar acogedor.

No me ofrezcan cosas; ofrézcanme ideas, emociones, ambiente, sentimientos y beneficios.

Por favor, no me ofrezcan *cosas*.

Componentes de la declaración de misión

La declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Casi todos los profesionales y académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve *componentes*. Ya que la declaración de misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de administración estratégica, es importante que incluya las nueve características que se resumen en la tabla 2-3, así como los siguientes nueve componentes:

1. **Clientes.** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. **Productos o servicios.** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. **Mercados.** En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?
4. **Tecnología.** ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. **Filosofía.** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?

TABLA 2-3 Características de una declaración de misión

1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
2. Su extensión es menor a 250 palabras.
3. Es inspiradora.
4. Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
5. Revela la responsabilidad social de la empresa.
6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
8. Es conciliatoria.
9. Es perdurable.

7. **Autoconcepto.** ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. **Preocupación por la imagen pública.** ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. **Preocupación por los empleados.** ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?¹⁴

En la tabla 2-4 se muestran extractos de las declaraciones de misión de diferentes organizaciones, con el propósito de ejemplificar los nueve componentes esenciales mencionados.

Redacción y evaluación de la declaración de misión

Quizá la mejor manera de desarrollar la habilidad para redactar y evaluar declaraciones de misión es estudiar las misiones de empresas reales. Por lo tanto, las declaraciones de misión de la tabla 2-5 se evalúan en función de los nueve componentes deseables. Observe que en la tabla 2-5 las cifras presentadas en los enunciados revelan cuántos componentes incluye cada documento. Entre los enunciados de la tabla 2-5, observe que la declaración de la misión de Dell es la mejor, ya que sólo carece de un componente, mientras que la declaración de L'Oreal es la peor, pues carece de seis de los componentes recomendados.

No existe una declaración de misión perfecta para toda organización; en consecuencia, es necesario aplicar el sentido común al momento de evaluar las declaraciones de misión. Algunas personas son más exigentes que otras al evaluar estas declaraciones. Por ejemplo, si una declaración se limita a incluir la palabra “clientes” sin especificar quiénes son éstos, ¿puede considerársele satisfactoria? Idealmente, la declaración debe ser elocuente al mencionar los componentes recomendados, y no limitarse a incluir términos como “productos” o “empleados”. ¿Por qué? Porque la declaración debe ser informativa, inspiradora, perdurable y motivar a los interesados a la acción. La evaluación de una declaración de misión basada en la inclusión de los nueve componentes es sólo el inicio del proceso de evaluación de su efectividad general.

Nota para el estudiante

Recuerde que obtener y conservar una ventaja competitiva es la esencia de la administración estratégica; por lo tanto, cuando presente su análisis de visión/misión para la empresa, asegúrese de hablar sobre los componentes “autoconcepto” o “competencia distintiva”. Compare sus recomendaciones de declaraciones de visión/misión tanto con las declaraciones actuales de la empresa como con las declaraciones de las empresas rivales; de esta manera podrá ver con claridad cuál es la contribución de sus recomendaciones o plan estratégico para que la empresa obtenga y conserve una ventaja competitiva. Su propuesta de declaración de misión debe incluir los nueve componentes y las nueve características, pero al momento de presentar su visión/misión enfóquese en la ventaja competitiva. En otras palabras, sea sistemático, innovador y perspicaz; exprese su perspectiva general de la visión/misión en términos de la manera en la que usted cree que la empresa puede lograr y conservar una ventaja competitiva. No se conforme con mostrar una comparación entre los nueve componentes de su declaración propuesta y las declaraciones de las empresas rivales, aunque también sería recomendable incluir dicho comparativo en su análisis.

TABLA 2-4 Ejemplos de los nueve componentes esenciales de una declaración de misión**1. Clientes**

Creemos que nuestra principal responsabilidad es con los médicos, las enfermeras, los pacientes, las madres y todas las personas que utilizan nuestros productos y servicios. (Johnson & Johnson)

Para obtener la lealtad de nuestros clientes, los escuchamos, nos anticipamos a sus necesidades y actuamos para crear valor para ellos. (Lexmark International)

2. Productos o servicios

Los principales productos de AMAX son el molibdeno, el carbón, el mineral de hierro, el cobre, el plomo, el zinc, el petróleo y el gas natural, el potasio, los fosfatos, el níquel, el tungsteno, la plata, el oro y el magnesio. (AMAX Engineering Company)

El negocio de Standard Oil Company (Indiana) consiste en encontrar y producir petróleo crudo, gas natural y gas natural licuado, fabricar productos de alta calidad útiles para la sociedad a partir de estas materias primas, distribuirlos, comercializarlos y brindar servicios relacionados a precios razonables y que sean confiables para el público consumidor. (Standard Oil Company)

3. Mercados

Estamos dedicados al éxito total de Corning Glass Works como competidor internacional. (Corning Glass Works)

Nuestro énfasis está en los mercados estadounidenses, aunque exploraremos también las oportunidades internacionales. (Blockway)

4. Tecnología

El negocio de Control Data consiste en aplicar la tecnología microelectrónica y computacional en dos áreas generales: hardware para computadoras y servicios de optimización para computadoras, como computación, información, educación y finanzas. (Control Data)

Nos esforzaremos ininterrumpidamente por satisfacer las preferencias de los adultos fumadores, desarrollando tecnologías que tengan el potencial de reducir los riesgos para la salud asociados al tabaquismo. (RJ Reynolds)

5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad

En este sentido, la empresa conducirá con prudencia sus operaciones y proveerá las ganancias y crecimiento que asegurarán el éxito definitivo de Hoover. (Hoover Universal)

Satisfacer la necesidad internacional de conocimiento a cambio de utilidades justas, respaldando, evaluando, produciendo y distribuyendo información valiosa, de manera que beneficie a nuestros clientes, empleados, otros inversionistas y a nuestra sociedad. (McGraw-Hill)

6. Filosofía

Nuestro liderazgo de clase mundial está comprometido con una filosofía administrativa que antepone las personas a las ganancias. (Kellogg)

Todo es parte de la filosofía Mary Kay, una filosofía basada en la regla de oro. Un espíritu de compartir y cuidar, que permite que la gente dé alegremente su tiempo, su conocimiento y su experiencia. (Mary Kay Cosmetics)

7. Autoconcepto

Crown Zellerbach está comprometida en superar a la competencia actual en un plazo de 1 000 días, para lo cual da rienda suelta a las habilidades y energías constructivas y creativas de cada uno de sus empleados. (Crown Zellerbach)

8. Preocupación por la imagen pública

Compartir la obligación que tiene el mundo entero de proteger el medio ambiente. (Dow Chemical)

Contribuir a la fortaleza económica de la sociedad, y desempeñarnos como un buen ciudadano corporativo a nivel local, estatal y nacional en todos los países en los que hacemos negocios. (Pfizer)

9. Preocupación por los empleados

Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y retener al personal con habilidades, carácter y dedicación excepcionales, mediante la oferta de buenas condiciones laborales, liderazgo superior y compensaciones basadas en el desempeño, un atractivo programa de prestaciones, la oportunidad de crecimiento y un alto grado de seguridad laboral. (The Wachovia Corporation)

Compensar a nuestros empleados con salarios y prestaciones que sean competitivos respecto de las demás oportunidades de empleo en su área geográfica, y lograr que sus contribuciones sean congruentes con la eficiencia de las operaciones de la empresa. (Public Service Electric & Gas Company)

Conclusión

Cada organización tiene un propósito y una razón de ser únicos. Esta singularidad debe verse reflejada en las declaraciones de visión y misión. La naturaleza de su visión y misión puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. La organización alcanza un elevado sentido de propósito cuando sus estrategias, directivos y empleados desarrollan y comunican una visión y una misión de negocios claras. Drucker afirma que desarrollar una visión y una misión empresariales claras es la “principal responsabilidad de los estrategas”.

Una correcta declaración de misión pone en evidencia a los clientes, los productos o servicios, los mercados, la tecnología, la preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía,

TABLA 2-5 Ejemplo de declaraciones de misión

Fleetwood Enterprises será líder de las industrias de vehículos de recreación y viviendas prefabricadas (2, 7) gracias a su oferta de productos de calidad, elaborados con una pasión por la innovación orientada al cliente (1). Haremos hincapié en la capacitación, estaremos abiertos a la diversidad, y proveeremos oportunidades de crecimiento para nuestros asociados y distribuidores (9). Guiaremos nuestras industrias en la aplicación de tecnologías apropiadas (4). Operaremos con los más altos niveles de ética y observancia, a través de un enfoque en un gobierno corporativo ejemplar (6). Daremos valor a nuestros accionistas, resultados operacionales positivos y ganancias destacadas en la industria (5). *(Comentario del autor: la declaración carece de dos componentes: mercados y preocupación por la imagen pública)*

Aspiramos a hacer de PepsiCo la compañía número uno en productos de consumo de primera calidad (3), enfocada en alimentos y bebidas convenientes (2). Buscamos producir recompensas financieras saludables para nuestros inversionistas (5) y proporcionar, al mismo tiempo, oportunidades de crecimiento y enriquecimiento a nuestros empleados (9), nuestros socios de negocios y las comunidades (8) en las que operemos. En todo lo que hacemos nos esforzamos por actuar con honestidad, apertura, justicia e integridad (6). *(Comentario del autor: la declaración carece de tres componentes: clientes, tecnología y autoconcepto)*

Somos leales a Royal Caribbean y Celebrity, y buscamos la mejora continua en todo lo que hacemos. Siempre proveemos nuestro servicio con un saludo amistoso y una sonrisa (7). Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes, y nos esforzamos por exceder sus expectativas (1). Nos hacemos responsables de cualquier problema que requiera nuestra atención. Adoptamos una conducta que eleve la reputación y la moral de los empleados (9). Estamos comprometidos a actuar de la manera más ética y con respeto a los derechos y dignidad de los demás (6). *(Comentario del autor: la declaración carece de cinco componentes: productos/servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, y preocupación por la imagen pública)*

La misión de Dell es ser la empresa productora de computadoras más exitosa (2) del mundo (3), proporcionando al cliente la mejor experiencia en los mercados que servimos. Al hacerlo, Dell estará a la altura de las expectativas de la más alta calidad, tecnología de punta (4), precios competitivos, responsabilidad individual y corporativa (6), servicios y apoyo inmejorables (7), capacidad flexible para fabricación a la medida (7), un elevado comportamiento cívico de la empresa (8), y estabilidad financiera (5). *(Comentario del autor: la declaración sólo carece de un componente: preocupación por los empleados)*

Procter & Gamble proveerá productos y servicios de marca con calidad y valor superiores (7), que mejoren las vidas de los consumidores mundiales (3). Como resultado los consumidores (1) nos recompensarán con el liderazgo de la industria en ventas, rentabilidad (5) y creación de valor, permitiendo que nuestra gente (9), nuestros accionistas y las comunidades (8) en las que vivimos y trabajamos prosperen. *(Comentario del autor: la declaración carece de tres componentes: productos/servicios, tecnología y filosofía)*

En L'Oreal creemos que el éxito comercial perdurable se basa en estándares éticos (6) que lleven al crecimiento, y en un sentido genuino de responsabilidad para con nuestros empleados (9), nuestros consumidores, nuestro medio ambiente y las comunidades en las que operamos (8). *(Comentario del autor: la declaración carece de seis componentes: clientes, productos/servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, y preocupación por la imagen pública)*

Nota: Los números entre paréntesis corresponden a los nueve componentes listados en la página 51; los comentarios del autor también se refieren a dichos componentes.

el autoconcepto, la preocupación por la imagen pública y la preocupación por los empleados de la organización. Estos nueve componentes básicos ofrecen un modelo práctico con el cual evaluar y redactar la declaración de misión. Como primer paso en la administración estratégica, las declaraciones de visión y misión proporcionan dirección para todas las actividades de planeación.

Las declaraciones de visión y misión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar estrategias. Desarrollar y comunicar una visión y una misión de negocios claras son las tareas menos tomadas en cuenta en la administración estratégica. Sin estas declaraciones, las acciones a corto plazo de la empresa podrían resultar contrarias a los intereses a largo plazo. Las declaraciones de visión y misión siempre deben estar sujetas a revisión, pero si se preparan con cuidado requerirán cambios importantes con menor frecuencia. Las organizaciones suelen reexaminar sus declaraciones de visión y misión cada año. Las declaraciones de misión eficaces resisten el paso del tiempo.

Las declaraciones de visión y misión son herramientas esenciales para los estrategas. El ex CEO de Porsche, Peter Schultz, ilustra este hecho con una breve historia:

Tres personas trabajaban en una construcción haciendo exactamente el mismo trabajo, pero cuando se les preguntó qué estaban haciendo, las respuestas fueron distintas: “Estoy picando piedras”, contestó la primera persona; “Me estoy ganando la vida”, respondió la segunda; “Estoy ayudando a construir una catedral”, dijo la tercera. Pocos de nosotros podemos construir catedrales. En la medida en que podamos ver la “catedral” en cualquier causa que persigamos, nuestro trabajo parecerá más valioso. Los buenos estrategas y una misión clara nos ayudarán a encontrar esas catedrales en lo que, de otra manera, podrían ser cuestiones sombrías y causas vacías.¹⁵

Términos y conceptos clave

Autoconcepto (p. 52)
 Clientes (p. 51)
 Componentes de la declaración de misión (p. 51))
 Conciliatoria (p. 50)
 Credo organizacional (p. 45)
 Declaración de misión (p. 45)
 Declaración de visión (p. 45)
 Filosofía (p. 51)

Mercados (p. 51)
 Partes interesadas (p. 50)
 Preocupación por la imagen pública (p. 52)
 Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad (p. 51)
 Preocupación por los empleados (p. 52)
 Productos o servicios (p. 51)
 Tecnología (p. 51)

Temas para repaso y debate

1. Algunas excelentes declaraciones de misión, que toman en consideración los nueve componentes, constan de sólo dos enunciados. Redacte una declaración de misión de dos oraciones para la empresa de su elección.
2. ¿Cómo considera que una organización podría alinear su misión corporativa con la misión de los empleados?
3. ¿Cuáles son los diferentes nombres que se dan a una “declaración de misión”, y en dónde sería más factible encontrar la declaración de misión de una empresa?
4. Si su empresa no cuenta con declaraciones de visión o misión, describa un proceso correcto para desarrollarlas.
5. Explique cómo puede contribuir el desarrollo de una declaración de misión a resolver las opiniones divergentes entre los directivos de una firma.
6. Drucker dice que el momento más importante para reexaminar seriamente la visión/misión de la empresa es cuando ésta se halla en auge. ¿Por qué?
7. Explique por qué una declaración de misión no debe incluir montos monetarios, cantidades, cifras, porcentajes, proporciones, metas u objetivos.
8. Analice el significado del siguiente enunciado: “Las declaraciones de misión efectivas identifican la utilidad que tienen para sus clientes los productos de la empresa”.
9. Distinga entre los conceptos “autoconcepto” y “filosofía” en una declaración de misión. Dé un ejemplo de cada uno para su escuela.
10. Cuando un individuo o una empresa tienen la “misión” de lograr algo, muchas veces resulta imposible detenerlos. Mencione, en orden de importancia, tres cosas que se haya propuesto como “misión” en su vida.
11. Compare y contraste declaraciones de visión con declaraciones de misión en términos de redacción e importancia.
12. ¿Las estaciones expendedoras de combustible necesitan tener declaraciones de visión y misión por escrito? ¿Por qué?
13. ¿Por qué cree que las organizaciones que cuentan con una misión integral tienden a presentar un mejor desempeño? ¿Contar con una misión integral genera un desempeño superior?
14. Explique por qué una declaración de misión no debe incluir estrategias y objetivos.
15. ¿Cuál es el autoconcepto de su escuela o universidad? ¿Cómo lo plasmaría en una declaración de misión?
16. Explique el principal valor de una declaración de visión y misión.
17. ¿Por qué es importante que una declaración de misión sea conciliatoria?
18. En su opinión, ¿cuáles son los tres componentes más importantes que deben incluirse al momento de redactar una declaración de misión? ¿Por qué?
19. ¿Qué diferencias habría entre la declaración de misión de una organización con fines de lucro y la de una no lucrativa?
20. Redacte una declaración de visión y una declaración de misión para la empresa de su elección.
21. Conduzca una investigación en internet con las palabras clave *declaración de visión* y *declaración de misión*. Localice distintas declaraciones de visión y misión, y evalúe los documentos. Escriba un informe de una sola página, con interlineado sencillo, sobre sus hallazgos.
22. ¿Cuáles son las principales partes interesadas del banco en donde usted tiene sus cuentas? ¿Cuáles son las principales demandas de dichas entidades?
23. Mencione siete características de una declaración de misión.
24. Mencione ocho beneficios de contar con declaraciones de visión y misión claras.
25. ¿Con qué frecuencia cree que deben cambiarse las declaraciones de visión y misión de una empresa?

Notas

1. Barbara Bartkus, Myron Glassman y Bruce McAfee, “Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?”, *Business Horizons*, noviembre-diciembre 2000, 23.
2. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974), 61.
3. Fred David, “How Companies Define Their Mission”, *Long Range Planning* 22, núm. 1 (febrero 1989): 90-92; John Pearce II y Fred David, “Corporate Mission Statements: The Bottom Line”, *Academy of Management Executive* 1, núm. 2 (mayo 1987): 110.
4. Joseph Quigley, “Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It”, *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1994, 39.
5. Andrew Campbell y Sally Yeung, “Creating a Sense of Mission”, *Long Range Planning* 24, núm. 4 (agosto de 1991): 17.

6. Charles Rarick y John Vitton, "Mission Statements Make Cents", *Journal of Business Strategy* 16 (1995): 11. También, Christopher Bart y Mark Baetz, "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies* 35 (1998): 823; "Mission Possible": *Business Week* (agosto de 1999): F12.
7. W. R. King y D. I. Cleland, *Strategic Planning and Policy* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1979), 124.
8. Brian Dumaine, "What the Leaders of Tomorrow See", *Fortune*, 3 de julio de 1989, 50.
9. Drucker, 78, 79.
10. "How W. T. Grant Lost \$175 Million Last Year", *Business Week*, 25 de febrero de 1975, 75.
11. Drucker, 88.
12. John Pearce II, "The Company Mission as a Strategic Tool", *Sloan Management Review* 23, núm. 3 (primavera de 1982): 74.
13. George Steiner, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* (Nueva York: The Free Press, 1979), 160.
14. Vern McGinnis, "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning", *Business* 31, núm. 6 (noviembre-diciembre de 1981): 41.
15. Drucker, 61.
16. <http://ezinearticles.com/?Elements-of-a-Mission-Statement&id=3846671>
17. Robert Waterman, Jr., *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (Nueva York: Bantam, 1987); *Business Week*, 14 de septiembre de 1987, 120.

Lecturas sobre temas actuales

- Bartkus, Barbara, Myron Glassman y R. Bruce McAfee. "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre-diciembre de 2000): 23.
- Church Mission Statements, http://www.missionstatements.com/church_mission_statements.html
- Collins, David J. y Michael G. Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?" *Harvard Business Review*, abril de 2008, 82.
- Company Mission Statements, <http://www.missionstatements.com/company-mission-statements.html>
- Conger, Jay A. y Douglas A. Ready. "Enabling Bold Visions". *MIT Sloan Management Review* 49, núm. 2 (invierno de 2008): 70.
- Day, George S. y Paul Schoemaker, "Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals", *Long Range Planning* 37, núm. 2 (abril de 2004): 117.
- Ibarra, Herminia y Otilia Obodaru. "Women and the Vision Thing". *Harvard Business Review*, enero de 2009, 62-71.
- Lissak, Michael y Johan Roos. "Be Coherent, Not Visionary". *Long Range Planning* 34, núm. 1 (febrero de 2001): 53.
- Newsom, Mi Kyong, David A. Collier y Eric O. Olsen. "Using 'Biztainment' to Gain Competitive Advantage". *Business Horizons*, marzo-abril de 2009, 167-166.
- Nonprofit Organization Mission statements, http://www.missionstatements.com/nonprofit_mission_statements.html
- Restaurant Mission Statements, http://www.missionstatements.com/restaurant_mission_statements.html
- School Mission Statements, http://www.missionstatements.com/school_mission_statements.html

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 2A

Comparar la declaración de misión de Dollar General con la de Family Dollar

Objetivo

Como se expuso al inicio de este capítulo, la competencia entre Dollar General y Family Dollar es muy reñida. Las declaraciones de misión de ambas empresas se encuentran en el caso expuesto al inicio de este capítulo.

Instrucciones

- Paso 1** Compare las declaraciones de misión de Dollar General y Family Dollar en términos de 1) los nueve componentes, y 2) las nueve características que se presentan en este capítulo.
- Paso 2** Entregue su trabajo para ser calificado.

Ejercicio 2B

Evaluar algunas declaraciones de misión

Objetivo

La declaración de misión de una empresa es parte integral de la administración estratégica; es una guía para formular, implementar y evaluar las actividades estratégicas. Este ejercicio le proporcionará práctica para evaluar las declaraciones de misión, habilidad que constituye un prerrequisito para redactar una efectiva declaración de misión.

Instrucciones

- Paso 1** En una hoja de papel prepare una matriz de 9×5 . Coloque los nueve componentes de la declaración de misión en la columna izquierda y las siguientes cinco empresas a lo largo de su hoja.
- Paso 2** Escriba *Sí* o *No* en cada celda de su matriz para indicar si considera que una declaración de misión en particular incluye el componente respectivo.
- Paso 3** Entregue su trabajo a su profesor para que lo califique.

Declaraciones de misión

Dole Food Company

Dole Food Company, Inc. está comprometida a proveer al consumidor y a los clientes productos de la más alta calidad, y a guiar a la industria en la investigación y educación de la nutrición. Dole apoya estas metas con la filosofía corporativa de observar la más elevada conducta ética en todas sus transacciones comerciales, en el trato a sus empleados y en todas las políticas sociales y ambientales.

Mattel, Inc.

Mattel hace una diferencia en la comunidad global, al servir de manera eficaz a los niños. Gracias a su asociación con organizaciones caritativas dedicadas a atender directamente a los niños, Mattel aporta felicidad a través de su Mattel Children's Foundation, así como donativos en productos, asignación de fondos y trabajo de empleados voluntarios. También enriquecemos las vidas de los empleados de Mattel mediante las diferentes oportunidades de voluntariado, y apoyando sus contribuciones personales a través del programa de donativos.

Dominos Pizza

Nuestra misión es ser líder en entregas de pizza a los consumidores de todo el mundo. Como un equipo unido en todo el mundo, cumpliremos nuestra misión: 1. siendo fanáticos de la calidad de nuestro producto y consistencia en el servicio; 2. proporcionando variedad de productos para cubrir las necesidades de todos nuestros clientes; 3. anteponiendo la seguridad de los miembros del equipo y los clientes a cualquier otra cuestión; 4. creando un entorno en donde todos los miembros del equipo se sientan valorados por lo que son; 5. construyendo y manteniendo relaciones que recompensen a las franquicias y a otros socios por sus contribuciones.

Papa Johns

Entregar la mejor pizza, satisfaciendo con creces las necesidades y expectativas de nuestros clientes, de la familia de franquicias, de los miembros del equipo y de los accionistas.

Pizza Hut

Nos sentimos orgullosos de hacer la pizza perfecta y ofrecer un servicio cortés, útil y puntual todo el tiempo. Cada uno de nuestros clientes dice: “¡Regresaré!”. Somos una empresa que ofrece a los miembros de su equipo laboral oportunidades de crecimiento, superación y gratificantes carreras en un entorno de trabajo divertido y seguro. Somos responsables de la rentabilidad en todo lo que hacemos, y damos a nuestros accionistas un valor siempre creciente.

Fuente: Basado en http://www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html

Ejercicio 2C

Redactar las declaraciones de visión y misión para The Walt Disney Company

Objetivo

Siempre hay cabida para mejorar las declaraciones de visión y misión existentes. En la actualidad Disney no cuenta con ellas, por lo que este ejercicio le pide que las desarrolle. Pero primero ingrese al sitio web <http://corporate.disney.go.com>. En la columna izquierda pulse Company Overview. Lea este material, porque podría incluir parte de lo que se menciona en él en su propuesta de declaración de visión y misión.

Instrucciones

- Paso 1** Revise el caso de integración y el documento *Form 10K* de DIS.
- Paso 2** En una hoja de papel escriba una declaración de visión de un solo enunciado para The Walt Disney Company.
- Paso 3** En esa misma hoja escriba una declaración de misión para The Walt Disney Company.

Ejercicio 2D

Redactar las declaraciones de visión y misión para mi escuela

Objetivo

Casi todas las escuelas tienen una declaración de visión y misión. El propósito de este ejercicio es que usted obtenga práctica para redactar declaraciones de visión y misión para una organización no lucrativa, como lo es su propia escuela.

Instrucciones

- Paso 1** Redacte una declaración de visión y una de misión para su escuela. Su declaración de misión debe incluir las nueve características que se resumen en la tabla 2-3 y los nueve componentes de la tabla 2-4.
- Paso 2** Lea sus declaraciones de visión y misión ante la clase.
- Paso 3** Determine si su institución cuenta con una declaración de visión/misión. Revise el manual de la escuela. Si su institución tiene una declaración por escrito, contacte a su personal calificado para preguntarle cómo y cuándo fue redactada. Comparta esta información con su clase. Analice las declaraciones de visión y misión a partir de los conceptos presentados en este capítulo.

Ejercicio 2E

Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión

Objetivo

Este ejercicio le dará oportunidad de estudiar la naturaleza y la función que desempeñan las declaraciones de visión y misión en la administración estratégica.

Instrucciones

- Paso 1** Llame a varias organizaciones de su ciudad o estado para identificar aquellas que han desarrollado una declaración formal de visión y/o misión. Contacte a organizaciones no lucrativas y a agencias gubernamentales, además de empresas grandes y pequeñas. Pida hablar con el director, propietario o CEO de cada organización. Explique que está estudiando las declaraciones de visión y misión en clase, y su investigación es parte de una actividad de clase.
- Paso 2** Formule a varios ejecutivos las siguientes cuatro preguntas, y registre sus respuestas.
1. ¿Cuándo desarrolló por primera vez su organización su declaración de visión/misión? ¿Quién fue el principal responsable de su desarrollo?
 2. ¿Durante cuánto tiempo han estado vigentes sus declaraciones actuales? ¿Cuándo se modificaron por última vez? ¿Por qué se modificaron en esa ocasión?
 3. ¿Qué procesos tiene su empresa para modificar sus declaraciones de visión y misión?
 4. ¿Cómo se utilizan las declaraciones de visión y misión en la empresa?
- Paso 3** Comente sus hallazgos con la clase.

Ejercicio 2F

Evaluar una propuesta de misión

Objetivo

Heinz Food Company cuenta con la visión/misión combinada que aparece a continuación. Recientemente uno de los empleados propuso que se elaboraran declaraciones de visión y misión por separado. Las declaraciones propuestas por el empleado aparecen después del documento actual de la empresa. Este ejercicio le dará práctica para evaluar la nueva propuesta del empleado.

Instrucciones

Paso 1 Revise y analice las declaraciones reales y propuestas para Heinz.

Paso 2 Responda la propuesta del empleado con una evaluación por escrito de una sola página. Entregue su análisis a su profesor.

Visión/misión real de Heinz

Siendo una empresa global de alimentos, Heinz está comprometida a mejorar la nutrición, la salud y el bienestar de las personas y sus comunidades, para hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Heinz aspira a fabricar alimentos de alta calidad, seguros, saludables y nutritivos.

Visión propuesta

Ser la empresa de alimentos más importante a través de su oferta de productos accesibles, nutritivos y superiores para mejorar la calidad de vida de las personas en todas partes.

Misión propuesta

Siendo una empresa global de alimentos, los productos de la marca Heinz son reconocidos por ofrecer productos de alta calidad, saludables y nutritivos, que mejoren las vidas de las personas de todo el mundo. Detectamos las necesidades del consumidor y los clientes, y las satisfacemos con soluciones convenientes y creativas, utilizando las innovaciones más recientes en cuanto a ingredientes, procesamiento, empaque, etiquetado y almacenamiento. Heinz se esfuerza por empoderar a todos sus empleados para que se mantengan atentos y receptivos a las siempre cambiantes necesidades de nuestros clientes. Nuestros gerentes tienen el compromiso de asegurar los más altos rendimientos para los inversionistas y, al mismo tiempo, mantener los más altos estándares éticos y niveles de integridad.





“CITAS NOTABLES”

“Si no te mueves tan rápido como tu competidor, estás en una situación difícil; pero si sólo corres a la mitad de su velocidad, estás acabado”.

—*George Salk*

“Las oportunidades y amenazas existentes en cualquier situación exceden siempre los recursos necesarios para explotar esas oportunidades o evitar esas amenazas. Por lo tanto, la estrategia es esencialmente un problema de asignación de recursos. Si se quiere que tenga éxito, la estrategia deberá asignar recursos superiores a las oportunidades decisivas”.

—*William Cohen*

“Las organizaciones siguen estrategias que cambiarán el curso normal de los acontecimientos en la industria

y forjarán nuevas condiciones para desventaja de los competidores”.

—*Ian C. Macmillan*

“Si todos piensan igual, significa que hay alguien que no está pensando”.

—*George Patton*

“La especie que sobrevive no es la más fuerte ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio”.

—*Charles Darwin*

“Nada enfoca mejor la mente que la presencia constante de un competidor que quiere borrarte del mapa”.

—*Wayne Calloway*

Evaluación externa

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir cómo se lleva a cabo una auditoría externa de administración estratégica.
2. Analizar las diez principales fuerzas externas que afectan a las organizaciones: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.
3. Describir las fuentes clave de información externa, incluyendo Internet.
4. Analizar las importantes herramientas de proyección utilizadas en la administración estratégica.
5. Analizar la relevancia de vigilar las tendencias y los eventos externos.
6. Explicar cómo se desarrolla una matriz EFE.
7. Explicar cómo se desarrollar una matriz de perfil competitivo (MPC).
8. Analizar la importancia de recabar información sobre la competencia.
9. Describir la tendencia hacia la cooperación entre competidores.
10. Analizar la uniformidad del mercado y la similitud de recursos en relación con el análisis competitivo.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 3A

Certificación en Inteligencia Competitiva (IC)

Ejercicio 3B

Desarrollo de las matrices EFE de cada división de Walt Disney

Ejercicio 3C

Desarrollo de una matriz EFE para Walt Disney

Ejercicio 3D

Realización de una auditoría externa

Ejercicio 3E

Desarrollo de una matriz EFE para mi universidad

Ejercicio 3F

Desarrollo de matrices MPC para las diferentes divisiones de Walt Disney

Ejercicio 3G

Desarrollo de una MPC para Walt Disney

Ejercicio 3H

Desarrollo de una MPC para mi universidad

En este capítulo se examinan las herramientas y conceptos necesarios para llevar a cabo una auditoría externa de administración estratégica (conocida también como *análisis del entorno* o *análisis industrial*). Las *auditorías externas* buscan identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual, por ejemplo, la competencia extranjera siempre en aumento, el movimiento poblacional hacia los territorios con mayor actividad industrial, una sociedad en proceso de envejecimiento, el miedo de los consumidores a viajar, y la volatilidad de la bolsa. Las auditorías externas revelan las oportunidades y amenazas clave a las que se enfrenta la compañía, permitiendo que los gerentes formulen estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de esas amenazas. En este capítulo se presenta un marco práctico para recabar, asimilar y analizar la información externa. Además, se presenta una perspectiva de la organización industrial (OI) respecto de la administración estratégica.

El caso de administración estratégica de excelencia que se presenta en este capítulo corresponde a la compañía Wells Fargo, la cuarta empresa de préstamos en Estados Unidos, de acuerdo con sus activos financieros.

Naturaleza de las auditorías externas

El propósito de la *auditoría externa* es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el término *limitada*, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación. Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias

Caso de administración estratégica de excelencia

WELLS FARGO & COMPANY

Wells Fargo reportó un ingreso neto de 12 400 millones de dólares en 2010, colocándose en el segundo lugar por concepto de utilidades entre todos los grandes bancos comerciales de Estados Unidos. Sólo JPMorgan Chase obtuvo más utilidades bancarias que Wells Fargo ese año. Por otra parte, Wells Fargo es el cuarto banco estadounidense en términos de activos financieros, y el segundo más grande en depósitos, servicios hipotecarios y tarjetas de débito. Además, la empresa se ha convertido en líder de servicios bancarios para el mercado de consumo, al poner a disposición del público rentables productos bancarios en sus “tiendas”. La estrategia de Wells Fargo, conocida como de venta cruzada, se enfoca sobre todo en la venta de productos adicionales a los clientes con que ya cuenta. En 2011 la compañía vendió a sus clientes un promedio de 5.7 productos diferentes, cifra superior a la de 2010, que fue de 5.47. Un analista de Rochdale Securities, Richard Bove, dijo recientemente: “Wells Fargo tiene un sistema que uno de cada dos bancos en el mundo está imitando. Cuando uno entra a una de sus sucursales, de inmediato es abordado con algún ofrecimiento de venta”.

Con sede en San Francisco, Wells Fargo originó 386 mil millones de dólares en nuevos préstamos para vivienda en 2010, mientras que su competidor principal, Bank of America, dedicó más tiempo a arreglar hipotecas con problemas y tan sólo en diciembre de ese año pagó 2 800 millones de dólares para liquidar algunas demandas de recompra de préstamos del gobierno federal. Wells Fargo tiene alrededor de 90 mil millones de dólares de capital insoluto en su portafolio de opciones ARM (títulos hipotecarios con tipo de interés variable), que heredó al adquirir el banco Wachovia en 2008, pero está manejando bien ese contratiempo.

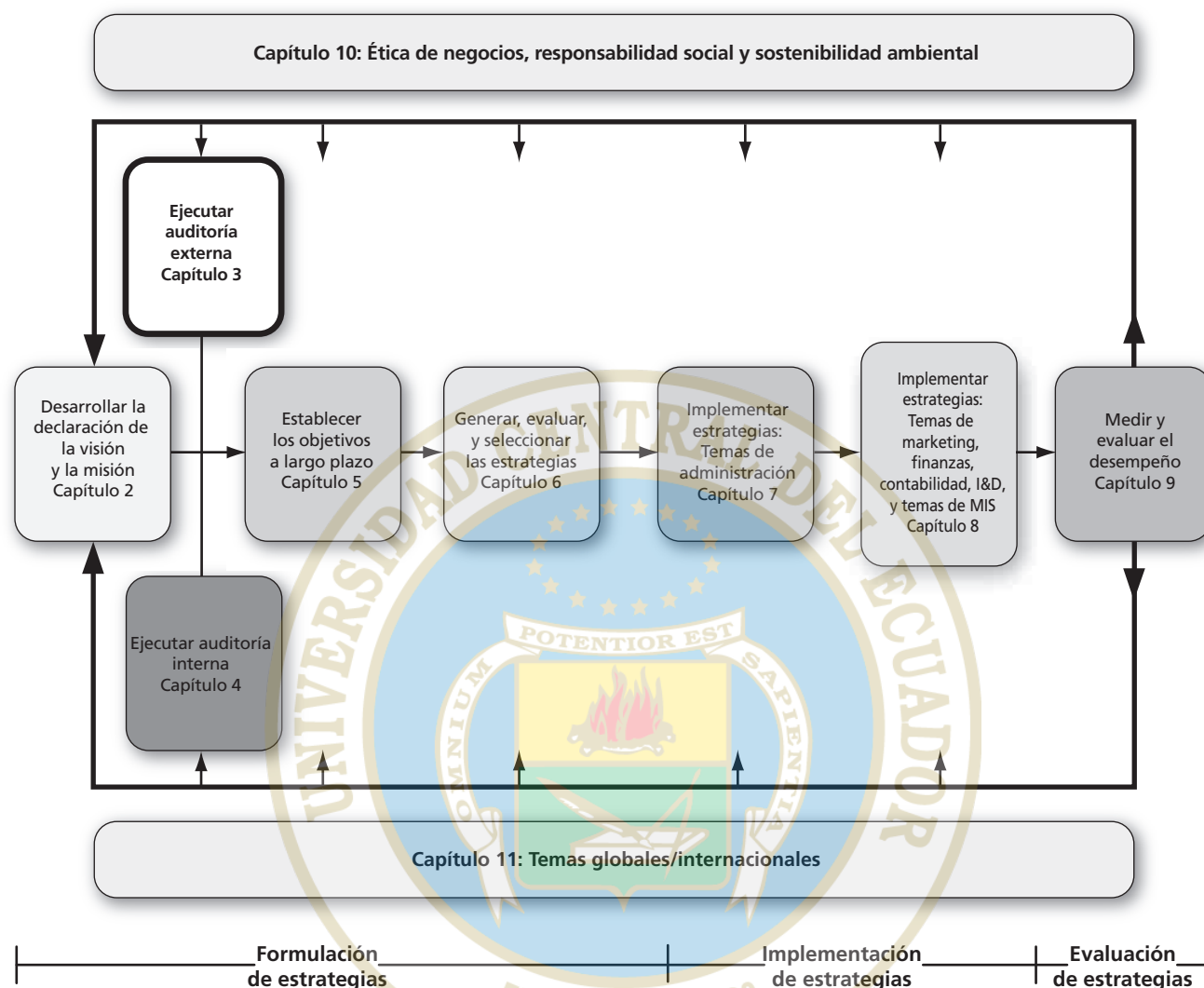
En las 187 sucursales bancarias que tiene en todo Estados Unidos, Wells Fargo ha aumentado de 2 400 a más de 2 700 el número de empleados enfocados a los préstamos para medianas empresas. Por su parte, los préstamos comerciales constituyen un área de crecimiento para los bancos, aunque muchas compañías han aumentado sus reservas de efectivo y es posible que no necesiten préstamos en el futuro inmediato. D. Anthony Plath, un catedrático de finanzas de la University

of North Carolina en Charlotte afirma que “Wells Fargo puede poner en práctica iniciativas estratégicas, en tanto que Bank of America está, en esencia, apagando incendios”.

Wells Fargo es una compañía de servicios financieros, diversificada y con presencia nacional, que cuenta con 1.3 billones de dólares en activos. La empresa, fundada en 1852, ofrece servicios bancarios, seguros, inversiones, hipotecas y financiamiento personal y comercial a través de sus más de 9 000 tiendas, 12 000 cajeros automáticos, Internet (wellsfargo.com y wachovia.com), y otros canales de distribución en todo el país y en el extranjero. Con aproximadamente 280 000 empleados (llamados miembros de equipo), Wells Fargo atiende a uno de cada tres hogares en Estados Unidos, y está entre las 20 corporaciones más grandes de la nación. Su visión es “satisfacer todas las necesidades financieras de nuestros clientes y ayudarles a alcanzar el éxito económico”.

Fuente: Basado en Dakin Campbell, “Wells Fargo Is Ready to Roll”, *Bloomberg Business Week*, 31 de enero – 6 de febrero de 2011, 43-44. También Randall Smith, “In Tribute to Wells, Banks Try Hard Sell”, *Wall Street Journal*, 28 de febrero de 2011, C1, y documentos de la compañía.

FIGURA 3-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica

Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

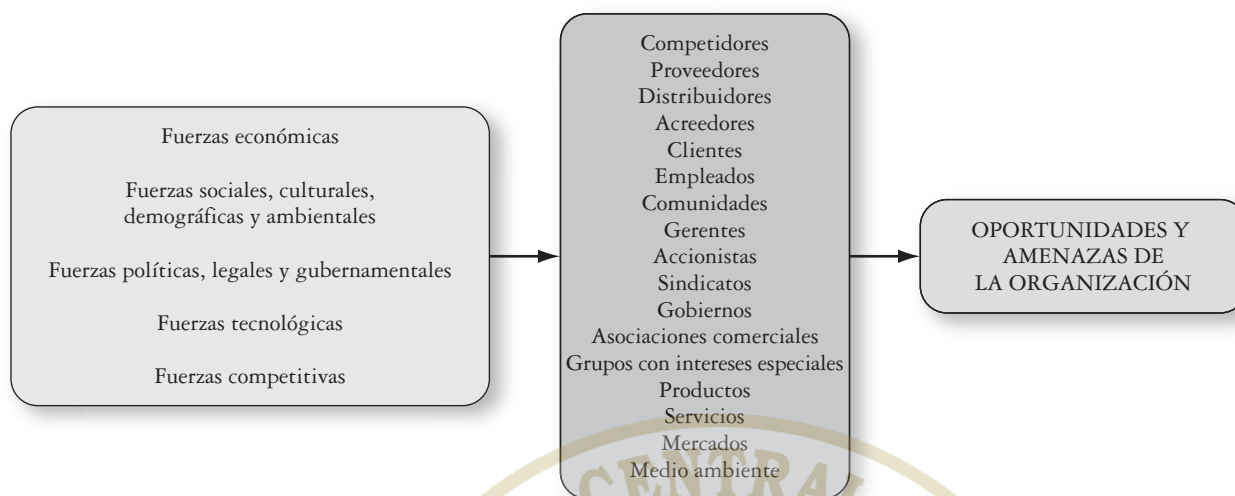
que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales. La figura 3-1 ilustra la manera en la que la auditoría externa encaja en el proceso de administración estratégica.

Fuerzas externas clave

Las *fuerzas externas* pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas. En la figura 3-2 se presentan las relaciones entre estas fuerzas y la organización. Las tendencias y los eventos externos, como los crecientes precios de los alimentos y la incorporación de las poblaciones africanas al mundo online, afectan de manera significativa los productos, los servicios, los mercados y las organizaciones de todo el orbe. Por ejemplo, la tasa de desempleo de Estados Unidos es de aproximadamente 10%, la más alta desde 1945, cuando el país se contrajo a causa de la segunda guerra mundial. Todos los sectores están experimentando estos elevados índices de desempleo, excepto el educativo, el de servicios de salud y la burocracia. Muchos estadounidenses todavía recurren a trabajos de salario mínimo esperando que el dinero sea suficiente.

Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas

FIGURA 3-2

Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave

externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales.

La creciente complejidad de los negocios actuales queda evidenciada por el hecho de que más países están desarrollando sus capacidades y su voluntad de competir agresivamente en los mercados mundiales. Tanto los países como las empresas de todo el orbe están dispuestos a aprender, a adaptarse, a innovar y a inventar para competir con éxito en el mercado. En Europa y Asia hoy en día existen más tecnologías nuevas y competitivas que nunca antes.

Proceso para ejecutar una auditoría externa

El proceso para llevar a cabo una auditoría externa debe involucrar a la mayor cantidad de gerentes y empleados posible. Como se señaló en los capítulos anteriores, si los miembros de la organización participan en el proceso de administración estratégica será más factible que la comprendan y se comprometan con ella. La gente aprecia tener la oportunidad de aportar ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados que se relacionan con la compañía en donde trabaja.

Para realizar una auditoría externa, la compañía debe comenzar por recabar datos relevantes sobre la competencia e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Para ello se puede pedir a los empleados que monitoreen diversas fuentes de información, como revistas, publicaciones especializadas y periódicos, para después emitir reportes periódicos a un comité de gerentes encargados de hacer la auditoría externa. Este método genera un flujo continuo de información estratégica oportuna, e involucra a muchos individuos en el proceso de auditoría externa. Internet constituye otra fuente para recabar información estratégica, al igual que las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital.

Una vez recopilada, la información debe ser asimilada y evaluada. Con este fin es necesario realizar una reunión o una serie de reuniones de gerentes para que entre todos identifiquen las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la compañía. En estas reuniones los factores externos clave deben listarse en hojas de rotafolio o en un pizarrón. Para crear una relación pormenorizada puede solicitarse a todos los gerentes que clasifiquen por prioridad los factores identificados, usando para ello una escala de 1 (oportunidad/amenaza más importante) a 20 (oportunidad/amenaza menos importante). Los factores externos clave pueden variar con el tiempo y según la industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores suelen ser un factor crítico para el éxito. Otras variables comúnmente usadas incluyen la participación de mercado, la diversidad de los productos de la competencia, las economías mundiales, las filiales

extranjeras, las ventajas que ofrecen las patentes y las cuentas clave, la competitividad de precios, los avances tecnológicos, los cambios demográficos, las tasas de interés y la disminución de la contaminación.

Freund hizo hincapié en que estos factores externos clave deben ser (1) importantes para lograr objetivos anuales y a largo plazo; (2) mensurables; (3) aplicables a todas las empresas competidoras, y (4) jerárquicos, en el sentido de que algunos atañen a la compañía en general y otros están más enfocados en sus áreas funcionales o divisionales.¹ La lista final de los factores externos clave más importantes debe comunicarse y distribuirse en toda la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden ser factores externos clave.

La perspectiva de la organización industrial (OI)

De acuerdo con el enfoque de la *organización industrial (OI)*, los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa alcance una ventaja competitiva. Los partidarios del enfoque OI, como Michael Porter, sostienen que el desempeño organizacional será determinado sobre todo por las fuerzas de la industria. El modelo de las cinco fuerzas de Porter —presentado más adelante en este capítulo— es un ejemplo de la perspectiva OI, la cual se concentra en analizar las fuerzas externas y las variables de la industria como base para alcanzar y mantener la ventaja competitiva. Según los adeptos de la OI, en buena medida esta ventaja se determina por el posicionamiento que se tenga entre la competencia de una industria. Desde la perspectiva OI la administración estratégica supone que las empresas deben esforzarse por competir en industrias atractivas, evitar aquellas que sean débiles o vacilantes y desarrollar una completa comprensión de las relaciones que los factores externos clave conforman dentro de esa atractiva industria. La investigación OI ofrece importantes contribuciones a nuestro entendimiento de cómo lograr la ventaja competitiva.

Los teóricos OI sostienen que los factores externos y la industria en la que compete ejercen una influencia más fuerte en el desempeño de la empresa que los asuntos funcionales internos relativos al marketing, las finanzas, etc. El desempeño de la compañía, afirman, se basa más en las propiedades de la industria —como las economías de escala, las barreras para ingresar en un mercado, la diferenciación de productos, la economía y el nivel de competitividad— que en sus recursos internos, capacidades, estructura y operaciones. El impacto negativo que la reciente recesión económica global ha tenido por igual en compañías fuertes y débiles, le dio más crédito a la idea de que las fuerzas externas son más importantes que las internas.

La perspectiva OI ha mejorado nuestra comprensión de la administración estratégica. Sin embargo, no se trata de determinar si los factores externos o los internos son más importantes para obtener y mantener la ventaja competitiva. La clave para asegurar y mantener una ventaja competitiva está en la integración efectiva de los factores externos e internos, y en la comprensión de *ambos*. De hecho, como se analiza en el capítulo 6, equiparar las oportunidades/amenazas externas con las fortalezas/debilidades internas sienta la base para una formulación de estrategias exitosa.

Fuerzas económicas

El Índice Promedio Industrial Dow Jones está por encima de los 10 500 puntos, las ganancias corporativas son altas, los dividendos han aumentado drásticamente y los mercados emergentes están creciendo en incrementos de dos dígitos. Aun así, la creación de empleos se encuentra detenida, los precios de las viviendas siguen siendo bajos, y millones de personas trabajan por el salario mínimo o se encuentran desempleadas o subempleadas. Las grandes exportaciones de energéticos y granos mantienen ocupados a los agricultores y los sistemas ferroviarios, pero los precios de los productos básicos —sobre todo alimentos— se incrementan sin parar, lo cual contribuye a aumentar el miedo de que haya inflación. Muchas compañías están sustituyendo, en la medida de lo posible, a sus empleados de tiempo completo por trabajadores de medio tiempo para ahorrarse el pago de la prestación de servicios médicos. El gasto de los consumidores tuvo un buen rebote de 2010 a 2011.

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables. Además, a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discrecionales cae. Cuando los precios de las acciones se elevan, aumenta también la conveniencia de que los valores bursátiles actúen como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta. En la tabla 3-1 se presenta un resumen de las variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para las organizaciones.

Por ejemplo, para aprovechar la sólida economía de Canadá y la propensión de su población a gastar, muchas firmas estadounidenses están expandiendo sus operaciones a esa nación. Tal es el caso de TJX, que

TABLA 3-1 Variables económicas clave que deben ser vigiladas

Cambio a una economía de servicios en los mercados internacionales	Factores de importación/exportación
Disponibilidad de créditos	La demanda cambia en diferentes categorías de bienes y servicios
Nivel de ingresos disponibles	Diferencias en los ingresos por región y por grupos de consumidores
Propensión de las personas a gastar	Fluctuaciones de precios
Tasas de interés	Exportación/importación de mano de obra y capital
Tasas de inflación	Políticas monetarias
Tasas del mercado de divisas	Políticas fiscales
Déficits en el presupuesto gubernamental	Tasas de impuestos
Tendencia del producto interno bruto	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Patrones de consumo	Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Tendencias de desempleo	Políticas de la Coalición de Países Menos Adelantados (PMA)
Niveles de productividad de los trabajadores	
Valor de la moneda nacional en los mercados mundiales	
Tendencias de la bolsa de valores	
Condiciones económicas internacionales	

está abriendo muchas tiendas Marshalls en ese territorio; de Target, que inauguró 220 puntos de venta; de Wal-Mart con la apertura de 40 supermercados, y de Tanger Outlet Factory Centers, que sumó cinco nuevas tiendas a su cadena en 2011. “Canadá es uno de los países con mayor prosperidad económica en el mundo”, afirmó Howard Davidowitz, presidente de Davidowitz & Associates, una empresa de consultoría y servicios de inversión. “Tiene una moneda estable, no ha sufrido crisis bancarias, y no ha caído en la locura económica”.

Otra variable importante es la tendencia que sigue el valor de las divisas nacionales, la cual tiene efectos significativos y desiguales en las compañías de distintas industrias y diferentes ubicaciones. En el caso de Estados Unidos, por ejemplo, las industrias farmacéutica, turística, de entretenimiento, automotriz, aeroespacial y de productos forestales se ven particularmente beneficiadas cuando el dólar cae frente al yen o el euro. Por otra parte, las industrias agrícola y petrolera resultan perjudicadas por el aumento del dólar frente a las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia. Generalmente un dólar fuerte o de precio más elevado encarece los productos estadounidenses en los mercados extranjeros. Esto empeora el déficit comercial de Estados Unidos. Cuando el valor del dólar disminuye, las empresas orientadas al turismo se benefician porque los estadounidenses viajan menos a otros países, mientras que los extranjeros visitan y vacacionan más en Estados Unidos.

Si el dólar tiene un valor bajo, la consecuencia es que hay menos importaciones y más exportaciones; esto contribuye además a la competitividad de las compañías estadounidenses en los mercados mundiales. A lo largo de cinco años el valor del dólar ha caído frente al euro y el yen, lo que hace que los productos estadounidenses sean más baratos para los consumidores extranjeros y combate la deflación al impulsar a la alza los precios de las importaciones. Sin embargo las empresas europeas, como Volkswagen AG, Nokia Corp. y Michelin, se quejan de que un euro fuerte perjudica su desempeño financiero. El bajo valor del dólar beneficia a la economía de Estados Unidos de muchas maneras. En primer lugar, ayuda a evitar los riesgos de deflación en Estados Unidos, y también reduce el déficit comercial del país. Además incrementa las ventas al extranjero y las utilidades de las empresas nacionales, gracias a las ganancias promovidas por el dólar, y alienta a otros países a bajar sus tasas de interés y a relajar su política fiscal, lo que estimula la expansión económica mundial. Algunas industrias, como la de productos de consumo, la energética, la de materiales, la tecnológica y la sanitaria se ven especialmente beneficiadas por el valor bajo del dólar. De hecho, los fabricantes en muchas industrias estadounidenses se ven favorecidos por un dólar débil, lo cual obliga a sus rivales extranjeros a subir sus precios y eliminar los descuentos. Las empresas estadounidenses con grandes ventas en el extranjero, como McDonald's, se benefician enormemente por la debilidad del dólar. La tabla 3-2 enumera algunas ventajas y desventajas de un dólar débil para las empresas estadounidenses.

El comportamiento demográfico constituye, asimismo, una variable de interés. Siguiendo con nuestro ejemplo de la realidad estadounidense, vemos que la economía mundial —débil pero en franca recuperación— y los bajos precios de la vivienda han provocado que disminuya la migración poblacional entre países y de las ciudades a los suburbios. Como las personas no se están mudando tanto como en el pasado, existe una demanda cada vez menor de casas nuevas o usadas. Así, se espera que el mercado estadounidense de la vivienda permanezca inactivo en 2012 y 2013.

TABLA 3-2 Ventajas y desventajas de un dólar débil para las compañías estadounidenses

Ventajas	Desventajas
1. Hay más exportaciones	1. Puede provocar inflación
2. Hay menos importaciones	2. Puede provocar un aumento en los precios del petróleo
3. Abarata los productos estadounidenses para los consumidores extranjeros	3. Puede debilitar al gobierno
4. Combate la deflación al impulsar los precios de las importaciones	4. Vuelve los viajes internacionales poco atractivos para los estadounidenses
5. Puede contribuir al aumento de los precios de las acciones en el corto plazo	5. Puede contribuir a la caída de los precios de las acciones en el largo plazo
6. Alienta a los demás países a disminuir sus tasas de interés	
7. Aumenta las ganancias y las utilidades de las empresas que hacen negocios fuera de Estados Unidos	
8. Obliga a las compañías extranjeras a subir los precios	
9. Reduce el déficit comercial de Estados Unidos	
10. Alienta a las empresas a globalizarse	
11. Estimula el turismo extranjero en Estados Unidos	

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores.

Por ejemplo, en Estados Unidos hay cada vez más gente de edad avanzada y menos personas caucásicas. Los miembros de mayor edad de la generación conocida como *baby boomers* (conformada por más o menos 76 millones de individuos) planean retirarse pronto, lo cual tiene a los legisladores y a los jóvenes contribuyentes realmente preocupados, porque eso tendrá un efecto directo sobre el pago de su seguridad social y sus programas de atención médica. Para el año 2025 los individuos de 65 años o más representarán el 18.5% de la población estadounidense.

Para 2075 Estados Unidos no tendrá una mayoría racial o étnica. Este pronóstico está agravando las tensiones en temas como la inmigración y la acción afirmativa. De hecho, ya hoy en día Hawai, California y Nuevo México carecen de una mayoría racial o de un grupo étnico mayoritario. Por primera vez en la historia, en el censo de 2010 el número de hispanos sobrepasó el número de caucásicos en Nuevo México. En ese estado la población aumentó 13.2% entre 2000 y 2010, alcanzando los 2.06 millones de personas. Por otro lado, los habitantes de la Costa Oeste están buscando viviendas más económicas en los estados de las Montañas Rocallosas (Arizona, Colorado, Idaho, Montana, Nevada, Nuevo México, Utah y Wyoming). Por ejemplo, la población de Idaho creció 21.1% entre 2000 a 2010, de manera que dicho estado se ha convertido en el hogar de 1.7 millones de personas. En general, existe una tendencia de “migración para una vida más económica” en todo el país.

La población mundial superó los 7 000 millones de personas en 2011. Por su parte, la población estadounidense está conformada por poco más de 310 millones de habitantes, y la de México apenas sobrepasa los 110 millones. Por lo tanto, hay miles de millones de personas que pudieran estar interesadas en los bienes y servicios producidos por empresas estadounidenses o mexicanas (o chinas, francesas, brasileñas, etc.). Bajo esta perspectiva, limitarse a trabajar en los mercados nacionales constituye una estrategia cada vez más arriesgada, sobre todo sabiendo que la población mundial seguirá creciendo hasta alcanzar un estimado de 8 000 millones de personas en 2028 y 9 000 en 2054.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos. Las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintos. En buena parte del mundo actual, el número de hogares conformados por personas que viven solas o que comparten el espacio con compañeros con quienes no tienen parentesco alguno es mayor que el de hogares constituidos por parejas casadas y con hijos. Además, la cantidad de gente que hace sus compras online es cada vez mayor.

La tendencia hacia el envejecimiento poblacional es una buena noticia para los restaurantes, los hoteles, las líneas aéreas y los cruceros, los centros vacacionales, los parques temáticos, los productos y servicios

de lujo, los vehículos recreativos, las constructoras de casas, los fabricantes de muebles, los productores de computadoras, los servicios de viajes, las empresas farmacéuticas, los fabricantes de automóviles y las funerarias. Las personas de mayor edad muestran especial interés por el cuidado de la salud, los servicios financieros, los viajes, la prevención de delitos y las actividades de tiempo libre. Las personas más longevas del mundo son los japoneses; en promedio, las japonesas viven hasta los 86.3 años y los japoneses hasta los 80.1 años. El organismo encargado de los censos en Estados Unidos pronostica que el número de estadounidenses de 100 años o más será superior a los 834 000 en 2050, mientras que en el año 2000 había únicamente 100 000 personas centenarias en el país. La población estadounidense de 65 años o más aumentará de 12.6% en el año 2000 a 20.0% en el año 2050.

El hecho de que la población mundial sea cada vez más vieja afecta la orientación estratégica de casi todas las organizaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos han aumentado los complejos departamentales para ancianos, en cuyo alquiler están incluidos una comida diaria, transportación y el pago de servicios. Conocidos como *unidades habitacionales de asistencia*, estos complejos superan los dos millones hoy en día. Algunas de las empresas reconocidas que están construyendo este tipo de unidades habitacionales son Avon, Marriott y Hyatt. Como dato adicional, en la Unión Americana los habitantes de 65 años o más representan el 13% de la población total; en Japón son el 17%, en Alemania el 19% y en México el 6.6 por ciento.

Hace algún tiempo los estadounidenses vivieron un desplazamiento poblacional hacia el sur de su territorio y hacia los estados aledaños a las Montañas Rocallosas, alejándose del noreste y el centro del país (zona conocida como Franja de hielo) y de la cara Costa Este. Sin embargo, la recesión y la crisis en el sector inmobiliario en toda la nación han desacelerado la migración en toda la nación. En la actualidad son más los estadounidenses que permanecen en sus lugares de origen. Los nuevos empleos son la razón principal por la que las personas se trasladan a otros estados, pero como hoy hay menos oportunidades laborales, también existe una menor necesidad de mudarse. Asimismo, el bajo precio de las propiedades inmobiliarias ha contribuido a que la gente evite mudarse. La tendencia histórica de migración desde el noreste y el medio oeste hacia el oeste y la región conocida como Sunbelt (Franja del sol) se ha reducido drásticamente, lo cual puede representar oportunidades clave para muchas empresas y resultar esencial para la formulación exitosa de estrategias, incluyendo la elección para la ubicación de nuevas plantas y centros de distribución y para dirigir los esfuerzos de marketing.

En la tabla 3-3 se presenta un resumen de las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales que representan oportunidades o amenazas para casi todas las compañías.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño. La inestabilidad política en Medio Oriente podría provocar un alza global de los precios del petróleo, lo que daría como resultado inflación. El derrocamiento de los regímenes dictatoriales de Egipto, Túnez y Libia está expandiéndose a Yemen, Jordania, Siria y otras naciones, motivado por un deseo natural de libertad.

En el caso de las industrias y empresas que dependen en gran medida de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos podrían constituir la parte más importante de sus auditorías externas. Los cambios en las leyes de patentes, las legislaciones antimonopólicas, las tasas de impuestos y las actividades de cabildeo pueden afectar significativamente a las empresas. La creciente dependencia entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones vuelve imperativo que las empresas consideren el impacto que las variables políticas pudieran tener en la formulación e implementación de estrategias competitivas.

Muchos países en todo el mundo están recurriendo al proteccionismo para salvaguardar sus propias industrias. Las naciones de la Unión Europea (UE), por ejemplo, han endurecido sus propias reglas de comercio y han reanudado los subsidios para sus diversas industrias a la vez que han limitado las importaciones de ciertos países. Recientemente, la UE restringió las importaciones de pollo y carne provenientes de Estados Unidos. India ha aumentado los aranceles al acero extranjero. Es posible que Rusia sea el país que más medidas proteccionistas ha implementado, ya que ha aumentado los aranceles a la mayoría de las importaciones y está subsidiando sus propias exportaciones. Incluso impuso un nuevo peaje a los camiones provenientes de la UE, Suiza y Turkmenistán. A pesar de estas medidas tomadas por otros países, Estados Unidos se ha abstenido de implementar políticas del tipo “compre sólo productos estadounidenses” y medidas proteccionistas, aunque ha incrementado los aranceles al queso francés y el agua italiana. Muchos economistas afirman que la ola actual de restricciones comerciales dificultará que el crecimiento económico global se sobreponga a la recesión global.

TABLA 3-3 Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave

Tasas de natalidad	Actitudes hacia la jubilación
Número de grupos de interés especial	Actitudes hacia el tiempo libre
Número de matrimonios	Actitudes hacia la calidad de los productos
Número de divorcios	Actitudes hacia el servicio al cliente
Número de nacimientos	Control de la contaminación
Número de defunciones	Actitudes hacia los pueblos extranjeros
Tasas de inmigración y emigración	Conservación de la energía
Programas de seguridad social	Programas sociales
Tasas de expectativa de vida	Número de iglesias
Ingreso per cápita	Número de feligreses
Ubicación de los negocios minoristas, manufactureros y de servicios	Responsabilidad social
Actitudes hacia los negocios	Actitudes hacia las carreras
Estilos de vida	Cambios en la población por raza, edad, sexo y nivel de afluencia
Congestionamientos de tránsito	Actitudes hacia la autoridad
Zonas urbanas marginales	Cambios en la población por ciudad, municipio, estado, región y país
Ingreso disponible promedio	Valor que se da al tiempo de esparcimiento
Confianza en el gobierno	Cambios regionales en gustos y preferencias
Actitudes hacia el gobierno	Número de mujeres trabajadoras y empleados de las minorías
Actitudes hacia el trabajo	Número de estudiantes de preparatoria y universitarios por área geográfica
Hábitos de compra	Reciclaje
Preocupaciones éticas	Manejo de los desechos
Actitudes hacia el ahorro	Contaminación del aire
Roles de género	Contaminación del agua
Actitudes hacia la inversión	Disminución del ozono
Igualdad racial	Especies en peligro de extinción
Uso de métodos anticonceptivos	
Nivel educativo promedio	
Regulación gubernamental	

En este sentido, la realidad actual ha dado lugar al surgimiento de nuevas problemáticas. Por ejemplo, en Estados Unidos se ha presentado una polémica en torno de los impuestos sobre las ventas por Internet. Wal-Mart, Target y otros minoristas están presionando a los gobiernos estatales para que cobren impuestos a Amazon.com por sus ventas. Los grandes minoristas con presencia física exclusiva están apoyando a una coalición llamada Alliance for Main Street Fairness, la cual está haciendo un esfuerzo político para modificar las leyes hacendarias sobre las ventas en más de una docena de estados. El ejecutivo de Wal-Mart, Raúl Vázquez, dice: “Las reglas actuales no permiten que los minoristas que sólo tienen presencia física compitan al parejo con los minoristas online, y eso necesita solucionarse”.

Sindicalismo

El nivel de influencia de los sindicatos puede ser un importante factor político en las decisiones de planificación estratégica en términos de la ubicación de las plantas de producción y otras cuestiones operativas. Por ejemplo, en el caso de Estados Unidos, el tamaño de los sindicatos ha disminuido drásticamente durante la última década, debido en gran medida a la erosión de la base manufacturera de la nación. El mejor ejemplo de esto es la caída que sufrió el sindicato de trabajadores de la industria automotriz (United Automobile Workers, UAW) cuando los fabricantes de automóviles y los proveedores de refacciones pasaron por un mal momento. El número de trabajadores representado por sindicatos en Estados Unidos cayó de 9% a 6.9% entre 2000 y 2010.

Las grandes disminuciones en los ingresos de los gobiernos federal, estatales y municipales han contribuido a un severo declive en el número de afiliados a los sindicatos del sector público. En muchas legislaturas estatales se están debatiendo asuntos relacionados con la mano de obra del sector público organizado. Los gobiernos estatales buscan concesiones, la más drástica de las cuales podría ser la abolición de los derechos de negociación colectiva. Recientemente, en Wisconsin se aprobó una ley que deroga casi todos los derechos de negociación colectiva para los sindicatos de empleados públicos del estado. Esa ley sienta un precedente

TABLA 3-4 Entidades de Estados Unidos con mayor presencia sindical

	(Porcentaje de trabajadores) Sindicalizados	Porcentaje de cambio en el número de trabajadores sindicalizados entre 2000 y 2010
Estados con mayor presencia sindical		
1. Nueva York	24.2%	– 5.1%
2. Alaska	22.9%	+ 4.6%
3. Hawai	21.8%	– 12.1%
4. Washington	19.4%	+ 6.6%
5. California	17.5%	+ 9.4%
6. Nueva Jersey	17.1%	– 17.8%
7. Connecticut	16.7%	+ 2.5%
8. Michigan	16.5%	– 20.7%
9. Rhode Island	16.4%	– 9.9%
10. Oregon	16.2%	+ 0.6%
Estados con menor presencia sindical		
1. Carolina del Norte	3.2%	– 11.1%
2. Georgia	4.04%	– 36.5%
3. Arkansas	4.04%	– 31.0%
4. Louisiana	4.3%	– 39.4%
5. Mississippi	4.5%	– 25.0%
6. Virginia	4.62%	– 17.9%
7. Carolina del Sur	4.65%	+ 15.0%
8. Tennessee	4.7%	– 47.2%
9. Texas	5.4%	– 6.9%
10. Oklahoma	5.5%	– 19.1%

Fuente: Basado en: <http://247wallst.com/2011/03/10/the-states-with-the-strongest-and-weakest-unions/5/>

que muchos otros estados podrían seguir para poner freno a los derechos sindicales, como una forma de ayudar a dar solvencia a los presupuestos estatales. Ohio está próximo a aprobar una ley similar, que afectará los derechos sindicales de 400 000 burócratas.

El hecho de que en muchas legislaturas y gobiernos estatales haya una mayoría republicana hace muy probable que continúe la tendencia hacia la disminución de los sindicatos burocráticos. Hoy en día este tipo de organizaciones está enfrentando la misma erosión que sufrieron los sindicatos privados durante la década pasada. Los gobiernos locales simplemente no tienen suficientes ingresos fiscales para sostener las nóminas y prestaciones actuales de los sindicatos. En la tabla 3-4 se muestra un comparativo de las entidades estadounidenses con mayor y menor presencia sindical. Observe que, en general, el número de miembros de los sindicatos cayó en casi todos los estados entre los años 2000 y 2010, debido a las pérdidas ocurridas en el sector privado; no obstante, por su parte la cantidad de empleados sindicalizados en el sector público se ha mantenido prácticamente sin cambio.

Los gobiernos de todo el mundo enfrentan la presión de proteger los empleos domésticos y mantener la base industrial de la nación. Por ejemplo, en Francia la fábrica de Renault SA en Sandouville es una de las más improductivas del mundo. Sin embargo, Renault ha solicitado créditos de bajos intereses por 3 900 millones de dólares al gobierno francés, así que la empresa no puede cerrar ninguna fábrica del país durante el tiempo que dure el préstamo, y además tiene prohibido hacer despidos masivos de empleados franceses durante un año.

Las leyes locales, estatales y federales, las agencias reguladoras y los grupos de interés especial pueden tener gran impacto en las estrategias de las organizaciones pequeñas, grandes, con fines de lucro y no lucrativas. Muchas compañías han alterado o abandonado estrategias debido a acciones políticas o gubernamentales. Por lo que se refiere al entorno académico, como los presupuestos estatales se han reducido en los últimos años, también ha disminuido el apoyo gubernamental para colegios y universidades. En vista de que el monto del presupuesto oficial es menor, muchas instituciones de estudios superiores están haciendo más colectas de dinero por su cuenta, y poniendo el nombre de los donadores a sus edificios y aulas. En la tabla 3-5 se presenta un resumen de las variables políticas, gubernamentales y legales que pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones.

TABLA 3-5 Algunas variables políticas, gubernamentales y legales

Regulaciones y desregulaciones gubernamentales	Relaciones del país con otras naciones clave
Cambios en las leyes fiscales	Relaciones del país con otras naciones clave
Aranceles especiales	Relaciones del país con otras naciones clave
Comités de acción política	Relaciones del país con otras naciones clave
Tasas de participación de los votantes	Regulaciones de importación y exportación
Número, severidad y ubicación de las manifestaciones gubernamentales	Cambios en la política fiscal y monetaria del gobierno
Número de patentes	Condiciones políticas en otros países
Cambios en las leyes de patentes	Leyes locales, estatales y federales especiales
Leyes de protección del medio ambiente	Actividades de cabildeo
Nivel de los gastos de defensa	Monto de los presupuestos del gobierno
Legislación sobre la igualdad de empleos	Mercados mundiales de petróleo, divisas y mano de obras
Nivel de los subsidios gubernamentales	Ubicación y severidad de las actividades terroristas
Legislación antimonopolios	Elecciones locales, estatales y nacionales

Fuerzas tecnológicas

La cadena de restaurantes Papa John's International espera recibir en 2012, 50% de todas sus órdenes de pizza a través de su sitio web, 30% más que en 2011, y mucho más que el promedio de la industria, que es 10 por ciento. La tecnología es un factor clave en el éxito que ha tenido Papa John's en su competencia contra Domino's Pizza y Pizza Hut. El nuevo sitio web de la empresa es interactivo; en él, los clientes pueden ver una imagen de su pizza mientras van decidiendo qué ingredientes desean agregar. El nuevo programa de lealtad de Papa John's, llamado Papa Points, tiene gran difusión en su sitio web.

Quedar a la zaga de Netflix y Redbox en materia de tecnología ha sido desastroso para Blockbuster, empresa que recientemente se acogió a la ley de protección al declararse en bancarrota, y apenas logró evitar la liquidación antes de ser adquirida por Dish Network Corp. por 320 millones de dólares. Netflix, líder de transmisión en tiempo real por Internet, y Redbox con su oferta de películas por un dólar, esencialmente forzaron a Blockbuster a cerrar más de un tercio de sus 3 000 tiendas mientras trataba desesperadamente de cambiar a la distribución digital. En casi todas las industrias, las firmas más preparadas desde la perspectiva tecnológica obtienen una ventaja competitiva abrumadora sobre los rivales menos competentes.

Internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos tradicionales, y cambiar la compensación histórica entre la estandarización de la producción y la flexibilidad. Internet está alterando las economías de escala, transformando las barreras de entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores, acreedores, clientes y competidores.

En los últimos dos meses de 2010, el total de las ventas minoristas realizadas por Internet aumentó 15.4% en comparación con el monto de 2009. Las compras online de ropa en los sitios de tiendas especializadas se incrementaron 25%, aunque la gente sigue prefiriendo tocar la ropa y probársela.² Hoy en día las ventas por Internet representan más o menos 10% de todas las ventas minoristas, sin contar las compras de automóviles y gasolina.

Para capitalizar eficazmente el comercio electrónico, varias empresas han creado dos nuevos puestos: *director de información* (CIO, *chief information officer*) y *director de tecnología* (CTO, *chief technology officer*). Esta tendencia refleja la creciente importancia de las tecnologías de la información (TI) en la administración estratégica. El CIO y el CTO trabajan en conjunto con el objetivo de asegurar que la información necesaria para formular, implementar y evaluar estrategias esté disponible dónde y cuándo se requiera. En ellos recae la responsabilidad de desarrollar, mantener y actualizar las bases de datos de la empresa. El CIO es más bien un gerente que administra la relación de la compañía con sus accionistas; por su parte, el CTO tiene un perfil más técnico y se enfoca en asuntos como la adquisición y el procesamiento de datos, la administración de los sistemas de apoyo para la toma de decisiones y la adquisición de software y hardware.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además, tienen

la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria, y volver obsoletos los productos y servicios existentes. Asimismo, pueden reducir o eliminar las barreras de costos entre los negocios, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas, y generar cambios en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Por último, los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas, más poderosas que las ventajas existentes. En la actualidad ninguna compañía o industria está aislada de los nuevos desarrollos tecnológicos. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave constituyen la parte más importante de la auditoría externa de administración estratégica.

Las organizaciones que tradicionalmente han limitado sus gastos en tecnología a lo que pueden pagar después de cumplir sus requerimientos financieros y de marketing necesitan un cambio urgente de mentalidad. El ritmo de la transformación tecnológica es cada vez más rápido, y está arrasando con toda clase de negocios día tras día. Un punto de vista que va generalizándose indica que la administración de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben buscar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades tecnológicas y lograr ventajas competitivas y sostenibles en el mercado.

En la práctica, las decisiones críticas sobre tecnología suelen delegarse con demasiada frecuencia a niveles organizacionales más bajos, o se toman sin entender realmente sus implicaciones estratégicas. Muchos estrategas destinan incontables horas a determinar la participación de mercado, a posicionar productos en términos de características y precio, a pronosticar las ventas y el tamaño del mercado, y a monitorear a los distribuidores; sin embargo, la tecnología rara vez recibe la misma atención.

No todos los sectores de la economía se ven afectados de igual manera por los desarrollos tecnológicos. Industrias como la de comunicaciones, la electrónica, la aeronáutica y la farmacéutica son mucho más volátiles que la industria textil, la forestal y la metalúrgica.

Fuerzas competitivas

Una parte importante de las auditorías externas es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Por ejemplo, Tupperware Brands Corp. (TBC) produce y vende productos para el hogar y artículos de belleza. TBC compete intensamente con Avon Products y Newell Rubbermaid. Las demostraciones de Tupperware se volvieron sinónimo de la vida suburbana estadounidense en la década de 1950, cuando los vendedores independientes organizaban reuniones para comercializar sus contenedores de plástico. Hoy en día TBC cuenta con una fuerza de ventas de aproximadamente 2.6 millones de personas en alrededor de 100 países, y obtiene más del 80% de sus utilidades anuales —que suman 2 300 millones de dólares— fuera de Estados Unidos. La tabla 3-6 compara a Tupperware con sus dos más grandes competidores. Observe que TBC supera a Avon y a Rubbermaid en casi todos los parámetros.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Además, debido a razones competitivas, muchas empresas multidivisionales no proporcionan información sobre las ventas y las ganancias de sus diferentes divisiones. Por otra parte, las compañías privadas no hacen pública su información financiera o de marketing. Al momento de realizar una auditoría externa es importante formular preguntas sobre los competidores como las que aparecen en la tabla 3-7.

La competencia en prácticamente todas las industrias puede describirse como intensa, y algunas veces, encarnizada. Por ejemplo, en Estados Unidos las farmacias Walgreens y CVS suelen tener puntos de venta muy cercanos entre sí, y pelean a diario por ofrecer precios más bajos y un mejor servicio al cliente. Casi todas las agencias distribuidoras de automóviles también se ubican cerca unas de otras. Las cadenas de supermercados Dollar General, de Goodlettsville, Tennessee, y Family Dollar, de Matthews, Carolina del Norte, compiten intensamente en precios para atraer a los clientes y alejarlos de Wal-Mart. Best Buy hizo todos los esfuerzos posibles por abaratar sus precios y sacar por completo del mercado a Circuit City.

Son siete las características que describen a las compañías más competitivas:

1. Les importa mucho la participación de mercado; el punto de participación 90 no es tan importante como el 91, y nada es más peligroso que caer al 89.
2. Comprenden y recuerdan con precisión en qué negocio están participando.
3. No les importa si algo está funcionando bien, porque consideran que siempre hay oportunidad de arreglarlo o mejorarlo; esto es válido no sólo para los productos, sino para la compañía en general, si es necesario.

TABLA 3-6 MPC real para Tupperware

Factores críticos para el éxito	TUPPERWARE			AVON		RUBBERMAID	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Servicio al cliente	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
Competitividad en precios	0.05	2	0.01	3	0.15	4	0.20
Experiencia de la alta dirección	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
Calidad de los productos	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Comercio electrónico	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Lealtad del cliente	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04
Expansión global	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
Distribución de ventas	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06
Participación de mercado	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Oferta de líneas de productos	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
Total	1.00		2.99		2.86		2.32

Fuente: Basado en información proporcionada por Eddie Guzmán y David Campbell Jr.

4. Conocen la importancia de la innovación y saben que nada se desvanece tan rápido como el éxito, sobre todo en los negocios determinados por la tecnología.
5. Están conscientes de que las adquisiciones son esenciales para el crecimiento; las compras más exitosas se realizan en nichos que aportan una tecnología o un mercado relacionado.
6. La gente hace la diferencia: ¿Está cansado de escuchar esto? Qué mal por usted.
7. La calidad no tiene sustituto, y no hay amenaza más grande que no ser competitivo en materia de costos a nivel global.³

TABLA 3-7 Preguntas clave sobre los competidores

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo responderán los competidores más importantes ante las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los principales competidores ante nuestras estrategias empresariales alternativas?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas ante un contraataque exitoso por parte de nuestros competidores más importantes?
7. ¿Cómo están posicionados nuestros productos o servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
8. ¿En qué medida están entrando nuevas compañías a esta industria, y hasta qué punto están dejando esta industria las viejas compañías?
9. ¿Cuáles factores clave han dado como resultado nuestra posición competitiva actual en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado las calificaciones de ventas y utilidades de los principales competidores en la industria durante los últimos años? ¿A qué se debe ese cambio?
11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de los proveedores y los distribuidores en esta industria?
12. ¿En qué medida podrían ser una amenaza los productos o servicios sustitutos para los competidores que participan en esta industria?

Programas de inteligencia competitiva

¿Qué es la inteligencia competitiva? De acuerdo con la definición formal citada por la Society of Competitive Intelligence Professionals (SPIC) en su sitio web, la *inteligencia competitiva (IC)* es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia, con el propósito de promover los objetivos de una compañía.

La inteligencia competitiva adecuada constituye una de las claves para el éxito tanto en el mundo de los negocios como en la milicia. Entre más información y conocimientos pueda obtener una compañía respecto de sus competidores, mayores probabilidades tendrá de formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades de los principales competidores pueden representar oportunidades externas, y sus fortalezas podrían constituir amenazas clave.

En 2009 Starwood Hotels & Resorts Worldwide demandó a Hilton Hotels Corp. por supuestamente haberle robado más de 100 000 documentos confidenciales electrónicos e impresos que contenían “información muy relevante en términos de competencia”, en particular datos sobre su exclusivo Hotel W. En la demanda se alega que dos ejecutivos de Starwood, Ross Klein y Amar Lalvani, renunciaron a la empresa llevándose esta información y luego se unieron a Hilton. “Éste es el caso de espionaje corporativo, robo de secretos comerciales, competencia injusta y fraude cibernético más evidente que pudiera imaginarse”. Además de obtener una fuerte compensación monetaria (75 millones de dólares), Starwood logró que se impusiera a Hilton la prohibición —con una vigencia de dos años— de abrir nuevos hoteles de su marca de lujo, Danizen. Hilton es propiedad de Blackstone Group.

Contratar a altos ejecutivos de las compañías rivales es otra forma en que las empresas obtienen inteligencia competitiva. Sólo dos días después de que el director de operaciones (COO) de Facebook, Owen Van Natta, dejara la compañía, aceptó el puesto de CEO en MySpace, reemplazando a su entonces presidente ejecutivo y cofundador, Chris DeWolfe. Van Natta también había sido director de ingresos y vicepresidente de operaciones de Facebook. Google Inc. está perdiendo personal de alto nivel que luego va a trabajar a Facebook, Twitter y LinkedIn, todas ellas empresas privadas capaces de atraer a ingenieros y ejecutivos de primera línea ofreciéndoles acciones con valor previo a la oferta pública. Por ejemplo, la COO de Facebook, Sheryl Sandberg, antes había sido vicepresidenta de ventas y operaciones online de Google, y el vicepresidente de publicidad y operaciones globales de Facebook, David Fischer, ocupó previamente ese mismo puesto en Google. Tan sólo en 2010, Facebook pasó de mil a dos mil empleados, Twitter de 100 a 300, y LinkedIn de 450 a novecientos.

Muchos ejecutivos se desarrollaron cuando la situación de las grandes empresas era tan sólida como para no preocuparse demasiado por la competencia, o siquiera por recabar inteligencia competitiva sobre la misma. Para perjuicio de sus organizaciones, un buen número de estos ejecutivos sigue aferrándose a esa actitud. De hecho son muy pocos los planes de estudio de MBA que ofrecen un curso de inteligencia competitiva o inteligencia empresarial, lo cual refuerza ese punto de vista. En consecuencia, entre los ejecutivos de hoy persisten tres percepciones erróneas acerca de la inteligencia de negocios:

1. La implementación de un programa de inteligencia requiere mucha gente, computadoras y otros recursos.
2. Recabar inteligencia sobre los competidores viola las leyes antimonopólicas; la inteligencia de negocios es equivalente al espionaje.
3. La recopilación de datos de inteligencia es una práctica de negocios antiética.⁴

Cualquier plática con un competidor acerca de los precios, el mercado o la distribución geográfica puede representar una violación a los estatutos antimonopólicos. Sin embargo, ésta no es razón para que la empresa subestime la necesidad de recabar información sobre sus competidores de manera sistemática con propósitos de planificación estratégica, ni para que ignore los beneficios que esto conlleva. Internet es un excelente medio para reunir información sobre la competencia. Los datos recopilados por empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, acreedores y asesores también pueden hacer la diferencia entre tener un conocimiento superior sobre la competencia en general, o contar únicamente con información promedio.

Las empresas necesitan un programa de inteligencia competitiva (IC) eficaz. Los tres objetivos básicos de un programa de IC son: (1) ofrecer una comprensión general de una industria y las compañías que compiten en ella; (2) identificar las áreas de vulnerabilidad de los competidores y evaluar el impacto que pudieran tener sobre éstos las acciones estratégicas que se quiere implementar, y (3) identificar los movimientos que pudiera realizar un competidor con el resultado potencial de poner en peligro la posición de una compañía en el mercado.⁵ La información sobre la competencia también resulta útil para la toma de decisiones en torno de la formulación, implementación y evaluación de estrategias. Un programa

eficaz de IC permite que todas las áreas de la compañía tengan acceso a información consistente y verificable al momento de tomar decisiones. Todos los miembros de la organización, desde el director general hasta los guardias de seguridad, son valiosos agentes de inteligencia y deben sentirse parte del proceso de IC. Entre las características especiales que identifican un programa de IC exitoso están la flexibilidad, la utilidad, la oportunidad y la cooperación entre funciones.

El creciente énfasis que se hace actualmente en el *análisis competitivo* queda evidenciado por el hecho de que cada vez más corporaciones incluyen esta función en sus organigramas, utilizando títulos como director de análisis competitivo, gerente de estrategia competitiva, director de servicios de información o subdirector de evaluación competitiva. Las responsabilidades de un *director de análisis competitivo* incluyen planificar, recopilar datos, analizarlos, facilitar el proceso de recabar y analizar datos, transmitir la información de manera periódica, investigar asuntos especiales y reconocer qué datos son importantes y quién necesita conocerlos. La inteligencia competitiva no es espionaje corporativo, ya que el 95% de la información que una empresa necesita para tomar decisiones estratégicas se encuentra disponible y accesible para todo público. Las fuentes de información competitiva incluyen publicaciones especializadas, avisos de ocasión, artículos periodísticos y documentos gubernamentales, así como clientes, proveedores, distribuidores, los mismos competidores, e Internet.

Para obtener información jamás deben emplearse tácticas poco éticas, como el soborno, la intervención de líneas telefónicas y la piratería informática. Marriott y Motorola, dos empresas estadounidenses que hacen un buen trabajo de recopilación de información sobre la competencia, coinciden en que todos los datos deseables pueden conseguirse sin tener que recurrir a este tipo de artilugios.

Uniformidad del mercado y similitud de recursos

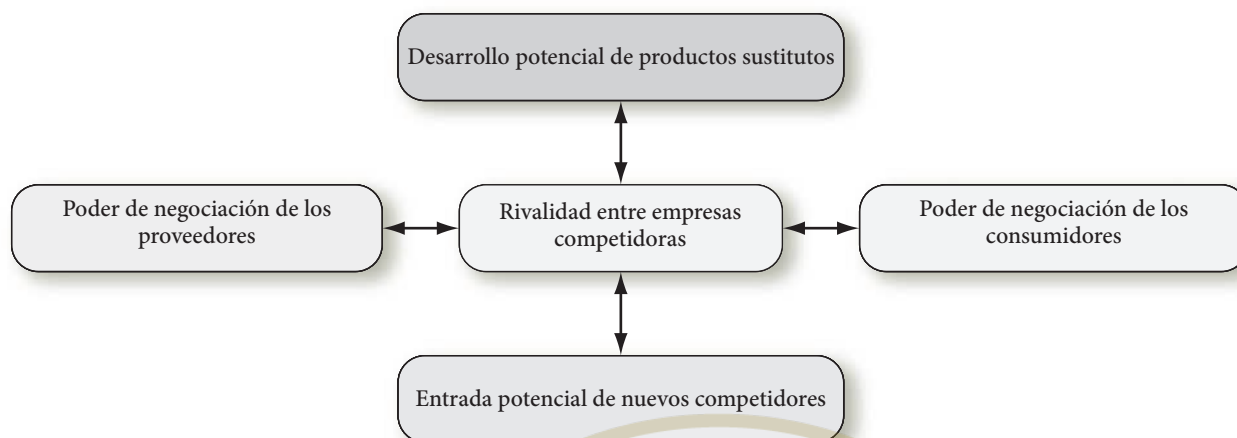
Por definición, los competidores son empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado. Los mercados pueden estar determinados por áreas geográficas o por segmentos de producto. Por ejemplo, en la industria de las aseguradoras los mercados se dividen en comercial/consumidor; salud/vida o Europa/Asia. Los investigadores utilizan términos como *uniformidad del mercado* y *similitud de recursos* para analizar la rivalidad entre competidores. La *uniformidad del mercado* puede definirse como el número y la importancia de los mercados en los que una empresa compete con sus rivales.⁶ La *similitud de recursos* es la medida en que pueden compararse el tipo y la cantidad de recursos internos de una empresa con los de un rival.⁷ Una manera de analizar la competitividad entre dos o más empresas consiste en investigar la uniformidad del mercado y la similitud de recursos, y determinar al mismo tiempo cuáles son las áreas que podrían generar una ventaja competitiva dentro de la cadena de valor de cada compañía.

Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter

Como se ilustra en la figura 3-3, el *modelo de las cinco fuerzas de Porter* del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. La tabla 3-8 muestra el margen de utilidad bruta promedio y las ganancias por acción en las diferentes industrias. Observe la considerable variación que hay entre los distintos sectores. Por ejemplo, el margen de utilidad bruta va de 59.28% a 24.50%, mientras que las ganancias por acción van de 2.45 a 0.18 dólares. Observe también que las librerías con presencia física exclusiva tienen las ganancias más bajas por acción, lo que implica que en esa industria existe una feroz competencia. La intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias. El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

FIGURA 3-3

Modelo de competencia de las cinco fuerzas

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los tres pasos siguientes pueden indicar si el nivel de competencia en una industria determinada podría permitir que la compañía obtenga utilidades aceptables:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
3. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

Internet, junto con el uso de una moneda común en Europa, permite que los consumidores hagan fácilmente comparaciones de precios entre los diferentes países. Considere por un momento las implicaciones que esto tiene para los distribuidores de automóviles, quienes solían saber todo acerca del precio de un automóvil nuevo mientras el consumidor sabía muy poco. El consumidor podía negociar, pero si no contaba con la información rara vez podía ganar. Hoy en día es posible buscar online ofertas de auto-

TABLA 3-8 Competitividad en algunas industrias (datos de 2010)

	Margen de utilidad bruta (%)	Ganancias por acción (\$)
Farmacéutica	59.28	1.63
Telecomunicaciones	57.37	0.76
Fragancias/Cosméticos	46.12	1.16
Banca	30.78	0.09
Librerías	35.78	0.18
Productores de alimentos	30.54	0.65
Petróleo y gas	32.96	1.68
Aerolíneas	29.59	0.69
Maquinaria/Construcción	27.53	2.45
Productos de papel	24.50	1.38

Fuente: Basado en información de www.finance.yahoo.com; consulta realizada el 10 de mayo de 2011.

móviles publicadas por los distribuidores cercanos, lo que permite encontrar el precio más atractivo y las mejores condiciones de compra. Ahora el consumidor sí tiene oportunidad de ganar. Lo mismo ocurre hoy en día en muchas —por lo decir la mayoría— de las transacciones comerciales negocio a consumidor y negocio a negocio.

La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que el número de competidores se incrementa, conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, y cuando la reducción de precios se convierte en algo común. La rivalidad también crece cuando: los consumidores pueden cambiar de marca fácilmente; las barreras para abandonar el mercado son altas; los costos fijos son elevados; el producto es perecedero; la demanda del consumidor crece lentamente o declina hasta el punto en que los rivales terminan con un exceso de capacidad y/o de inventario; los bienes que se venden son productos básicos (difíciles de diferenciar, como la gasolina); las compañías rivales son diversas en cuanto a estrategias, orígenes y cultura, y cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Al intensificarse la rivalidad entre las empresas competidoras las utilidades de la industria disminuyen tanto, que en algunos casos ésta pierde todo su atractivo. Cuando las compañías competidoras detectan alguna debilidad en sus rivales, por lo general redoblan sus esfuerzos de marketing y producción para capitalizar la “oportunidad”. La tabla 3-9 resume las condiciones que causan una alta rivalidad entre compañías competidoras.

TABLA 3-9 Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras

1. Número elevado de compañías competidoras
2. Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras
3. Similitud en la capacidad de las compañías competidoras
4. Reducción de la demanda de los productos de la industria
5. Caída de los precios de productos/servicios de la industria
6. Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad
7. Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas
8. Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas
9. Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras
10. Cuando los productos son perecederos
11. Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad
12. Cuando la demanda de los consumidores disminuye
13. Cuando los rivales tienen un exceso de inventario
14. Cuando los rivales venden productos/servicios similares
15. Cuando las fusiones son comunes en la industria

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Incluso habiendo numerosas barreras contra la entrada, algunas veces se da el ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing. Por lo tanto, el trabajo del estratega es identificar a las nuevas empresas que podrían entrar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas compañías rivales, contraatacar cuando se requiera, y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las compañías que ya participan en ella tienden a fortalecer sus posiciones y a poner en práctica acciones como reducción de precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características, u ofrecimiento de financiamientos especiales para disuadir a los nuevos participantes.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Un ejemplo son los productores de contenedores de plástico, que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio, y los fabricantes de paracetamol, que compiten con los productores de otros remedios para el dolor de cabeza y otros malestares. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. Por ejemplo, los productores de anteojos y lentes de contacto enfrentan crecientes presiones competitivas debido a la existencia de la cirugía ocular correctiva con rayo

láser. Los productores de azúcar enfrentan presiones similares a causa de los edulcorantes artificiales. Los periódicos y las revistas enfrentan presiones competitivas de productos sustitutos disponibles en Internet y en la televisión por cable. La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como en sus estimados de crecimiento de ventas y utilidades.

Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

Por ejemplo, la circulación de los diarios estadounidenses continúa en un drástico descenso, con excepción de *The Wall Street Journal* y algunos otros. La creciente popularidad de los diarios gratuitos en web y las noticias “en tiempo real” online son dos de los factores clave que han impactado negativamente los diarios impresos tradicionales, como el *New York Times* y *Los Angeles Times*, entre otros.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.

Las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante. Por lo general las compañías pueden negociar términos más favorables con los proveedores si la integración hacia atrás es una estrategia comúnmente usada entre empresas rivales de una industria.

No obstante, en muchas industrias resulta más económico utilizar los servicios de proveedores externos para adquirir componentes que fabricarlos. Esto ocurre, por ejemplo, en la industria de la maquinaria para jardinería, donde los fabricantes de podadoras, cortadoras de césped, sopladoras de hojas y perfiladoras mecánicas como Murray acostumbran adquirir sus pequeños motores con fabricantes externos, como Briggs & Stratton, que se especializan en ese tipo de equipo y cuentan con enormes economías de escala.

Cada vez en más industrias los vendedores están forjando sociedades estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por (1) reducir los costos de inventarios y logística (por ejemplo, mediante entregas a tiempo); (2) acelerar la disponibilidad de componentes de nueva generación; (3) mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, y reducir los índices de defectos, y (4) forzar la obtención de ahorros significativos en los costos, tanto para ellos mismos como para sus proveedores.⁸

Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Cuando éste es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios.

Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva. Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
2. Si son especialmente importantes para el vendedor.
3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo.⁹

Fuentes de información externa

Las organizaciones tienen a su disposición una enorme cantidad de información estratégica proveniente tanto de fuentes publicadas como no publicadas. Entre las fuentes inéditas están las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, los discursos en reuniones de profesionistas y accionistas, los programas de televisión, las entrevistas y las conversaciones con los grupos de interés. Por su parte, entre las fuentes de información estratégica publicadas están periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Internet le ha facilitado a las empresas la recopilación, asimilación y evaluación de la información.

Existen muchos sitios web para recabar información estratégica; los siguientes son siete que el autor utiliza de manera rutinaria:

1. <http://marketwatch.multexinvestor.com>
2. <http://moneycentral.msn.com>
3. <http://finance.yahoo.com>
4. www.clearstation.com
5. <http://us.etrade.com/e/t/invest/markets>
6. www.hoovers.com
7. <http://globaleledge.msu.edu/industries/>

Además de los sitios mencionados, la Michigan State University ofrece una excelente fuente de información industrial en <http://globaleledge.msu.edu/industries/>. Los perfiles industriales que se proporcionan en este sitio constituyen una atractiva veta de información, noticias, eventos y datos estadísticos de cualquier sector. Además de una gran cantidad de índices, evaluaciones de riesgos e información comercial interactiva, también se proporciona una amplia variedad de recursos globales.

Otro buen medio de información son las recopilaciones estadísticas industriales publicadas por agencias oficiales o por instancias particulares, como las *Industry Surveys* de Standard & Poor's y las estadísticas sectoriales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México, por ejemplo. Estos documentos están excepcionalmente actualizados y proporcionan información valiosa acerca de muchas industrias diferentes. En el caso de Standard & Poor's cada reporte es autoría de un analista investigador industrial, e incluye los siguientes rubros:

1. Entorno actual.
2. Tendencias industriales.
3. Cómo opera la industria.
4. Proporciones y estadísticas industriales clave.
5. Cómo analizar una compañía.
6. Glosario de términos industriales.
7. Información industrial adicional.
8. Referencias.
9. Análisis financiero corporativo comparativo.

Herramientas y técnicas de pronóstico

A principios de 2011 Boeing anunció que, de acuerdo con sus proyecciones, en los próximos 20 años China necesitará 4 330 aviones nuevos, valuados en 480 mil millones de dólares, lo que convertiría a ese país en el segundo mercado de aviones más grande del mundo, después de Estados Unidos. Boeing proyecta que el mercado de aviones de China crecerá casi al doble de la tasa del resto de la industria a nivel global. Con base en estos pronósticos, Boeing planea aumentar su participación de mercado en China —que es de 52% en la actualidad— mediante la producción de más jets de un solo pasillo.

Los pronósticos son suposiciones basadas en información acerca de las tendencias y eventos futuros. Pronosticar es una actividad compleja, debido a la intervención de factores como la innovación tecnológica, los cambios culturales, la aparición de nuevos productos, la mejora de los servicios, la presencia de competidores más fuertes, los cambios en las prioridades del gobierno, los cambiantes valores sociales, las condiciones económicas inestables y los acontecimientos imprevistos. A menudo los gerentes deben recurrir a pronósticos publicados para identificar eficazmente las oportunidades y amenazas externas clave.

La conciencia de que el futuro es una realidad permea todas nuestras acciones y subyace en cada una de las decisiones que tomamos. Cuando comemos lo hacemos con la expectativa de quedar satisfechos y estar bien nutridos en el futuro; cuando dormimos damos por sentado que en el futuro nos sentiremos descansados; invertimos energía, dinero y tiempo porque consideramos que nuestros esfuerzos serán recompensados

en el porvenir; construimos carreteras suponiendo que los automóviles y camiones las necesitarán más adelante; los padres educan a sus hijos con base en pronósticos según los cuales las nuevas generaciones necesitarán ciertas habilidades, actitudes y conocimientos al crecer. La verdad es que todos hacemos pronósticos implícitos a lo largo de nuestra vida diaria. Por lo tanto, la pregunta no es si debemos hacer proyecciones, sino cómo podemos hacerlo de manera que nos permita ir más allá de nuestras generalmente inarticuladas suposiciones acerca del futuro. ¿Podemos obtener información que nos dé oportunidad de hacer suposiciones (pronósticos) para guiar mejor nuestras decisiones actuales, y lograr así un futuro más promisorio? Si no queremos tropezar, debemos ir hacia el porvenir llevando la mente y los ojos bien abiertos.¹⁰

Algunas veces las organizaciones deben desarrollar sus propias proyecciones. Casi todas las empresas pronostican (proyectan) anualmente sus propios ingresos y utilidades. A veces también pronostican su participación de mercado o la lealtad de los clientes en áreas locales. Como pronosticar es tan importante en la administración estratégica, y dado que la habilidad de pronosticar (en contraste a la habilidad de utilizar un pronóstico) es esencial, en este capítulo examinaremos más a fondo algunas herramientas de pronóstico.

De manera amplia, las herramientas de pronóstico pueden clasificarse en dos grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son los más apropiados cuando hay datos históricos disponibles y cuando se espera que las relaciones entre las variables clave sigan siendo las mismas en el futuro. Por ejemplo, la *regresión lineal* se basa en el supuesto de que el porvenir será igual que el pasado, lo cual, por supuesto, nunca es así. Conforme las relaciones históricas se vuelven menos estables, los pronósticos cuantitativos van perdiendo precisión.

Ningún pronóstico es perfecto, e incluso algunos pronósticos son enormemente imprecisos. Este hecho acentúa la necesidad de que los estrategas dediquen suficiente tiempo y esfuerzo al análisis de los datos en que están basados los pronósticos publicados, y al desarrollo de sus propias proyecciones. Las oportunidades y amenazas externas clave pueden identificarse de manera eficaz solamente por medio de buenos pronósticos. Los pronósticos acertados pueden proporcionar a las organizaciones ventajas competitivas importantes. En cualquier caso, la proyección es vital en el proceso de administración estratégica y en el éxito de las organizaciones.

Formulación de suposiciones

La planificación sería imposible si no se formularan suposiciones. McConkey las define como “las mejores estimaciones que pueden tenerse en el presente respecto del impacto de los principales factores externos, sobre los cuales el gerente tiene —si acaso— un control limitado, pero que pueden ejercer un efecto significativo en el desempeño o en la habilidad para lograr los resultados deseados”.¹¹ Los estrategas enfrentan un sinnúmero de variables e imponderables que no pueden ser controlados o predecibles con completa precisión. Sin embargo, al formular estrategias no se debe hacer suposiciones sin fundamentos, sino suposiciones razonables basadas en la información disponible.

Identificando los eventos futuros que podrían tener un efecto importante en la compañía y formulando suposiciones razonables acerca de esos factores, los estrategas logran sacar adelante el proceso de administración estratégica. Las suposiciones sólo son necesarias para las tendencias y eventos futuros que tengan mayor probabilidad de afectar de manera significativa el negocio de la compañía. Al estar basadas en la mejor información disponible en un momento dado, las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias. Si los futuros acontecimientos se desvían significativamente de las suposiciones, los estrategas saben que se requerirán acciones correctivas. En caso de carecer de suposiciones razonables, el proceso de formulación de estrategias podría perder su eficacia. Por lo general las empresas que cuentan con la mejor información hacen las suposiciones más precisas, lo que puede generarles ventajas competitivas importantes.

Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La *matriz de evaluación de factores externos (EFE)* permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como se ilustra en la tabla 3-10, las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, propor-

TABLA 3-10 Matriz EFE para un complejo cinematográfico de diez salas

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
Amenazas			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.58

ciones y números comparativos siempre que sea posible. Recuerde que Edward Deming decía: “Nuestra confianza está puesta en Dios. Todos los demás sólo nos proporcionan datos”.

- Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta está por encima del promedio*, 2 = *la respuesta es promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.
- Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
- Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En la tabla 3-10 se presenta un ejemplo de aplicación de la matriz EFE para un complejo de cines que cuenta con diez salas. Observe que el factor más relevante para tener éxito en este negocio es “La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión”, tal como se indica mediante la ponderación de 0.12. También es importante observar que el cine local está manejando muy bien dos factores: “La universidad local se está expandiendo 6% anualmente” y “La tendencia hacia

una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión”. Quizás el cine está repartiendo volantes en el campus e incluyendo yogur y bebidas saludables en el menú de su concesión. Observe que puede obtener 1, 2, 3 o 4 puntos en cualquier elemento de la columna Calificación. Tenga en cuenta también que, en la medida de lo posible, los factores son calificados en términos cuantitativos para evitar la vaguedad. Cuantifique los factores tanto como sea posible al construir la matriz EFE. Por último, observe que la puntuación ponderada total de 2.58 está por encima del promedio (punto medio) de 2.5, por lo que este negocio de cines está teniendo éxito, aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta. Por supuesto hay áreas de oportunidad, ya que la puntuación ponderada total más alta sería 4.0. Como indican las calificaciones de un punto, este negocio necesita capitalizar más la oportunidad “dos nuevos vecindarios en la zona” y la amenaza “el alquiler de películas por televisión de paga”. En este grupo son muchos los factores basados en porcentajes. ¡Sea tan cuantitativo como pueda! Observe asimismo que las calificaciones van de 1 a 4 tanto en las oportunidades como en las amenazas.

En la tabla 3-11 se presenta una matriz EFE para UPS. Tome en cuenta que el investigador consideró los factores “los clientes están subcontratando su cadena de suministro” y “obligaciones en moneda extranjera” como los más importantes en esta industria, tal como indican los valores de ponderación 0.10. UPS califica más alto en las oportunidades 1 y 4. En general, UPS obtiene mejores calificaciones en los

TABLA 3-11 Matriz EFE real para UPS, Inc.

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. El mercado europeo produce ~50% de las utilidades internacionales	0.04	4	0.16
2. África está alcanzando un buen nivel de desarrollo comercial	0.03	2	0.06
3. >24 alianzas con compañías de entrega asiáticas	0.07	2	0.14
4. El mercado internacional está creciendo 10% más rápido el estadounidense	0.03	4	0.12
5. Los clientes están subcontratando hasta el cien por ciento de la cadena de suministro a un menor costo	0.10	3	0.30
6. El uso de sistemas inalámbricos para rastrear información se ha incrementado a nivel internacional	0.03	2	0.06
7. Se ha implementado tecnología telemática en ~12 000 vehículos de UPS estadounidenses	0.03	2	0.06
8. Los vehículos híbridos están disponibles para sumarse a la flota de automóviles de combustibles alternativos de UPS	0.06	3	0.18
9. Sólo 43.2% de los empleados no están sindicalizados	0.07	2	0.14
10. Los modelos de negocio directo al cliente requieren servicios de entrega que sean cien por ciento eficaces	0.03	2	0.06
Amenazas			
11. Incurrió en un cargo de 77 millones de dólares por obligaciones en moneda extranjera	0.10	3	0.30
12. Las variaciones en los precios del combustible para jets y el diesel causan fluctuaciones en los recargos, desde un aumento de 13% hasta una reducción 21.2%	0.08	3	0.24
13. Fluctuación adversa en el tipo de cambio (un descenso de 7.2% este año)	0.03	2	0.06
14. La normatividad contable requiere una nueva medición de los planes de pensión y prestaciones = una reducción de 44 millones de dólares al ingreso	0.04	1	0.04
15. Cambio de 1% en las tasas de la tendencia del costo de los servicios de salud = aumento de 83 millones de dólares por prestación de beneficios posteriores a la jubilación	0.06	3	0.18
16. El socio de la empresa conjunta para Dubái posee 20% de las opciones de venta	0.03	2	0.06
17. Ganancias mal distribuidas de las cuotas no estadounidenses ~2 200 millones de dólares	0.05	2	0.10
18. Los consumidores esperan “operaciones de negocios verdes”	0.04	3	0.12
19. Las tasas de desempleo en Estados Unidos continúan siendo de más o menos 10%	0.03	2	0.06
20. FedEx tiene mayor presencia internacional (27%, en comparación con el 24% del total de utilidades de UPS)	0.05	3	0.15
Totales	1.00		2.59

factores internos que en los externos, ya que la puntuación total de 2.59 es un poco menor que la de la matriz IFE análoga que se presenta en el capítulo siguiente.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

La *matriz de perfil competitivo (MPC)* identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los *factores críticos de éxito* en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. Evite asignar las mismas calificaciones a las compañías incluidas en su análisis MCP.

En la tabla 3-12 se proporciona un ejemplo de matriz de perfil competitivo. En él los factores más importantes para alcanzar el éxito en la industria son “la publicidad” y “la expansión global”, como indica la ponderación de 0.20. Observe que si no hubiera una columna de ponderación en este análisis, cada factor sería igualmente importante. En consecuencia, tener una columna de ponderación contribuye a lograr un análisis más contundente, ya que permite que el analista asigne cifras más altas o más bajas para captar los niveles de importancia percibidos o reales. Como puede ver, en la tabla 3-12 la Compañía 1 es la más fuerte en “calidad de los productos”, lo cual se indica con una calificación de 4, mientras que la compañía 2 es la más fuerte en “publicidad”. De manera global, la compañía 1 resulta la más fuerte, según indica su puntuación ponderada total de 3.15, mientras que la Compañía 3 es la más débil.

Otros factores que se listan en la MPC muestra, aparte de los factores críticos, son la extensión de la línea de productos, la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de la producción, la experiencia, las relaciones sindicales, las ventajas tecnológicas y la experiencia en comercio electrónico.

Un consejo para la interpretación: el hecho de que una empresa reciba una puntuación de 3.20 y otra una calificación de 2.80 en una matriz de perfil competitivo, no quiere decir que la primera sea 20% mejor que la segunda. Los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Los números no son mágicos. El objetivo no es llegar a un simple número, sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa, que ayude en la toma de decisiones.

En la tabla 3-13 se presenta otra matriz de perfil competitivo. Observe que la Compañía 2 tiene productos de mejor calidad y mayor experiencia en administración. La Compañía 3 tiene la mejor participación de

TABLA 3-12 Ejemplo de una matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Compañía 1			Compañía 2		Compañía 3	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Nota: (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. (2) Como indica la puntuación total ponderada de 2.50, el competidor 2 es el más débil. (3) Por simplicidad, en esta tabla se incluyeron sólo ocho factores críticos para el éxito; en realidad son muy pocos.

TABLA 3-13 Otro ejemplo de matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Compañía 1			Compañía 2		Compañía 3	
	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Participación de mercado	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Sistema de inventarios	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
Posición financiera	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Calidad del producto	0.08	3	0.24	4	0.32	2	.16
Lealtad del cliente	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08
Distribución de ventas	0.10	3	0.30	2	0.20	4	.40
Expansión global	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Estructura de la organización	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Capacidad de producción	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
Comercio electrónico	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Competitividad de precios	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Experiencia gerencial	0.01	2	0.02	4	0.04	3	.03
Total	1.00		2.83		2.16		3.69

mercado y el mejor sistema de inventarios. De acuerdo con las calificaciones, la Compañía 1 tiene el mejor precio. Nuevamente, evite asignar calificaciones duplicadas en cualquiera de las filas de una MPC.

La MPC que aparece en la tabla 3-14 fue desarrollada para UPS y compara dicha compañía con su principal rival, Federal Express. Observe que este análisis revela que UPS es más fuerte que FedEx en todas las áreas consideradas, excepto en comercio electrónico.

Nota para el estudiante

Al desarrollar y presentar su evaluación externa para la compañía, tenga en mente que obtener y mantener una ventaja competitiva es el propósito primordial del desarrollo de las listas de oportunidades y amenazas,

TABLA 3-14 Matriz de perfil competitivo real para UPS, Inc.

Factores críticos para el éxito	UPS			FedEx	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.05	4	0.20	3	0.15
Estructura de la organización	0.08	2	0.16	1	0.08
Servicio al cliente	0.10	4	0.40	3	0.30
Expansión global	0.07	4	0.28	3	0.21
Posición financiera	0.10	4	0.40	3	0.40
Dedicación de los empleados	0.08	4	0.32	3	0.24
Experiencia gerencial	0.10	4	0.40	3	0.30
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30
Participación de mercado	0.10	4	0.40	3	0.30
Calidad del producto	0.08	3	0.24	2	0.16
Comercio electrónico	0.06	2	0.12	3	0.18
Competitividad de precios	0.08	4	0.32	2	0.16
Total	1.00		3.64		2.78

la cadena de valor, y las matrices EFE y MPC. En esta sección de su proyecto oral o escrito, enfatice cómo y por qué los factores pueden dar como resultado una ventaja competitiva para la empresa. En otras palabras, en vez de limitarse a repasar las ponderaciones y calificaciones (que por cierto, son muy importantes), resalte los diferentes factores según la dirección que quiera darle a la compañía. En su análisis deje muy claro cómo la empresa, con su asesoría, puede someter a las firmas rivales o al menos competir con ellas en cuanto a rentabilidad. En esta parte de su proyecto exponga las razones clave de cómo y por qué su compañía puede prosperar entre sus rivales. Recuerde ser *prescriptivo* más que *descriptivo* en la forma en la que presente su proyecto. Si lo hace de manera oral, siéntase confiado y muestre pasión en vez de comportarse con timidez y desinterés. Definitivamente, “muestre los datos” a lo largo de todo el proyecto, ya que “la vaguedad” es la razón más común para el fracaso de los estudiantes en los análisis de casos.

Conclusión

La creciente turbulencia de los mercados e industrias de todo el mundo implica que la auditoría externa se ha convertido en una parte explícita y vital del proceso de administración estratégica. En este capítulo se presenta un marco para recabar y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las compañías que no movilicen y empoderen a sus gerentes y empleados para identificar, monitorear, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave quizá no puedan anticipar las oportunidades y amenazas que surjan y, en consecuencia, correrán el riesgo de implementar estrategias ineficaces, perder oportunidades y terminar desapareciendo. Las empresas que no aprovechen el comercio electrónico y las redes mediáticas sociales se quedarán a la zaga tecnológica.

Una de las principales responsabilidades de los estrategas es asegurar el desarrollo de un sistema de auditoría externa efectiva. Esto incluye el uso de las tecnologías de la información para crear un sistema de inteligencia competitiva que funcione. El enfoque de auditoría externa descrito en este capítulo es más informal en las compañías pequeñas, pero la necesidad de entender las tendencias y eventos clave no es menos importante para éstas. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas de Porter pueden ayudar a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben ir acompañadas de un buen juicio intuitivo. Las compañías multinacionales, en particular, necesitan un sistema de auditoría externa efectiva, ya que las fuerzas externas entre los países varían mucho.

Términos y conceptos clave

Análisis competitivo (p. 75)

Análisis industrial (p. 62)

Auditorías externas (p. 62)

Análisis del entorno (p. 62)

Director de análisis competitivo (p. 75)

Director de información (CIO) (p. 71)

Director de tecnología (CTO) (p. 71)

Fuerzas externas (p. 63)

Inteligencia competitiva (IC) (p. 74)

Internet (p. 71)

Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (p. 80)

Matriz de perfil competitivo (MPC) (p. 83)

Modelo de las cinco fuerzas de Porter (p. 75)

Organización industrial (OI) (p. 65)

Regresión lineal (p. 80)

Similitud de recursos (p. 75)

Tecnologías de la información (TI) (p. 71)

Unidades habitacionales de asistencia (p. 68)

Uniformidad del mercado (p. 75)

Temas para repaso y debate

1. ¿McDonald's Corp. se beneficia más cuando el dólar tiene un valor alto o bajo? Explique por qué.
2. Explique cómo Facebook, Twitter y MySpace pueden representar una amenaza o una oportunidad para una compañía.
3. Clasifique los siete sitios web que se mencionan en la sección “Fuentes de información externa” en función de su utilidad para encontrar comunicados de prensa actuales de una compañía.
4. Si su matriz de perfil competitivo examina tres compañías y al final todas tienen la misma puntuación ponderada total, ¿el análisis sería útil de cualquier manera? ¿Por qué?
5. Describa el “proceso para llevar a cabo una auditoría externa” en una organización que está haciendo planificación estratégica por primera vez.

6. La recesión global llevó a miles de compañías a la bancarrota. ¿Este hecho por sí solo confirma que “los factores externos son más importantes que los factores internos” en la planificación estratégica? Analice esta afirmación.
7. Utilice una serie de gráficas bidimensionales (de dos variables) para ilustrar la relación histórica entre las siguientes variables: valor del dólar, precios del petróleo, tasas de interés y precios de las acciones. Mencione una implicación de cada gráfica para la planificación estratégica.
8. ¿Considera que las ventajas de un valor bajo del dólar compensan las desventajas de (1) una compañía que obtiene 60% de sus ingresos de otros países, y (2) una compañía que obtiene 10% de sus ingresos de otros países? Justifique su opinión.
9. La migración de personas ha disminuido (1) de región a región en Estados Unidos, (2) de la ciudad a los suburbios en todo el mundo, y (3) entre países en todo el mundo. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de estas tendencias para las compañías?
10. Los gobiernos de todo el mundo están recurriendo a la “nacionalización de las compañías” para sobrellevar los problemas económicos. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de esta tendencia para las compañías que compiten con estas empresas nacionalizadas?
11. Los gobiernos mundiales están recurriendo al “proteccionismo” para sobrellevar los problemas económicos, imponiendo aranceles y subsidios a los bienes importados y restricciones/incentivos a sus propias compañías para mantener los empleos en su país. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de esta tendencia para el comercio internacional?
12. Compare y contraste las obligaciones y responsabilidades de un CIO y las de un CTO en una compañía grande.
13. ¿Cuáles son los tres objetivos básicos de un programa de inteligencia competitiva?
14. Distinga entre uniformidad del mercado y similitud de recursos. Aplique estos conceptos a dos firmas rivales que conozca.
15. Digamos que usted trabaja para McDonald's y aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la industria de la comida rápida. ¿La información de su análisis proporcionaría los factores de manera más inmediata para una matriz EFE, una matriz MPC o ninguna de ellas?
16. Explique por qué es apropiado que las calificaciones en una matriz EFE sean de 1, 2, 3 o 4 puntos para cualquier oportunidad o amenaza.
17. ¿Por qué se recomienda incluir alrededor de 20 factores en una matriz EFE en vez de 10 o 40?
18. Al desarrollar una matriz EFE, ¿representaría una ventaja acomodar sus oportunidades de acuerdo con la ponderación más alta y hacer lo mismo para sus amenazas? Explique.
19. Al desarrollar una matriz EFE, ¿sería mejor tener 10 oportunidades y 10 amenazas, o estaría bien tener 17 oportunidades (o amenazas) y 3 amenazas (u oportunidades) para alcanzar un total de 20 factores, como es deseable?
20. ¿Los factores críticos para el éxito pueden o deben incluir factores externos en una MPC? Explique.
21. Explique cómo se conduce una auditoría externa de administración estratégica.
22. Identifique una tendencia económica, social, política o tecnológica reciente que afecte de manera importante al Pizza Hut local.
23. Analice la afirmación siguiente: las oportunidades y amenazas importantes normalmente son resultado de una interacción entre las tendencias ambientales clave, y no de un sólo evento o factor externo.
24. Identifique dos industrias que estén experimentando cambios tecnológicos rápidos y tres que estén experimentando pocos cambios tecnológicos. ¿Cómo difiere la necesidad de pronósticos tecnológicos en estas industrias? ¿Por qué?
25. Utilice el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad dentro de la industria bancaria en Estados Unidos.
26. ¿Cómo afecta la auditoría externa otros componentes del proceso de administración estratégica?
27. Como propietario de un negocio pequeño, explique cómo organizaría un sistema de detección de información estratégica. ¿De qué manera organizaría un sistema así en una empresa grande?
28. Construya una matriz EFE para una organización de su elección.
29. Mencione algunas ventajas y desventajas de las estrategias cooperativas y de las competitivas.
30. ¿Cuál es su pronóstico para las tasas de interés y la bolsa de valores en los siguientes meses? Cuando la bolsa de valores repunta, ¿las tasas de interés siempre bajan? ¿Por qué? ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de estas tendencias?
31. Digamos que su jefe desarrolla una matriz EFE que incluye 62 factores. ¿Cómo sugeriría reducir el número de factores a 20?
32. Analice si es ético recabar inteligencia competitiva.
33. Analice si es ético cooperar con firmas rivales.
34. ¿Concuerda con los teóricos OI en que los factores externos son más importantes que los internos para que una firma alcance una ventaja competitiva? Explique su opinión y la de ellos.
35. Defina, compare y contraste las ponderaciones y las calificaciones en una matriz EFE.
36. Desarrolle una matriz de perfil competitivo para su universidad. Incluya seis factores.
37. Enumere las 10 áreas externas que originan las oportunidades y las amenazas.

Notas

1. York Freund, “Critical Success Factors”, *Planning Review* 16, núm. 4 (julio-agosto de 1988): 20.
2. Ann Zimmerman, “Gift Shoppers Flocked to the Web”, *Wall Street Journal*, 24 de diciembre de 2010, B1.
3. Bill Saporito, “Companies that Compete Best”, *Fortune*, 22 de mayo de 1989, 36.
4. Kenneth Sawka, “Demystifying Business Intelligence”, *Management Review*, octubre de 1996, 49.
5. John Prescott y Daniel Smith, “The Largest Survey of ‘Leading-Edge’ Competitor Intelligence Managers”, *Planning Review* 17, núm. 3 (mayo-junio de 1989): 6-13.
6. M. J. Chen, “Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration”, *Academy of Management Review* 21 (1996): 106.
7. S. Jayachandran, J. Gimeno y P. R. Varadarajan, “Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for

- Marketing Strategy”, *Journal of Marketing* 63, 3 (1999): 59; y M. J. Chen, “Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration”, *Academy of Management Review* 21 (1996): 107-108.
8. Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John Gamble. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), 63.
9. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), 24-27.
10. horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/rationale.asp
11. Dale McConkey, “Planning in a Changing Environment”, *Business Horizons* 31, núm. 5 (septiembre-octubre de 1988): 67.

Lecturas sobre temas actuales

- Allio, Robert J. “In this Recession’s Aftermath, CEO’s Face Unique Threats and Opportunities”. *Strategy & Leadership* 38, núm. 4 (2010): 27.
- Denning, Stephen. “Masterclass: Managing the Threats and Opportunities of the Open Corporation”. *Strategy & Leadership* 38, núm. 6 (2010): 16.
- Holburn, Guy L. F. y Bennet A. Zeiner. “Political Capabilities, Policy Risk, and International Investment Strategy: Evidence from the Global Electric Power Generation Industry”. *Strategic Management Journal* 31, núm. 12 (diciembre de 2010): 1290-1315.
- Ghemawat, Pankaj. “Finding Your Strategy in the New Landscape”. *Harvard Business Review*, marzo de 2010, 54-61.
- Gulati, Ranjay, Nitin Nohria y Franz Wohlgezogen. “Roaring Out of Recession”, *Harvard Business Review*, March 2010, 62-69.
- Haas, Martine R. “The Double-Edged Swords of Autonomy and External Knowledge: Analyzing Team Effectiveness in a Multinational Organization”. *Academy of Management Journal* 53, núm. 5 (octubre de 2010): 989.
- Kilduff, Gavin J., Hillary Anger Elfenbein y Barry M. Staw. “The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition”. *Academy of Management Journal* 53, núm. 5 (octubre de 2010): 943-969.
- Lam, Shun Yin. “What Kind of Assumptions Need to be Realistic and How to Test Them: A Response to Tsang (2006)”. *Strategic Management Journal* 31, núm. 6 (junio de 2010): 679-687.
- Makridakis, Spyros, Robin M. Hogarth y Anil Gaba. “Why Forecasts Fail. What to Do Instead”. *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 2 (invierno de 2010): 83-95.
- Ofek, Elie y Luc Wathieu. “Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?”. *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, 124-131.
- Yang, Hongyan, Corey Phelps y H. Kevin Steensma. “Learning From What Others Have Learned From You: The Effects of Knowledge Spillovers on Originating Firms”. *The Academy of Management Journal* 53, núm. 2 (abril de 2010): 371-389.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 3A

Certificación en Inteligencia Competitiva (IC)

Objetivo

Este ejercicio ampliará su conocimiento en IC, que es la acción de definir, recabar, analizar y distribuir información sobre los productos, los clientes y los competidores, con el propósito de apoyar a los ejecutivos y gerentes al momento de tomar decisiones estratégicas para una organización. Con la información correcta, las compañías pueden evitar sorpresas desagradables, ya que tienen la oportunidad de anticipar los movimientos de los competidores y disminuir el tiempo de respuesta. La información IC está disponible en periódicos y revistas como *Wall Street Journal*, *Business Week* y *Fortune*; además, Internet ha hecho que la recolección de información sea más sencilla. Sin embargo, como Internet contiene mayormente material del dominio público, es menos probable que la información que se recaba por ese medio sea confiable. De hecho, existe el riesgo de que los datos sean errónea y, por lo tanto, constituyan una fuente poco fiable para los usuarios, por lo que los investigadores a menudo dudan de la misma. En consecuencia, muchos de ellos dedican parte de su tiempo y presupuesto a recabar inteligencia de primera mano, lo que incluye emplear redes sociales con expertos de la industria, asistir a exposiciones y conferencias, recabar información de sus propios clientes y proveedores, y otras actividades parecidas. Internet se usa sobre todo para reunir información acerca de lo que la compañía

dice de sí misma y de su presencia online (en forma de enlaces a otras compañías, su estrategia respecto de sus buscadores y su publicidad online, menciones en foros de debate y en blogs, etc.). En IC también son importantes las bases de datos de los subscriptores online y las fuentes de noticias, que han simplificado el proceso de recolección de fuentes secundarias. Las fuentes mediáticas sociales también se han vuelto importantes, ya que proporcionan nombres de entrevistados potenciales y opiniones y actitudes, e incluso, a veces, noticias de último momento.

Instrucciones

Paso 1 Haga una búsqueda en Google de los siguientes cinco temas de IC y escriba un breve informe general de cada uno.

1. Profesionales de inteligencia estratégica y competitiva.
2. *The Journal of Competitive Intelligence and Management*.
3. The Institute for Competitive Intelligence.
4. The Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence.
5. *Competitive Intelligence Ethics: Navigating the Gray Zone*.

Ejercicio 3B

Desarrollo de las matrices EFE de cada división de Walt Disney

Objetivo

Walt Disney cuenta con cinco divisiones principales: 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products, y 5) Interactive Media. La compañía enfrenta competidores fuertes pero diferentes en cada uno de estos segmentos, como se describe en el caso de cohesión. Las oportunidades y amenazas externas que Disney enfrenta son distintas en cada segmento, por lo que cada división prepara su propia lista de factores externos críticos para el éxito. Este análisis externo es muy importante en la planificación estratégica, porque las compañías necesitan explotar las oportunidades y evitar o, por lo menos, disminuir las amenazas.

Instrucciones

Paso 1 Visite <http://corporate.disney.go.com/> y revise las cinco divisiones principales de Disney.

Paso 2 Realice una investigación para determinar las que, desde su punto de vista, serían las cuatro amenazas y las cuatro oportunidades más importantes para la planificación estratégica dentro de los cinco segmentos de negocio de Disney.

Paso 3 Con base en la información obtenida en el paso 2, desarrolle matrices EFE divisionales para Disney. Trabaje en equipo si así lo requiere su profesor. Necesitará realizar una matriz EFE para cada segmento.

Paso 4 Clasifique las 20 oportunidades desarrolladas en el paso anterior para que los altos ejecutivos de Disney puedan elaborar una matriz EFE corporativa.

Ejercicio 3C

Desarrollo de una matriz EFE para Walt Disney

Objetivo

Este ejercicio le dará práctica para desarrollar matrices EFE; las matrices EFE resumen los resultados de una auditoría externa, y son una herramienta importante usada por los estrategas.

Instrucciones

Paso 1 En conjunto con otros dos estudiantes, prepare una matriz EFE para Disney. En caso de ser necesario, revise el caso de cohesión (p. 24) y el ejercicio 1B (p. 39), para identificar las oportunidades y amenazas externas. Utilice la información en las encuestas industriales de S&P que se recomendaron en

el ejercicio 1B. Asegúrese de no incluir las estrategias como oportunidades, pero sí mencionar tantas cantidades monetarias, porcentajes, cifras y proporciones como le sea posible.

- Paso 2** Las tres personas del equipo que participen en este ejercicio deben registrar en el pizarrón las puntuaciones ponderadas totales obtenidas en sus matrices EFE. Escriba sus iniciales junto a sus puntuaciones para facilitar su identificación.
- Paso 3** Compare las puntuaciones ponderadas con las de los demás equipos. ¿Cuál equipo se acercó más a la respuesta del profesor? Analice las razones de las variaciones en las puntuaciones reportadas en el pizarrón.

Ejercicio 3D

Realización de una evaluación externa

Objetivo

Este ejercicio le ayudará a realizar una evaluación externa. Una parte importante en la preparación de una auditoría externa consiste en navegar en Internet y examinar las fuentes de información publicadas a fin de determinar las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos relevantes. Las oportunidades y amenazas externas deben identificarse y evaluarse antes de formular las estrategias de manera eficaz.

Instrucciones

- Paso 1** Elija una compañía o negocio en el que haya trabajado o trabaje actualmente. Realice una auditoría externa para la misma. Encuentre las oportunidades y amenazas en algunos asuntos recientes en los periódicos y revistas. Busque información en Internet. Emplee estos sitios web (u otros de alcance local que puedan ser útiles):
- <http://marketwatch.multexinvestor.com>
www.hoovers.com
<http://moneycentral.msn.com>
<http://finance.yahoo.com>
www.clearstation.com
<http://us.etrade.com/e/t/invest/markets>
<http://globaledge.msu.edu/industries/>
- Paso 2** Liste por escrito las 10 oportunidades y las 10 amenazas a las que se enfrenta esta compañía. Sea específico al momento de enunciar cada factor.
- Paso 3** Incluya la fuente bibliográfica de la que obtuvo la información.
- Paso 4** Escriba un resumen de tres páginas citando sus hallazgos y entréguelo a su profesor.

Ejercicio 3E

Desarrollo de una matriz EFE para mi universidad

Objetivo

Casi todas las escuelas y universidades hacen planificación estratégica. De manera consciente y sistemática, estas instituciones identifican y evalúan las oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta la educación superior en su estado, la nación o el mundo.

Instrucciones

- Paso 1** Reúnase con dos compañeros de clase y preparen una matriz EFE para su institución.
- Paso 2** Escriba en el pizarrón su puntuación total ponderada en una columna que incluya las puntuaciones de todos los equipos. Incluya sus iniciales junto a su puntuación para facilitar la identificación.
- Paso 3** ¿Cuál equipo vio las estrategias de su escuela de manera más positiva? ¿Cuál equipo las vio de manera más negativa? Analice las diferencias.

Ejercicio 3F

Desarrollo de matrices MPC para las diferentes divisiones de Walt Disney

Objetivo

Walt Disney cuenta con las siguientes cinco divisiones: 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products, y 5) Interactive Media. La compañía enfrenta competidores fuertes pero diferentes en cada uno de estos segmentos. Este ejercicio le ayudará a evaluar a los diferentes competidores de una empresa en todas sus divisiones.

Instrucciones

- Paso 1** Visite <http://corporate.disney.go.com/> y revise las cinco divisiones principales de Disney.
- Paso 2** Realice una investigación para determinar los tres principales competidores de Disney en cada una de las cinco divisiones.
- Paso 3** Forme un equipo con otros tres estudiantes.
- Paso 4** Cada uno de los miembros del equipo debe elegir una división de Disney y desarrollar una matriz de perfil competitivo para el segmento en cuestión. Incluyan las dos compañías rivales más relevantes en cada una de las matrices.

Ejercicio 3G

Desarrollo de una MPC para Walt Disney

Objetivo

Monitorear el desempeño y las estrategias de los competidores es un aspecto clave de una auditoría externa. Este ejercicio está diseñado para ayudarle a evaluar la posición competitiva de las organizaciones de una industria dada, y asimilar dicha información en forma de una matriz de perfil competitivo.

Instrucciones

- Paso 1** Reúna la información del ejercicio 1B. Revise el caso de cohesión y lea nuevamente la sección acerca de los competidores (pp. 31-37).
- Paso 2** Prepare una matriz de perfil competitivo que incluya a Disney y a CBS.
- Paso 3** Entregue su matriz de perfil competitivo a su profesor para que la califique.

Ejercicio 3H

Desarrollo de una MPC para mi universidad

Objetivo

Su escuela o universidad compite con todas las demás instituciones educativas del mundo, especialmente con las que están en su propio estado. Los fondos estatales, los estudiantes, el profesorado, el personal, las donaciones, los obsequios y los fondos federales son áreas de competitividad. Otras áreas son los programas deportivos, la vida en los dormitorios, la reputación académica, la ubicación y los servicios en las diferentes carreras. El propósito de este ejercicio es que usted piense competitivamente acerca del negocio de la educación en su estado.

Instrucciones

- Paso 1** Identifique dos escuelas o universidades en su estado que compitan directamente con su institución por los estudiantes. Entreviste a diferentes personas —quizás a algunos de sus compañeros de clase— que

estén al tanto de las fortalezas y debilidades de esas universidades. Registre la información de las dos universidades competidoras.

Paso 2 Prepare una matriz de perfil competitivo para su institución y para las dos instituciones competidoras. Incluya por lo menos los 10 factores siguientes en su análisis:

1. Costos de colegiatura.
2. Calidad del profesorado.
3. Reputación académica.
4. Tamaño promedio de un grupo.
5. Áreas verdes del campus.
6. Programas deportivos.
7. Calidad de los estudiantes.
8. Programas de posgrado.
9. Ubicación del campus.
10. Cultura del campus.

Paso 3 Entregue su matriz de perfil competitivo a su profesor, para que éste la evalúe.





“CITAS NOTABLES”

“Al igual que un producto o servicio, el proceso de planeación debe administrarse y moldearse, si ha de servir a los ejecutivos como vehículo para la toma de decisiones estratégicas”.

—*Robert Lenz*

“La diferencia entre hoy y hace cinco años es que los sistemas de información tenían funciones limitadas. No se apostaba toda la empresa por ellos, ahora sí”.

—*William Gruber*

“Un liderazgo débil puede destruir hasta la estrategia más sólida”.

—*Sun Tzu*

“Una empresa que sigue empleando una estrategia que fue exitosa en el pasado al final e inevitablemente caerá víctima de la competencia”.

—*William Cohen*

“Los grandes espíritus siempre se han enfrentado a la oposición violenta de las mentes mediocres”.

—*Albert Einstein*

“La idea es concentrar nuestra fuerza contra la debilidad relativa de nuestro competidor”.

—*Bruce Henderson*

Evaluación interna

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir cómo realizar una auditoría interna de administración estratégica.
2. Analizar la visión basada en los recursos en la administración estratégica (VBR).
3. Analizar las principales interrelaciones entre las áreas funcionales de la empresa.
4. Identificar las funciones o actividades básicas que conforman las áreas de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de administración de la información.
5. Explicar cómo determinar y priorizar las fortalezas y debilidades internas de una empresa.
6. Explicar la importancia del análisis de las razones financieras.
7. Analizar la naturaleza y la función de los sistemas de administración de la información en la administración estratégica.
8. Desarrollar una matriz de evaluación de factores internos (EFI).
9. Explicar el análisis de costos y beneficios, el análisis de la cadena de valor y el benchmarking como herramientas de la administración estratégica.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 4A

Aplicar el análisis del punto de equilibrio

Ejercicio 4B

Desarrollar EFI divisionales para Disney

Ejercicio 4C

Realizar un análisis de razones financieras para Walt Disney

Ejercicio 4D

Construir una matriz EFI para Walt Disney

Ejercicio 4E

Construir una matriz EFI para mi universidad

Este capítulo se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, como las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de administración de información. Se examinarán las relaciones entre estas áreas y también las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales. Se describirá el proceso para llevar a cabo una auditoría interna y se presentará la visión basada en los recursos de la administración estratégica, así como el concepto de análisis de la cadena de valor (ACV). La casa editora de este libro de texto, Pearson PLC, realiza un trabajo excelente en el uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades externas, así que presentaremos a esta empresa en el caso inicial de este capítulo.

Naturaleza de una auditoría interna

Las áreas funcionales de toda organización tienen fortalezas y debilidades. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Maytag, por ejemplo, es reconocida por su excelente producción y diseño de productos, mientras que Procter & Gamble lo es por su magnífico marketing. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. En la figura 4-1 se ilustra la parte correspondiente a la auditoría interna del proceso de administración estratégica.

Caso de administración estratégica de excelencia

PEARSON PLC

Con sede en Londres, Pearson PLC fue fundada en 1844 y cuenta con 37 000 empleados en más de 60 países. Pearson cotiza en la bolsa de valores de Londres y de Nueva York (UK: PSON; NYSE:PSO). La empresa tuvo ventas por más de \$9 200 millones en el año 2010 con una utilidad bruta de \$4 980 millones. El margen de utilidades de 2010 fue de 22.9% y su rendimiento sobre la inversión fue de 10.23%. Gracias a su excelente manejo de la administración estratégica, Pearson está superando a todos sus competidores, entre los que se encuentran McGraw-Hill, Thomson Reuters Corporation, Houghton Mifflin Harcourt Publishing y Gannett Company.

Pearson opera en tres unidades estratégicas de negocio: 1) Pearson Education, 2) Financial Times y 3) Penguin. Pearson Education cuenta con una división orientada a la educación secundaria, Prentice Hall Secondary Education Division (grados 6-12), una editorial de libros de texto para nivel secundaria, bachillerato y profesional, así como tecnológicos, líder en Estados Unidos. Las marcas de Pearson Education incluyen Addison-Wesley, Allyn & Bacon, Benjamin Cummins, Longman, Merrill y Prentice Hall. Este libro de texto de Prentice Hall está disponible en todo el mundo y en varios idiomas.

Mediante su unidad estratégica de negocios, Financial Times, Pearson publica el periódico *Financial Times* y ofrece otros productos tales como FT.com, Mergermarket, dealReporter, Wealthmonitor, Pharmawire, Investors Chronicle, Financial Adviser, y The Banker. La unidad estratégica de negocios de Pearson, Penguin, publica tanto libros de ficción como de no ficción bajo las marcas Penguin, Hamish Hamilton, Putnam, Berkley y Dorling Kindersley.

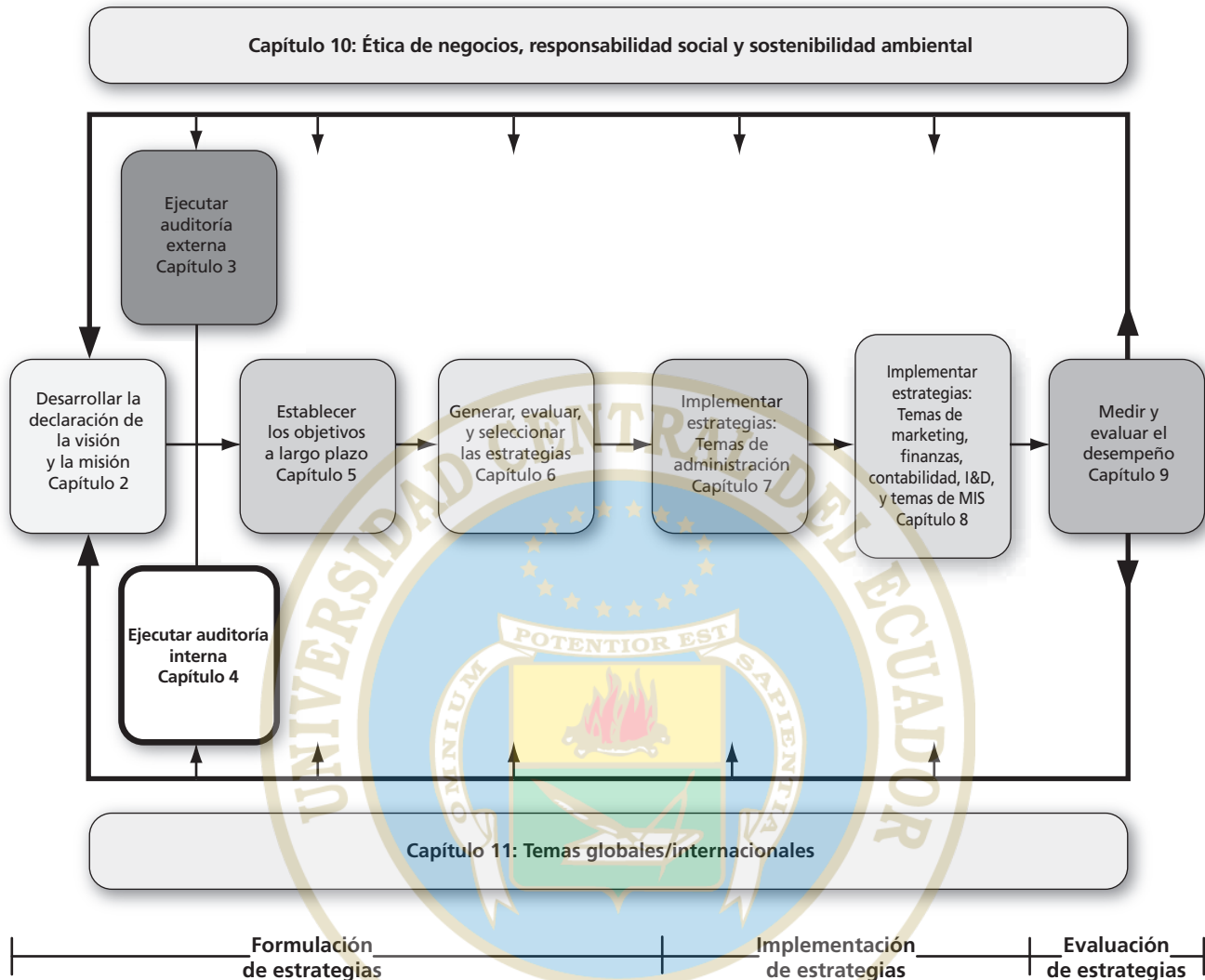
A lo largo de los últimos cinco años, Pearson ha aumentado sus márgenes de utilidades y reducido el capital de trabajo promedio como porcentaje de las ventas, tanto en Pearson Education como en Penguin,

de un 30.7% a un 26.3%, con lo que ha logrado liberar capital para mayores inversiones.

A la CEO de Pearson, Marjorie Scardino, le “incomoda” el hecho de que 3% de Pearson pertenezca al fondo de riqueza soberana de Libia. Por lo que está buscando la certeza de que el congelamiento de los activos libios por parte de Reino Unido cubra esta participación. Esta situación refleja el nuevo problema que están enfrentando distintas empresas europeas que tienen a la Libyan Investment Authority como accionista. “Nos encontramos ante una situación terrible”, afirma Scardino, y enfatiza el hecho de que “Pearson, como empresa pública no tiene control alguno sobre quién invierte en sus acciones”.

Fuente: Basado en: Simon Zekaria, “Pearson Raises Its Forecast for 2010”, *Wall Street Journal*, 20 de enero de 2011, B5. También en documentos de la empresa.

FIGURA 4-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica

Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

Fuerzas internas clave

En un texto de administración estratégica sería imposible revisar a profundidad todo el material que se presenta en los cursos de marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de administración de la información, y de producción y operaciones; además de que existen varias subdivisiones dentro de cada una de estas funciones, por ejemplo, marketing se subdivide en diferentes actividades como servicio al cliente, garantías, publicidad, empaque y fijación de precios.

Las áreas funcionales difieren según el tipo de organización, como en los hospitales, las universidades y las dependencias gubernamentales. En un hospital, por ejemplo, las áreas funcionales serían el departamento de cardiología, hematología, enfermería, mantenimiento, apoyo médico y cobranzas. Las áreas funcionales de una universidad serían los programas deportivos, los servicios de colocación, el alojamiento, la recaudación de fondos, la investigación académica, la orientación y los programas intramuros. Dentro de las grandes organizaciones, cada división presenta fortalezas y debilidades particulares.

Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman *competencias distintivas*. Desarrollar ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. Por ejemplo, la compañía Research in Motion (RIM) explota su competencia distintiva en investigación y desarrollo al producir una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas e incluso, tal vez, en competencias distintivas.

FIGURA 4-2**Proceso para lograr una ventaja competitiva en una empresa**

Debilidades $\Rightarrow$ Fortalezas $\Rightarrow$ Competencias distintivas $\Rightarrow$ Ventaja competitiva

La figura 4-2 ilustra que todas las empresas deben esforzarse siempre en superar sus debilidades y convertirlas en fortalezas para finalmente desarrollar competencias distintivas que puedan proporcionar a la empresa ventajas competitivas sobre sus rivales.

Proceso para llevar a cabo una auditoría interna

El proceso de una *auditoría interna* es muy similar al de una auditoría externa. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la empresa. La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa. Se deben priorizar los factores clave, como se describió en el capítulo 3, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse de manera colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de la auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo encajan sus puestos, departamentos y divisiones dentro de la organización. Este ejercicio resulta muy provechoso, ya que los gerentes y empleados desempeñan mejor su trabajo cuando comprenden sus repercusiones en otras áreas y actividades de la empresa. Por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y manufactura en conjunto analizan los temas relacionados con las fortalezas y debilidades internas, comprenden mejor los asuntos, problemas, preocupaciones y necesidades de todas las áreas funcionales. En las organizaciones que no emplean la administración estratégica, la interacción de los gerentes de marketing, finanzas y manufactura suele ser intrascendente. Así que realizar una auditoría interna es un excelente medio o foro para mejorar el proceso de comunicación dentro de la organización. La palabra *comunicación* quizá sea la más importante en la administración.

Para llevar a cabo una auditoría interna es necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. Los factores críticos de éxito, como lo son las fortalezas y las debilidades, pueden identificarse y priorizarse de la forma en que se mostró en el capítulo 3. De acuerdo con William King, un grupo de trabajo conformado por gerentes de las diferentes unidades de la organización, ayudados por el personal, deberá identificar las 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes que determinarán el futuro de la empresa. Al respecto, King señala:

Como sabe cualquier gerente con experiencia, sacar conclusiones relativas a las 10 o 20 fortalezas y debilidades organizacionales más importantes es una tarea difícil, dado que están involucrados gerentes que representan diversos intereses y puntos de vista en la organización. Elaborar una lista de 20 páginas de las fortalezas y debilidades es una tarea relativamente sencilla, pero una lista de las 10 o 15 más importantes supone un análisis y negociación profundos. Esto se debe a los juicios involucrados y al impacto inevitable que dicha lista tendrá en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.¹

La administración estratégica es un proceso que exige una gran dosis de interactividad y una coordinación efectiva entre los gerentes administrativos, los de marketing, los de finanzas y contabilidad, los de producción y operaciones, los de I&D y los de sistemas de administración de la información. A pesar de que los estrategas supervisen el proceso de administración estratégica, para que éste sea exitoso, es necesario que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales trabajen en conjunto y de esta manera aporten ideas e información. Por ejemplo, quizá los gerentes financieros deban restringir el número de opciones viables a los gerentes operativos, o quizá los gerentes de I&D desarrollen productos que demanden objetivos más altos para los gerentes de marketing. Un punto clave para el éxito organizacional es la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes de todas las áreas funcionales del negocio. Gracias a la participación en una auditoría interna de administración estratégica es que los gerentes de los diferentes departamentos y divisiones llegan a comprender la naturaleza y el efecto de las decisiones en otras áreas funcionales del negocio. El conocimiento de estas relaciones es esencial para establecer de manera eficaz los objetivos y las estrategias.

Ignorar las relaciones entre las áreas funcionales de una empresa puede ser perjudicial para la administración estratégica, y la cantidad de relaciones que se deben administrar aumenta de manera drástica con el tamaño, la diversidad y la dispersión geográfica de la empresa, así como con el número de productos o servicios que ofrece. En general, las entidades gubernamentales y las organizaciones no lucrativas no destacan el valor de las relaciones existentes entre las funciones del negocio. Algunas empresas dan demasiada importancia a una función a expensas de otras. Como explicó Ansoff:

Durante los primeros 50 años, las empresas exitosas centraron sus energías en optimizar el desempeño de alguna de sus principales funciones: producción y operaciones, I&D o marketing. En la actualidad, ante la creciente complejidad y el dinamismo del entorno, el éxito depende cada vez más de una combinación prudente de varias perspectivas funcionales. La transición del enfoque monofuncional hacia uno multifuncional es esencial para que la administración estratégica tenga éxito.²

El *análisis de razones financieras* demuestra la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales del negocio. Una disminución del rendimiento sobre la inversión o de la razón del margen de utilidad puede ser consecuencia de un marketing ineficaz, de políticas administrativas deficientes, de errores en la investigación y el desarrollo o de un sistema de administración de la información débil. La efectividad de las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias depende del entendimiento cabal de las repercusiones de cada función del negocio sobre las demás. Para que las estrategias tengan éxito, es necesario un esfuerzo coordinado de todas las áreas funcionales del negocio. En el caso de la planeación, George escribió:

Conceptualmente, podemos separar la planeación para su análisis teórico, pero en la práctica, no es una entidad distinta ni aislada. La función de planeación se mezcla con todas las demás funciones del negocio y es como la tinta imposible de separar una vez que se mezcla con el agua. Permea a toda la organización y forma parte del todo que implica administrar una organización.³

Visión basada en los recursos (VBR)

Para algunos investigadores es tan importante la parte de la auditoría interna del proceso de administración estratégica que la asimilan a la importancia de la auditoría externa. En el siguiente párrafo Robert Grant llega a la conclusión de que la auditoría interna es más importante:

En un mundo en el cual las preferencias del cliente son volátiles, la identidad de los clientes es siempre cambiante y las tecnologías para cumplir con los requisitos de los clientes están en constante evolución, orientarse en el exterior no brinda un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo se encuentra en un estado de continuo cambio, los propios recursos y capacidades de la empresa constituyen una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad. Por esta razón, definir una empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede proporcionar una base mucho más perdurable para formular una estrategia.⁴

El enfoque de la *visión basada en los recursos (VBR)* para el logro de la ventaja competitiva sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para lograr y conservar una ventaja competitiva. A diferencia de la teoría O/I, presentada en el capítulo anterior, los defensores del enfoque VBR afirman que el desempeño organizacional está determinado principalmente por los recursos internos, los cuales pueden clasificarse en tres categorías generales: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales.⁵ Los recursos físicos comprenden las instalaciones y el equipo, la ubicación, la tecnología, las materias primas y la maquinaria; los recursos humanos incluyen a todos los empleados, la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y las capacidades; y los recursos organizacionales son la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual, las bases de datos, etcétera. La teoría VBR afirma que, en realidad, son los recursos los que ayudan a una empresa a explotar las oportunidades y a neutralizar las amenazas.

La premisa básica del enfoque VBR es que la combinación, el tipo, la cantidad y la naturaleza de los recursos internos de una empresa son los aspectos más importantes al momento de formular estrategias que puedan conducir hacia el logro de una ventaja competitiva sostenible. Administrar estratégicamente de

acuerdo con el enfoque VBR implica desarrollar y explotar al máximo los recursos y capacidades únicos de una empresa, así como mantener y fortalecer tales recursos sobre una base continua. La teoría afirma que una empresa se puede beneficiar de aplicar una estrategia que no esté implementando ninguna empresa rival. De acuerdo con los teóricos del enfoque VBR, cuando otras empresas son incapaces de imitar una estrategia en particular, entonces la empresa en cuestión cuenta con una ventaja competitiva sostenible.

Para que un recurso sea valioso, debe ser: 1) poco común, 2) difícil de imitar o 3) difícil de sustituir. Estas tres características de los recursos, conocidas también como *indicadores empíricos*, permiten a una empresa implementar estrategias que mejoren tanto su eficiencia como su efectividad y que conduzcan al logro de una ventaja competitiva sostenible. Cuanto menos común, imitable y sustituible sea un recurso, más sólida y duradera será la ventaja competitiva de una empresa.

Los recursos poco comunes son aquellos que otras empresas rivales no poseen. Si muchas empresas cuentan con el mismo recurso, entonces es posible que implementen estrategias similares, por lo que ninguna tendrá una ventaja competitiva sostenible. Esto no quiere decir que los recursos que son comunes no sean valiosos, ya que en realidad contribuyen a que la empresa tenga oportunidades de prosperar económicamente. Sin embargo, para sostener una ventaja competitiva, se tendrá mayor ventaja si los recursos son poco comunes.

También es importante que tales recursos sean difíciles de imitar. Según los teóricos del enfoque VBR, si para las empresas no es fácil obtenerlos, entonces será más probable que dichos recursos conduzcan a una mayor ventaja competitiva que los que son fáciles de imitar. Aunque una empresa utilice recursos poco comunes, sólo se alcanzará una ventaja competitiva sostenible si otras empresas no están en condiciones de obtenerlos con facilidad.

El tercer indicador empírico que contribuye a que los recursos sean una fuente de ventaja competitiva es la posibilidad de reemplazarlos. A partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter, una empresa será capaz de conservar su ventaja competitiva en la medida en que no existan sustitutos viables. Sin embargo, aunque una empresa competidora no logre imitar a la perfección los recursos de otra, aún podrá obtener una ventaja competitiva sostenible, si logra sustituir esos recursos por otros.

El enfoque VBR ha seguido ganando adeptos y continúa tratando de comprender mejor la relación entre los recursos y la ventaja competitiva sostenible en la administración estratégica. No obstante, como observó en el capítulo 3, es imposible asegurar que los factores internos o los externos serán siempre (o incluso de manera consistente) los más importantes cuando se busque una ventaja competitiva. Entender los factores internos y externos y, principalmente, comprender las relaciones entre ellos, será la clave para formular una estrategia eficaz (la cual se analiza en el capítulo 6). Debido a los constantes cambios que experimentan los factores internos y los externos, los estrategas buscan identificar y aprovechar los cambios positivos y amortiguar los efectos de los negativos en un esfuerzo continuo por obtener y conservar la ventaja competitiva de una empresa. En esto consiste la esencia y el reto de la administración estratégica, y la supervivencia de la empresa suele depender de ello.

Integración de estrategia y cultura

Quizá las relaciones entre las actividades funcionales de negocio se puedan ejemplificar mejor mediante la cultura organizacional, un fenómeno interno que permea a todos los departamentos y divisiones de una organización. La *cultura organizacional* se define como “un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir”.⁶ Esta definición destaca la importancia de armonizar los factores externos con los internos al momento de tomar decisiones estratégicas.

La cultura organizacional capta las fuerzas sutiles, evasivas y, en gran medida, inconscientes que conforman un lugar de trabajo. Con una extraordinaria resistencia al cambio, la cultura supone una fortaleza o una debilidad muy importante para la empresa, y es una de las razones causantes de las fortalezas o las debilidades de las principales funciones de negocios.

Los *productos culturales* que se definen en la tabla 4-1, comprenden los valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, epopeyas, lenguaje, metáforas, símbolos, héroes y heroínas. Estos productos o dimensiones son herramientas que los estrategas pueden utilizar para influir y dirigir las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias. La cultura organizacional es comparable con la personalidad de un individuo en el sentido de que no existen dos organizaciones con la misma cultura, ni dos individuos con la misma personalidad. Tanto la cultura como la personalidad son perdurables y pueden ser cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables.

TABLA 4-1 Definiciones de ejemplos de productos culturales

Ritos	Conjuntos de actividades planificadas que consolidan varias formas de expresión cultural en un solo acontecimiento.
Ceremonia	Varios ritos conectados entre sí.
Ritual	Conjunto estandarizado de conductas para manejar la ansiedad.
Mito	Narración de sucesos imaginarios, que suele no estar sustentada en hechos.
Epopéya	Narración histórica que describe los logros extraordinarios de un grupo y de sus líderes.
Leyenda	Narración de algún acontecimiento maravilloso que se ha ido transmitiendo por generaciones y que no está sustentada por ningún hecho.
Historia	Narración normalmente basada en hechos reales.
Cuentos populares	Historia ficticia.
Símbolo	Cualquier objeto, acto, acontecimiento, cualidad o relación utilizada para dar significado.
Lenguaje	Manera particular en la que los miembros de un grupo se comunican entre sí.
Metáforas	Resumen verbal empleado para representar una imagen o para reforzar valores antiguos o nuevos.
Valores	Actitudes rectoras de vida que se emplean como directrices de la conducta.
Creencia	Entendimiento de un fenómeno particular.
Héroes/heroínas	Individuos a quienes se les tiene un gran respeto.

Fuente: Basado en H. M. Trice y J. M. Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review* 9, núm. 4 (octubre 1984): 655.

En Google la cultura es muy informal. A los empleados se les motiva a andar por los pasillos en patinetas y a escribir lluvias de ideas en los pizarrones blancos que se encuentran colocados por todos lados. En cambio, la cultura en Procter & Gamble (P&G) es tan rígida que los empleados, a manera de broma, se llaman a sí mismos "Proctoides". A pesar de esta diferencia, las dos empresas están intercambiando empleados y participando en las sesiones de capacitación de una y otra. ¿Por qué? Pues porque P&G gasta más dinero en publicidad que ninguna otra empresa y Google quiere más de los \$8 700 millones que P&G gasta en publicidad cada año; P&G se ha percatado de que la próxima generación de consumidores de detergente, papel sanitario y crema corporal pasa ahora más tiempo en línea que viendo televisión.

Las dimensiones de la cultura organizacional permean todas las áreas funcionales del negocio. En cierto sentido, es un arte descubrir los valores y creencias básicos que están profundamente enraizados en la rica gama de historias, lenguaje, héroes y rituales de una organización; sin embargo, los productos culturales pueden encerrar tanto fortalezas como debilidades importantes. La cultura es un aspecto de la organización que ya no debe soslayarse en el proceso de una auditoría interna de la administración estratégica, puesto que la cultura y la estrategia deben trabajar en conjunto.

La tabla 4-2 presenta algunos ejemplos de aspectos (posibles) de la cultura de una organización. Observe que se podría pedir a los empleados o al gerente calificar el grado al que cierta dimensión caracteriza a la empresa. Cuando una empresa adquiere a otra, la integración de ambas culturas puede ser muy importante. Por ejemplo, en la tabla 4-2, una empresa puede obtener una mayoría de 1's (bajo) y la otra una mayoría de 5's (alto), lo cual supondría un problema estratégico de gran envergadura.

El proceso de la administración estratégica suele verificarse principalmente dentro de la cultura de la organización en cuestión. Lorsch encontró que los ejecutivos de empresas exitosas mantienen un compromiso emocional con la cultura de su organización; además concluyó que la cultura puede inhibir la administración estratégica de dos maneras fundamentales. Primera, los gerentes suelen soslayar la importancia de las condiciones externas en constante cambio, porque están cegados por creencias fuertemente arraigadas. Segunda, cuando una cultura en particular ha resultado eficaz en el pasado, la respuesta natural es conservarla en el futuro, aun en momentos de grandes cambios estratégicos.⁷ La cultura de una organización debe apoyar el compromiso colectivo de su gente con un objetivo común. Debe fomentar la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados.

La cultura organizacional tiene repercusiones considerables sobre las decisiones de la empresa y, por consiguiente, debe evaluarse durante la auditoría interna de la administración estratégica. Si las estrategias permiten aprovechar las fortalezas culturales, como una fuerte ética del trabajo o los altos estándares éticos, entonces la gerencia podrá efectuar cambios frecuentes con facilidad y rapidez. Sin embargo, si la cultura empresarial no brinda su apoyo, los cambios estratégicos pueden ser ineficaces o incluso contraproducentes. Cuando la cultura de una empresa se opone a las nuevas estrategias, el resultado será la confusión y la desorientación.

TABLA 4-2 Ejemplos de los aspectos (posibles) de la cultura organizacional

Dimensión	Bajo		Grado		Alto
1. Fuerte ética del trabajo; llegar temprano y salir tarde.	1	2	3	4	5
2. Altos estándares éticos; se sigue un claro código de ética de negocios.	1	2	3	4	5
3. Vestimenta formal; se espera el uso de camisa y corbata.	1	2	3	4	5
4. Vestimenta informal; muchos días de vestimenta casual.	1	2	3	4	5
5. Fomento a la socialización fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
6. No se cuestionan las decisiones del supervisor.	1	2	3	4	5
7. Fomento al reporte de incidentes.	1	2	3	4	5
8. Consciencia de la salud, tener un programa de bienestar.	1	2	3	4	5
9. Se permite el “trabajo desde casa”.	1	2	3	4	5
10. Fomento a la creatividad, innovación y apertura mental.	1	2	3	4	5
11. Apoyo a las mujeres y las minorías; hay igualdad de oportunidades.	1	2	3	4	5
12. Fomento a la responsabilidad social; filantropía.	1	2	3	4	5
13. Tener muchas juntas.	1	2	3	4	5
14. Fomento del estilo gerencial participativo.	1	2	3	4	5
15. Preservación del medio ambiente; contar con un programa de sustentabilidad.	1	2	3	4	5

La cultura de una organización debe infundir entusiasmo en las personas para implementar las estrategias. Allarie y Firsiroutu enfatizan la necesidad de comprender la cultura:

La cultura puede explicar las insuperables dificultades que una empresa enfrenta cuando intenta cambiar su dirección estratégica. La cultura “correcta” no sólo se ha convertido en la esencia y la base de la excelencia corporativa; también se afirma que el éxito o fracaso de las reformas dependen de la astucia y habilidad de la gerencia para modificar la cultura impulsora a tiempo y en sincronía con los cambios requeridos por las estrategias.⁸

En el estudio de la administración estratégica, el valor potencial de la cultura organizacional aún no se ha comprendido en su totalidad. Ignorar el efecto de la cultura sobre la relación entre las áreas funcionales del negocio genera barreras en la comunicación, falta de coordinación y la incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes. Es inevitable que se presente cierta tensión entre la cultura y la estrategia de la empresa, pero ésta no debe alcanzar un punto en el cual las relaciones se rompan y la cultura se torne hostil. El desorden resultante entre los miembros de la organización alteraría la formulación, implementación y evaluación de estrategias. Por otra parte, una cultura organizacional que brinda apoyo facilitaría en gran medida la administración.

Por lo general, las fortalezas y debilidades internas asociadas a la cultura empresarial se ignoran debido a la naturaleza interdisciplinaria de ésta. Por consiguiente, es importante que los estrategas conciben su empresa como un sistema sociocultural. A menudo, el éxito se determina por las conexiones entre la cultura de la empresa y sus estrategias. El reto actual de la administración estratégica es generar los cambios en la cultura organizacional y la mentalidad de cada persona, necesarios para lograr el apoyo a la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Gerencia

Las funciones de la gerencia se dividen en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control. En la tabla 4-3 se ofrece una explicación general de dichas actividades. Es importante evaluar dichas actividades en la planeación estratégica, ya que una organización siempre debe aprovechar sus áreas de administración fuertes y mejorar las débiles.

Planeación

Lo único seguro en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual se determina si se debe intentar una tarea, se calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se hacen los preparativos para vencer las dificultades inesperadas.

TABLA 4-3 Funciones básicas de la gerencia

Función	Descripción	Etapas del proceso de administración estratégica en la que es más importante
Planeación	Consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Entre sus tareas específicas se encuentran la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas.	Formulación de la estrategia
Organización	Incluye todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación. Las áreas específicas incluyen el diseño organizacional, la especialización y descripción de puestos, las especificaciones de puestos, el grado de control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño y el análisis de puestos.	Implementación de la estrategia
Motivación	Son los esfuerzos encauzados a conformar el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la gerencia.	Implementación de la estrategia
Administración del personal	Las actividades de administración del personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Incluye la administración de sueldos y salarios, las prestaciones a los empleados, las entrevistas, la contratación, el despido, la capacitación, el desarrollo administrativo, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones con el sindicato, los planes de desarrollo profesional, la investigación del personal, las políticas disciplinarias, los procedimientos de queja y las relaciones públicas.	Implementación de la estrategia
Control	Se refiere a todas aquellas actividades administrativas orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave abarcan el control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.	Evaluación de la estrategia

con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar sus sueños en logros. La planeación nos evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco.

La planeación es una inversión inicial para el éxito. Ayuda a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo determinado. Permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos. La planeación ayuda a garantizar que la empresa estará preparada para cualquier eventualidad razonable y para todos los cambios que resulten necesarios. La planeación permite a una empresa reunir los recursos necesarios y llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente posible. Permite a la empresa conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener utilidades justas y ser vista como una empresa útil y eficaz. También le permite identificar con precisión qué es lo que debe lograrse y detallar con precisión quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo lograr los objetivos deseados. La planeación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados.⁹ La planeación es la piedra angular de una formulación estratégica eficaz. Pero, a pesar de que se le considera como la base de la administración, a menudo es la tarea que los gerentes descuidan más. La planeación es esencial para el éxito en la implementación y evaluación de las estrategias, sobre todo porque organizar, motivar, integrar y controlar al personal depende de una buena planeación.

En el proceso de planeación deben participar gerentes y empleados de toda la organización. El horizonte de tiempo para la planeación es de dos a cinco años para la alta dirección y de menos de seis meses para los gerentes de los niveles más básicos. Lo principal es que todos los gerentes lleven a cabo una planeación en la que participen sus subordinados para facilitar la comprensión y el compromiso de todos.

La planeación puede tener un efecto positivo en el desempeño de una organización y un individuo, ya que permite a la empresa identificar y aprovechar las oportunidades externas al tiempo que minimiza el efecto de las amenazas externas. Planear es más que extrapolar del pasado y el presente al futuro (planeación a largo plazo). También incluye desarrollar una misión, pronosticar tendencias y acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir (planeación estratégica).

Una organización puede lograr sinergias a través de la planeación. La *sinergia* existe cuando todos trabajan como un equipo que sabe lo que quiere lograr; la sinergia es el efecto $2 + 2 = 5$. Al establecer y comunicar objetivos claros, los empleados y gerentes están en condiciones de trabajar en conjunto hacia los resultados deseados. La sinergia genera poderosas ventajas competitivas. El proceso de administración estratégica en sí mismo está orientado a crear sinergias en una organización.

La planeación permite a una empresa adaptarse a los mercados cambiantes y, por consiguiente, determinar su destino. La administración estratégica puede concebirse como un proceso de planeación formal que permite a una organización buscar estrategias proactivas en lugar de reactivas. Las organizaciones exitosas luchan por tener el control de su futuro en vez de sólo reaccionar ante las fuerzas externas y a los acontecimientos conforme ocurren. A lo largo de la historia, los organismos y las organizaciones que no se han adaptado a los cambios han desaparecido. Hoy más que nunca es necesaria una adaptación rápida, ya que los cambios en los mercados, las economías y los competidores de todo el mundo se están presentando con mayor rapidez. Muchas empresas que no se adaptaron a la última recesión global hoy ya no existen.

Organización

El propósito de la *organización* es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién. Existen incontables ejemplos en la historia de empresas bien organizadas que han competido con éxito contra otras mucho más fuertes, pero menos organizadas, y a las que en algunos casos han derrotado. Una empresa bien organizada, por lo general, cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. En una empresa bien organizada, la asignación de recursos es más eficaz y su uso es más eficiente que en una desorganizada.

La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Subdividir las tareas en puestos de trabajo requiere desarrollar las descripciones y especificaciones de los puestos. Estas herramientas dejan en claro para los empleados y los gerentes en qué consiste cada puesto de trabajo. En *The Wealth of Nations*, publicado en 1776, Adam Smith mencionó las ventajas de la especialización laboral en la fabricación de alfileres:

Un hombre saca el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto lo afila, un quinto lo esmerila para colocarle la cabeza. Diez hombres trabajando así producen 48 000 alfileres al día, pero si hubieran trabajado de manera separada e independiente, cada uno hubiera producido a lo sumo 20 alfileres al día.¹⁰

Combinar puestos para formar departamentos genera una estructura organizacional, un segmento de control y una cadena de mando. Los cambios de estrategia a menudo requieren cambios en la estructura porque se pueden crear, eliminar o fusionar los puestos. La estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa. Asignar recursos y establecer objetivos por área geográfica, por ejemplo, es muy diferente a hacerlo por producto o cliente.

Los tipos más comunes de departamentalización son el funcional, el divisional, por unidad estratégica de negocio y el matricial. Estos tipos de estructura se analizarán más adelante en el capítulo 7.

Delegar autoridad es una actividad importante de la organización, como dice el antiguo refrán, “Un gerente es tan bueno como la forma en que funciona su departamento cuando no está”. En la actualidad, los empleados cuentan con más estudios y tienen mayor capacidad para participar en la toma de decisiones de la empresa. En la mayoría de los casos, esperan que se les delegue responsabilidad y autoridad, y que se les considere responsables de los resultados. Delegar autoridad es una actividad inherente al proceso de administración estratégica.

Motivación

La *motivación* se define como el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos.¹¹ La motivación explica por qué ciertas personas trabajan con gran ahínco y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas posibilidades de éxito si los gerentes y empleados no están motivados para implementar las estrategias formuladas. La función de motivación de la administración se compone de al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.

Cuando los gerentes y empleados de una empresa se esfuerzan por alcanzar niveles altos de productividad, indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes. Los buenos líderes establecen buenas

relaciones con sus subordinados, son empáticos con sus necesidades y preocupaciones, representan un buen ejemplo y son confiables y justos. El liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a esforzarse para alcanzar esa visión. Kirkpatrick y Locke encontraron ciertas características distintivas de los líderes efectivos: conocimiento del negocio, habilidad cognoscitiva, confianza en sí mismos, honestidad, integridad e ímpetu.¹²

La investigación sugiere que el comportamiento democrático por parte de los líderes trae como resultado actitudes más positivas hacia el cambio y una mayor productividad que el comportamiento autocrático. Drucker afirma:

El liderazgo no consiste en tener una personalidad magnética, lo cual podría ser sólo demagogia. No significa “ganar amigos e influir en las personas”. Eso es adulación. El liderazgo implica elevar la visión de una persona hacia lugares más altos, incrementar el desempeño de alguien, edificar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales.¹³

La dinámica de grupos desempeña un papel muy importante en la moral y satisfacción de los empleados. En cualquier organización se forman grupos o alianzas informales, cuyas normas pueden variar, desde ser muy positivas hasta muy negativas con respecto a la gerencia. Por consiguiente, es importante que los estrategas identifiquen la naturaleza y composición de los grupos informales dentro de una organización para facilitar la formulación, implementación y evaluación de estrategias. La participación de los líderes de esos grupos informales es de especial importancia en la formulación e implementación de los cambios estratégicos.

La comunicación, quizá la palabra más importante en administración, es un componente fundamental de la motivación. El sistema de comunicación de una organización determina si las estrategias podrán implementarse con éxito. Una buena comunicación bidireccional es esencial si se quiere conseguir el apoyo para los objetivos y políticas de los diferentes departamentos y divisiones. La comunicación descendente puede fomentar la ascendente. El proceso de administración estratégica se facilita mucho cuando se alienta a los subordinados a externar sus preocupaciones, revelar sus problemas, y dar recomendaciones y sugerencias. Una de las principales razones para instituir la administración estratégica es conformar y apoyar redes de comunicación eficaces en toda la empresa.

El gerente del mañana debe ser capaz de lograr que su personal se comprometa con la empresa, ya sea que se trate de operadores de maquinaria o vicepresidentes junior. El tema clave será el empoderamiento, un concepto cuya fuerza sugiere la necesidad de ir más allá de compartir sólo un poco de información y un poco de la toma de decisiones.¹⁴

Administración del personal

La función gerencial de *administración del personal*, también llamada *administración de recursos humanos*, incluye actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la prueba, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, el cuidado, la evaluación, las recompensas, la disciplina, la promoción, la transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales.

Las actividades de administración del personal desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implementación de estrategias, por lo cual los gerentes de recursos humanos están aumentando su participación en el proceso de administración estratégica. Asimismo, es importante identificar las fortalezas y debilidades en esta área.

La complejidad e importancia de las actividades de recursos humanos se han incrementado a tal grado que ahora todas las organizaciones, a excepción de las más pequeñas, necesitan un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Numerosos casos relacionados con las actividades de administración del personal se resuelven a diario en los tribunales y los castigos por el incumplimiento de las leyes y reglamentos federales son muy severos. Sin embargo, es imposible que los gerentes de línea estén al tanto de todo lo que respecta a las novedades y requisitos legales referentes a la administración del personal. Por ello, el departamento de recursos humanos coordina las decisiones referentes a la administración del personal de la empresa para que la organización cumpla con tales requisitos legales. Este departamento también proporciona la coherencia necesaria al administrar las reglas de la empresa, los salarios, las políticas y los beneficios de los empleados, así como las negociaciones colectivas con los sindicatos.

La administración de recursos humanos constituye un reto especialmente difícil para las empresas internacionales. Por ejemplo, la incapacidad de las esposas y los hijos para adaptarse a un nuevo entorno se ha convertido en un serio problema en las transferencias de personal al extranjero. Los regresos anticipados,

descensos bruscos en el desempeño laboral, renunciaciones, despidos, baja moral, discordia marital y descontento general, son algunas de las consecuencias. Empresas como Ford Motor y ExxonMobil han comenzado a entrevistar a las esposas e hijos antes de asignar al personal a puestos en el extranjero. 3M Corporation presenta compañeros a los niños en el país de destino y ofrece a las esposas prestaciones educativas.

Control

La función de *control* de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y aplicar las medidas necesarias para minimizar deficiencias. Esta función es muy importante, en especial para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

1. Establecer normas de desempeño.
2. Medir el desempeño individual y de la organización.
3. Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
4. Tomar acciones correctivas.

Con frecuencia, la medición del desempeño individual es inefectiva y a veces inexistente en las organizaciones. Esto se debe a que suelen generar confrontaciones que la mayoría de los gerentes prefieren evitar, que toman más tiempo del que la mayoría de los gerentes están dispuestos a conceder o exigen habilidades de las que muchos gerentes carecen. No existe un método perfecto para medir el desempeño individual. Por esta razón, una organización debe estudiar varios, como la escala gráfica de clasificación, la escala de clasificación basada en el comportamiento y el método de incidente crítico, para después desarrollar o elegir el método de evaluación de desempeño que mejor satisfaga las necesidades de la empresa. Las empresas se están esforzando cada vez más en vincular el desempeño de la organización a los sueldos de gerentes y empleados. Este tema se analizará más adelante en el capítulo 7.

Lista de preguntas para una auditoría administrativa

La siguiente lista de preguntas puede ayudar a determinar las fortalezas y debilidades específicas de un área funcional del negocio. Un **no como respuesta** a cualquiera de las preguntas indica una posible debilidad, aunque la importancia estratégica y las implicaciones de las respuestas negativas, por supuesto, variarán de acuerdo con la organización, industria y severidad de la debilidad. Las respuestas afirmativas a la lista de preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza.

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?
7. ¿Es alta la moral de los empleados?
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

Marketing

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Existen siete *funciones de marketing* básicas: 1) análisis de los clientes, 2) venta de productos y servicios, 3) planeación de productos y servicios, 4) fijación de precios, 5) distribución, 6) investigación de mercados y 7) análisis de oportunidades.¹⁵ Comprender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de esta área.

Análisis de clientes

El *análisis de clientes*, es decir, examinar y evaluar sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación del mercado. La información generada por el análisis de los clientes es esencial para desarrollar una declaración de misión efectiva. Los perfiles de los clientes revelan las características demográficas de los clientes de una organi-

zación. Compradores, vendedores, distribuidores, personal de ventas, gerentes, vendedores al por mayor y al detalle, proveedores y acreedores pueden participar en la recopilación de información que permite identificar con éxito las necesidades y los deseos de los clientes. Las organizaciones exitosas hacen un seguimiento constante de los patrones de compra de los clientes actuales y potenciales.

Venta de productos y servicios

Por lo general, la implementación exitosa de estrategias se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. *Vender* abarca numerosas actividades de marketing, como la publicidad, la promoción de ventas, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores. Estas actividades son muy importantes en especial cuando la empresa aplica una estrategia de penetración de mercado. La efectividad de las diversas herramientas de venta para productos de bienes de consumo e industriales varía. La venta personal es la más importante para las empresas de bienes industriales, mientras que la publicidad es esencial para las empresas de bienes de consumo.

Según Interactive Advertising Bureau, los ingresos por publicidad en internet recibidos de empresas como Google, Amazon, Yahoo y Facebook alcanzaron una cifra record de \$12 100 millones en la primera mitad del 2010, un incremento de más de 11% en relación con la cifra del primer semestre del año anterior. En cambio, la publicidad en los periódicos en 2010 ascendió a \$7 300 millones, lo que representa un decremento de 4.7% en relación con el año anterior, el más alto desde 1985.

Los gastos totales en publicidad en Estados Unidos en 2011 fueron de aproximadamente \$155 200 millones, 2.5% más que el año anterior. Sin embargo, se espera que el gasto global en anuncios aumente 4.2%, para alcanzar los \$470 800 millones. ZenithOptimedia espera que el mayor aumento en el gasto en anuncios en Estados Unidos sea en internet, con un incremento de 13%. Una característica de los anuncios en una recesión, es que éstos suelen tener un enfoque más directo en contra de los competidores, práctica que predomina en estos tiempos económicos difíciles. Nick Brien en Mediabrands afirma, “Los anuncios deben volverse combativos en tiempos difíciles. Es una pelea entre perros callejeros, que cada vez se torna más cruel”. Hoy en día, los anuncios son menos glamorosos y también más interactivos. La tabla 4-4 menciona características específicas de los anuncios que se lanzarán durante 2012 en respuesta a la crisis económica que muchas personas en el país y alrededor del mundo están sufriendo.

Los mercadólogos gastaron entre \$2.8 y \$3 millones por cada anuncio de 30 segundos transmitido durante el Super Bowl de 2011 entre Pittsburg Steelers y Green Bay Packers. La publicidad puede ser muy cara, por esta razón el marketing es una función de negocios muy importante que debe analizarse con cuidado. Sin marketing, incluso los mejores productos y servicios tienen pocas probabilidades de triunfar.

Facebook, una empresa privada y la red social más grande del mundo, puede ser el epítome de la dirección que está tomando la industria de la publicidad. Facebook inyecta con sutileza la marca del anunciante en la mente del usuario para provocar una compra futura haciendo que la persona pulse “me gusta” en la marca. Empresas como Ford, 7-Eleven, y McDonald’s están presentando sus nuevos productos en sus páginas de Facebook. Starbucks ofrece cupones y galletas gratis a sus 14 millones de fans en Facebook. BP utilizó su página de Facebook para publicar declaraciones y fotografías durante la crisis de petróleo del Golfo. Anton Vincent, vicepresidente de marketing de la división de productos para hornear de General Mills, sostiene que Facebook permite a una empresa “apalancar la lealtad” de sus mejores clientes. Si usted acaba de actualizar su estado en Facebook como comprometido, quizá empiece a ver anuncios de joyeros locales que están utilizando el sistema de anuncios automatizado de Facebook para dirigirse a usted. Facebook permite a cualquier empresa dirigirse de manera efectiva a su público exacto con la publicidad perfecta para ellos.¹⁶ Al realizar un análisis de planeación estratégica, además de comparar las páginas web de las empresas rivales, es importante comparar también las páginas de Facebook de los competidores.

Históricamente, uno de los lugares “vedados” para la publicidad han sido los libros. Sin embargo, con la proliferación de los libros electrónicos, los mercadólogos están experimentando con mostrar a los consumidores publicidad en esos espacios mientras leen. Los nuevos anuncios se

TABLA 4-4 Características deseables en un anuncio en la actualidad

1. Ataque más directo a los competidores; más fuerte, agresivo y efectivo.
2. Menos glamoroso y exuberante; por ende, producciones más económicas.
3. Corto y directo; debe durar de preferencia entre 10 y 15 segundos en lugar de 30 o más.
4. Positivos, levantar el ánimo y mejorar el humor, ya que a) los anuncios ahora pueden ser evitados con mayor facilidad que antes y b) las personas están pasando por tiempos difíciles y buscan ser confortadas.
5. Mayor penetración, como en autobuses, elevadores, teléfonos celulares y camiones.
6. Aparecer menos en páginas web; la publicidad en banners se han convertido en la nueva basura.
7. El rojo se volverá el color más popular en los anuncios desplazando al naranja.
8. Enfatizar hoy más que nunca el menor precio y el mayor valor comparado con los rivales.
9. Enfatizar hoy más que nunca cómo el producto o servicio mejorará la vida.

Fuente: Basado en Suzanne Vranica, “Ads to Go Leaner, Meaner in '09”, *Wall Street Journal*, 5 de enero de 2009, B8.

dirigen en función del contenido del libro y el perfil demográfico del lector. Las empresas de libros electrónicos como Wowio y Amazon están tratando de insertar anuncios entre capítulos y al margen de las páginas digitales. Random House afirma que sus libros electrónicos pronto incluirán anuncios, pero con previa autorización del autor. Se espera que los gastos globales en publicidad aumenten un poco más de 4.6% en 2012.

Una parte importante al realizar una auditoría interna de administración estratégica consiste en determinar las fortalezas y debilidades organizacionales en la función de ventas del marketing. En lo que respecta a anunciar productos y servicios en internet, la nueva tendencia consiste en basar las tarifas de publicidad en las tasas de ventas. Esta nueva contabilidad significa un cambio radical con respecto a la publicidad tradicional cuyas tarifas se basan en el número de personas que se espera vean un anuncio determinado. Las nuevas tarifas de costo-por-ventas son posibles ya que cualquier página web puede monitorear qué usuarios cliclean qué anuncio y pueden registrar si en realidad dicho consumidor adquirió el producto. Si no se registran ventas, entonces el anuncio es gratis.

Planeación de productos y servicios

La *planeación de productos y servicios* incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. La planeación de productos y servicios es importante en especial cuando una empresa está buscando desarrollar o diversificar sus productos.

Una de las técnicas más efectivas para la planeación de productos y servicios es el *marketing de prueba*. Las pruebas de mercado permiten a una organización someter a prueba planes de marketing alternativos y pronosticar las ventas futuras de nuevos productos. Al realizar un proyecto de prueba de mercado, una organización debe decidir cuántas y cuáles ciudades incluirá, durante cuánto tiempo realizará la prueba, qué información se recopilará durante la prueba y qué medidas se aplicarán después de que la prueba haya concluido. Las empresas que fabrican bienes de consumo utilizan con mayor frecuencia las pruebas de mercado que las que fabrican bienes industriales. Las pruebas de mercado evitan a las empresas grandes pérdidas gracias a que identifican los productos débiles y métodos ineficaces de marketing antes de iniciar la producción a gran escala. En la actualidad, Starbucks está realizando una prueba de mercado para vender cerveza y vino en sus tiendas con la finalidad de aumentar sus ventas después de las 5 pm.

Fijación de precios

Los cinco principales grupos de interés que afectan las decisiones de *fijación de precios* son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores. En ocasiones, una organización aplicará una integración hacia adelante, con la finalidad primordial de controlar mejor los precios al consumidor. Los gobiernos pueden imponer restricciones en cuanto a la fijación y discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Ley Robinson-Patman prohíbe a los fabricantes y vendedores al por mayor ejercer la discriminación de precios entre los compradores del mismo canal (proveedores y distribuidores), si con ello se perjudica a la competencia.

Las organizaciones rivales deben evitar acciones tales como coordinar sus descuentos, sus condiciones de crédito o de venta; así como discutir precios, incrementos o costos en reuniones de asociaciones mercantiles; programar la publicación de las listas de precios en la misma fecha, o turnarse para reducir los precios en la licitación de contratos, o restringir uniformemente la producción con el fin de mantener los precios altos. Puesto que los competidores pueden copiar los cambios de precio con relativa facilidad, los estrategas deben visualizar el precio desde la perspectiva del corto y del largo plazo. Con frecuencia, una empresa dominante igualará de inmediato todas las reducciones de precio de sus competidores.

Conforme aumenta el valor del dólar, las corporaciones multinacionales estadounidenses tienen dos opciones, en relación con la fijación de precios: pueden incrementar los precios en la moneda local de otro país o arriesgarse a perder ventas y participación de mercado. Por otro lado, las empresas multinacionales pueden mantener los precios estables y sufrir una disminución en sus utilidades cuando sus ingresos por exportaciones se reportan en dólares en Estados Unidos.

Una intensa competencia de precios, aunada a las compras basadas en la comparación de precios por internet, ha reducido los márgenes de utilidad a niveles mínimos para la mayoría de las empresas. Por ejemplo, los boletos de avión, las tarifas de renta de vehículos, las tarifas de hospedaje en hotel y hasta los precios de las computadoras, son más bajos hoy de lo que fueron durante muchos años.

Hace poco, PepsiCo, Inc. aumentó hasta 8% los precios de su línea de jugos Tropicana, después de que el crudo invierno del 2011 destruyera las cosechas de cítricos en gran parte de Florida. También de-

bido a la afectación de las cosechas de cítricos por los fríos inviernos, Coca-Cola Co. elevó los precios de sus marcas de jugos Minute Maid y Simply Juice. Los precios de las frutas y los vegetales han tenido un aumento importante en todo el mundo no sólo como resultado de los duros inviernos, sino también por el aumento en el precio de la gasolina, el cual aumenta de manera considerable el costo del transporte de los productos perecederos. Se dice que el rápido aumento en los precios de los alimentos fue una de las razones del derrocamiento de los regímenes de Túnez, Egipto, Yemen y Libia. Las poblaciones mundiales están aumentando, tornándose más prósperas e informadas y agotando las reservas de granos y carne. Las existencias de maíz se utilizan en comida, alimentos y combustible, pero tales existencias hace poco disminuyeron a sólo 50 días, el nivel más bajo en 37 años. Las reservas de frijol de soya están en su nivel más bajo de las últimas dos décadas. Los consumidores de todo el mundo son testigos de los altos precios de los alimentos en los supermercados.

Distribución

La *distribución* abarca el almacenamiento, los canales y la cobertura de distribución, los puntos de venta al detalle, los territorios de ventas, los niveles y ubicación de los inventarios, los transportistas, los vendedores al por mayor y al detalle. En la actualidad, la mayoría de los productores no realizan ventas directas al público. Varias entidades de marketing actúan como intermediarios y ostentan nombres tan variados como vendedores al por mayor y al detalle, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o, simplemente, distribuidores.

La distribución cobra especial importancia cuando una empresa trata de implementar una estrategia de desarrollo de mercado o de integración hacia adelante. Algunas de las decisiones más complejas y difíciles que enfrenta una empresa conciernen a la distribución del producto. Los intermediarios florecen en nuestra economía porque muchos productores carecen de los recursos financieros y conocimientos para realizar ventas directas. Los fabricantes con la capacidad económica para vender sus productos directamente al público suelen ser los que obtienen mayores ganancias cuando expanden y mejoran sus operaciones de manufactura.

Las organizaciones exitosas identifican y evalúan diferentes alternativas para llegar a su mercado final, las cuales abarcan desde la venta directa hasta el empleo de uno o varios vendedores al por mayor y al detalle. Es necesario determinar las fortalezas y debilidades de cada canal alternativo de acuerdo con criterios económicos, de control y adaptación. Las organizaciones deben considerar los costos y beneficios de varias opciones de ventas al por mayor y al detalle, así como contemplar la necesidad de motivar y controlar a los miembros del canal y de adaptarse a los cambios futuros. Por lo general, una vez que han elegido el canal de marketing, la organización deberá ceñirse a él por un largo periodo.

Investigación de mercados

La *investigación de mercados* consiste en la recopilación, registro y análisis sistemático de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. Los investigadores de mercados emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información, a fin de que la investigación de mercados ayude a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales. Las actividades de investigación de mercados apoyan las funciones de negocio más importantes de una organización. Las organizaciones que cuentan con excelentes habilidades de investigación de mercados cuentan con una fortaleza definitiva al momento de implementar estrategias genéricas.

El presidente de PepsiCo afirmó, “Observar a la competencia es la mejor forma de investigación de mercados que tiene una empresa. La mayor parte de nuestros éxitos estratégicos se basa en las ideas que tomamos prestadas del mercado, por lo general de un pequeño competidor regional o local. En cada caso, descubrimos una nueva idea prometedora, la mejoramos y entonces sacamos a nuestro competidor del mercado”.¹⁷

Análisis de costos y beneficios

La séptima función del marketing es el *análisis de costos y beneficios*, el cual implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos que entrañan las decisiones de marketing. Se requieren tres pasos para llevar a cabo un análisis de costos y beneficios: 1) calcular los costos totales asociados a una decisión, 2) estimar todos los beneficios de la decisión y 3) comparar el total de los costos contra el total de los beneficios. Cuando los beneficios esperados superan los costos totales, la oportunidad se vuelve más atractiva. En ocasiones, es imposible cuantificar y medir las variables incluidas en un análisis de costos y beneficios, pero por lo general se pueden hacer cálculos razonables que permitan realizar el análisis. Un

factor clave a considerar es el riesgo. El análisis de costos y beneficios también es necesario cuando una empresa evalúa alternativas de responsabilidad social.

La práctica del análisis de costos y beneficios difiere en cada país e industria. Entre las principales diferencias se encuentran el tipo de impactos incluidos como costos y beneficios dentro de las apreciaciones, el grado en el que los impactos se expresan en términos monetarios y las diferencias en la tasa de descuento. Las agencias gubernamentales de todo el mundo se basan en un conjunto básico de razones de costos y beneficios clave, como los siguientes:

- 1. VPN (valor presente neto).
- 2. VPB (valor presente de los beneficios).
- 3. VPC (valor presente de los costos).
- 4. RCB (razón costo-beneficio VPB/VPC).
- 5. Beneficio neto (= VPB-VPC).
- 6. VPN/k (donde k es el nivel de fondos disponibles).¹⁸

Lista de preguntas para una auditoría de marketing

En la planeación estratégica deben examinarse las siguientes preguntas acerca del marketing:

- 1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?
- 2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
- 3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
- 4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?
- 5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?
- 6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?
- 7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?
- 8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
- 9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?
- 10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?
- 11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
- 12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?

Finanzas y contabilidad

La condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden excluir a algunas estrategias como alternativas viables. Los factores financieros con frecuencia modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.

La tabla 4-5 proporciona una lista de las páginas web especialmente recomendables para obtener información financiera acerca de diferentes empresas.

TABLA 4-5 Excelentes páginas web con información acerca de algunas empresas y sus razones financieras

1. http://marketwatch.multexinvestor.com
2. http://moneycentral.msn.com
3. http://finance.yahoo.com
4. www.clearstation.com
5. http://us.etrade.com/e/t/invest/markets
6. www.hoovers.com
7. http://globaledge.msu.edu/industries/

Funciones de finanzas y contabilidad

De acuerdo con James Van Horne, las *funciones de finanzas y contabilidad* comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.¹⁹ El análisis de las razones financieras es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos. Como las áreas funcionales del negocio mantienen una relación tan estrecha, las razones financieras pueden señalar fortalezas o debilidades en las actividades de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y sistemas de administración de la información. Las razones financieras se aplican por igual tanto en las organizaciones lucrativas como en las empresas sin fines de lucro. A pesar de que, obviamente, las organizaciones no lucrativas no tienen razones de rendimiento sobre la inversión ni de utilidades por acción, vigilan de manera rutinaria muchas otras razones especiales. Por ejemplo, una iglesia vigila la razón entre las contribuciones monetarias y el número de miembros, mientras que

un zoológico vigila la razón entre los ingresos por ventas de comida y el número de visitantes. Una universidad presta atención al número de estudiantes en relación con el número de profesores. Por consiguiente, hay que ser creativo al realizar un análisis de razones para organizaciones sin fines de lucro, porque éstas se esfuerzan por lograr finanzas sólidas tanto como las lucrativas.

La *decisión de inversión*, también llamada *presupuestación de capital*, consiste en asignar y reasignar el capital y recursos entre los proyectos, productos, activos y divisiones de una organización. Una vez formuladas las estrategias, es necesario presupuestar el capital para implementar con éxito las estrategias. La *decisión de financiamiento* determina cuál es la estructura de capital más conveniente para la empresa tras examinar diferentes métodos por medio de los cuales la empresa puede reunir capital (por ejemplo, emisión de acciones, mayor deuda, venta de activos o una combinación de todas estas opciones). La decisión de financiamiento debe considerar las necesidades del capital de trabajo tanto a corto como a largo plazo. Las dos razones financieras clave que indican si la decisión de financiamiento de la empresa ha sido efectiva son la razón entre deuda y capital y la razón entre deuda y total de activos.

Las *decisiones sobre dividendos* suponen cuestiones como el porcentaje de utilidades pagado a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados en el tiempo y la recompra o emisión de acciones. Las decisiones sobre dividendos determinan la cantidad de fondos que la empresa retendrá en relación con la cantidad pagada a los accionistas. Hay tres razones financieras útiles para evaluar las decisiones sobre dividendos de una empresa: la razón entre utilidades y acciones, la razón entre dividendos y acciones, y la razón entre precio y utilidades. Los beneficios de pagar dividendos a los inversionistas deben compararse con los beneficios de retener los fondos dentro de la empresa, y no existe una fórmula mágica que equilibre estos beneficios contrapuestos. Por las razones que aquí se mencionan, en ocasiones, los dividendos se pagan cuando esos fondos podrían reinvertirse en la empresa o cuando ésta tiene que conseguir fuentes externas de capital:

1. Es habitual pagar los dividendos en efectivo. Dejar de hacerlo se percibiría como un estigma. Un cambio en los dividendos se considera como una señal acerca del futuro.
2. Los dividendos representan un punto importante en el análisis de los inversionistas bancarios. Algunos inversionistas institucionales sólo pueden comprar acciones que paguen dividendos.
3. Los accionistas suelen exigir el pago de dividendos, aun en las empresas con grandes oportunidades para reinvertir todos los fondos disponibles.
4. Existe el mito acerca de que el pago de dividendos traerá un incremento en el precio de las acciones.

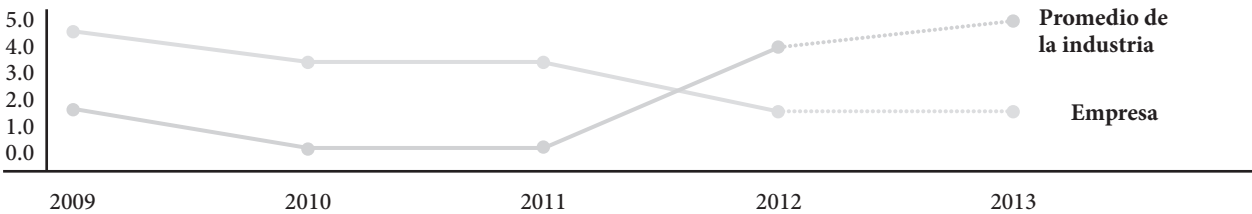
La mayoría de las empresas han dejado de recortar su pago de dividendos y han optado por aumentarlo. General Electric aumentó su dividendo trimestral dos veces en el año 2010. Hace poco, Honeywell Inc. aumentó su dividendo anual 10% a \$1.33 por acción, mientras que la empresa alemana Siemens AG aumentó su dividendo 68% a \$3.57 por acción. Siemens intenta pagar entre 30 y 50% de su ingreso neto a sus accionistas. S&P reportó 59 aumentos en dividendos durante el cuarto trimestre de 2010, lo cual representa 25% más que en 2009 y esperaba que más de 50% de las 500 empresas S&P aumentaran su pago de dividendos en 2011.²⁰

McDonald's ha aumentado su pago de dividendos por 35 años consecutivos, incluyendo años recientes. De todas las 500 empresas S&P, 225 aumentaron sus dividendos en 2010 y 157 lo hicieron en 2009. Esta tendencia se está acelerando conforme aumentan las reservas de efectivo de las empresas. Además de aumentar el pago de dividendos, las empresas también están recomprando sus acciones con más frecuencia y en mayores cantidades. A los inversionistas les encantan los dividendos, así como otros métodos que las empresas utilizan para devolver capital a sus accionistas. Otras empresas que en años recientes aumentaron sus dividendos son Tyco International Ltd. (de \$0.21 a \$0.25 por acción por trimestre), Staples, Inc. (de \$0.09 a \$0.10 por trimestre), Prudential PLC (de 19.85 a 23.85 peniques), Bank of Nova Scotia (de C\$0.49 a C\$0.52 por acción por trimestre), Qualcomm Inc. (de \$0.19 a \$0.215 por acción por trimestre) y Applied Materials, Inc. (de \$0.07 a \$0.08 por acción por trimestre).

Tipos básicos de razones financieras

Las razones financieras se calculan a partir del estado de resultados y balance general de una empresa. Calcular las razones financieras es semejante a tomar una fotografía, ya que los resultados reflejan una situación determinada en un momento en particular. Comparar las razones a través del tiempo y contra el promedio de la industria genera datos estadísticos significativos que sirven para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades. El análisis de tendencias, que se muestra en la figura 4-3, es una técnica útil que incorpora tanto las dimensiones de tiempo como del promedio industrial de las razones financieras. Las líneas punteadas indican las razones proyectadas. Algunas páginas web, como las de la tabla 4-5, calculan razones financieras y presentan gráficas de datos.

FIGURA 4-3
Análisis de tendencias de las razones financieras
Valor actual de la razón



La tabla 4-6 presenta un resumen de las razones financieras más importantes, además de mostrar cómo se calcula cada una y lo que mide. Sin embargo, no todas las razones son importantes para todas las industrias y todas las empresas. Por ejemplo, la facturación de cuentas por cobrar y el tiempo promedio de cobro no son muy relevantes para una empresa que principalmente lleva a cabo negocios en efectivo. Las razones financieras clave pueden clasificarse en los cinco tipos siguientes:

1. Las *razones de liquidez* miden la habilidad de una empresa para afrontar sus compromisos a corto plazo.
Razón del circulante
Razón de la prueba del ácido
2. Las *razones de apalancamiento* miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda.
Razón del pasivo total al activo total
Razón pasivo-capital
Razón del pasivo largo plazo a capital
Razón de cobertura de interés
3. Las *razones de actividad* miden la efectividad de una empresa en el uso de sus recursos.
Rotación de inventario
Rotación de activos fijos
Rotación de activos totales
Rotación de cuentas por cobrar (tiempo de cobro)
Periodo promedio de cobro
4. Las *razones de rentabilidad* miden la efectividad general de la gerencia, como se muestra en los rendimientos generados por las ventas y las inversiones.
Margen bruto de utilidades
Margen de utilidades operativas
Margen neto de utilidades
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)
Utilidad por acción (EPS)
Razón entre precio y ganancias

TABLA 4-6 Resumen de las razones financieras clave

Razón	Cómo se calcula	Lo que mide
<i>Razones de liquidez</i>		
Razón del circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo.
Razón de la prueba del ácido	$\frac{\text{Activos circulantes menos inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin recurrir a la venta de su inventario.
<i>Razones de apalancamiento</i>		
Razón del pasivo total al activo total	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores.
Razón pasivo-capital	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en relación con el aportado por los propietarios.
Razón del pasivo largo plazo a capital	$\frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	Balance entre pasivos y patrimonio dentro de la estructura de capital a largo plazo de una empresa.
Razón de cobertura de interés	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de cargos por intereses}}$	El punto al que los ingresos pueden decaer sin que la empresa sea incapaz de afrontar sus costos de intereses anuales.
<i>Razones de actividad</i>		
Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de bienes terminados}}$	Si la empresa cuenta con un inventario excesivo y si lo está vendiendo lentamente en comparación con el promedio de la industria.
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	Productividad en las ventas, y uso de la planta y el equipo.
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	Si la empresa está generando un volumen suficiente de negocio para el tamaño de su inversión en activos.
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en términos porcentuales).
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total de ventas a crédito/365 días}}$	El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en días).
<i>Razones de rentabilidad</i>		
Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{Ventas menos costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$	Margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias.
Margen de utilidades operativas	$\frac{\text{Ingresos antes de intereses e impuestos (EBIT)}}{\text{Ventas}}$	Rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses.
Margen neto de utilidades	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total de activos}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de activos; a esta razón también se le conoce como rendimiento sobre la inversión.
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar invertido en la empresa por los accionistas.
Utilidad por acción (EPS)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$	Ganancias disponibles para los dueños de acciones comunes
Razón entre precio y ganancias	$\frac{\text{Precio del mercado por acción}}{\text{Ingresos por acción}}$	Atractivo de una empresa en los mercados de acciones.

(continúa)

TABLA 4-6 Resumen de las razones financieras clave —continuación

Razón	Cómo se calcula	Lo que mide
<i>Razones de crecimiento</i>		
Ventas	Crecimiento porcentual anual en ventas totales	Tasa de crecimiento de ventas de la empresa
Ingreso neto	Crecimiento porcentual anual en utilidades	Tasa de crecimiento de las utilidades de la empresa
Utilidad por acción	Crecimiento porcentual anual de las EPS	Tasa de crecimiento de EPS de la empresa
Dividendos por acción	Crecimiento porcentual anual de los dividendos por acción	Tasa de crecimiento en los dividendos de la empresa

5. Las *razones de crecimiento* miden la capacidad de la empresa para mantener su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria.
- Ventas
 - Ingreso neto
 - Utilidades por acción
 - Dividendos por acción

El análisis de las razones financieras debe ir más allá de su simple cálculo e interpretación; debe llevarse a cabo en tres frentes por separado:

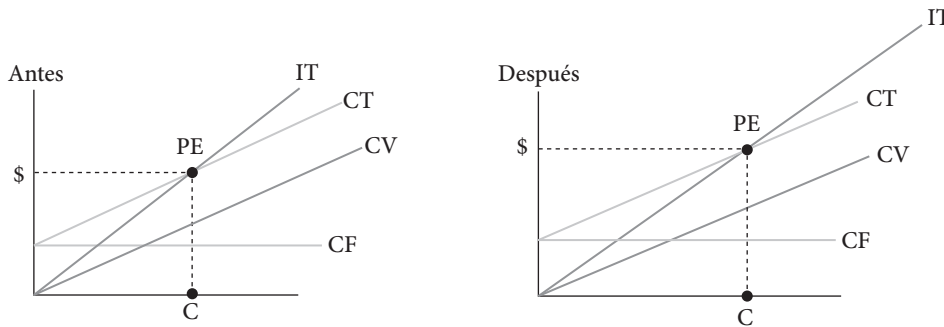
1. **¿Cómo ha variado cada razón con el tiempo?** Esta información provee un medio para evaluar las tendencias históricas. Es importante observar si cada razón ha aumentado, disminuido o permanecido constante a lo largo del tiempo. Por ejemplo, un margen de utilidades de 10% es una mala señal si la tendencia ha descendido 20% durante los últimos tres años. Pero un margen de utilidades de 10% es excelente si la tendencia ha presentado un aumento constante. Por lo tanto, calcule el cambio porcentual de cada razón de un año al siguiente para evaluar el desempeño financiero histórico de esa dimensión. Identifique y examine los cambios importantes en el porcentaje de una razón financiera de un año a otro.
2. **¿Cómo se compara cada razón con las normas de la industria?** La razón de rotación de inventarios de una empresa puede parecer impresionante a primera vista, pero podría palidecer si se le compara con las normas o estándares de su industria. Las industrias pueden tener diferencias drásticas en ciertas razones. Por ejemplo, las empresas de comestibles, como Kroger, tienen una alta rotación de inventarios, mientras que la de los distribuidores de automóviles es menor. Por consiguiente, comparar las razones de una empresa dentro de su industria resulta esencial para determinar sus fortalezas y debilidades.
3. **¿Cómo se compara cada razón con las de los competidores más importantes?** A menudo, la competencia es más intensa entre varios competidores de una industria o localidad que entre todas las empresas del sector. Cuando esto sucede, el análisis de razones financieras debe incluir la comparación con esos rivales. Por ejemplo, si la razón de rentabilidad de una empresa muestra una tendencia ascendente y su comparación con el promedio de la industria es favorable, pero está disminuyendo en relación con su principal competidor, hay razones para preocuparse.

El análisis de razones financieras no deja de tener sus limitantes. Antes que nada, las razones financieras se basan en datos contables y las empresas difieren en el trato que dan a cuestiones como la depreciación, la valuación de inventarios, los gastos de investigación y desarrollo, los costos de los planes de pensiones, las fusiones y los impuestos. Los factores estacionales también influyen en las razones comparativas. Por lo tanto, la conformidad con las razones industriales compuestas no indica que una empresa se esté desempeñando con normalidad o que esté bien administrada. Además, las desviaciones de los promedios de la industria no siempre indican que a una empresa le esté yendo especialmente bien o mal. Por ejemplo, una alta razón de rotación de inventarios indica una administración de inventarios eficiente y una posición fuerte del capital de trabajo, pero también podría indicar escasez seria de inventario y una posición débil del capital de trabajo.

Es importante observar que la condición financiera de una empresa no sólo depende de la función de finanzas, sino de otros muchos factores como: 1) las decisiones de la gerencia, de marketing, de la administración de producción y operaciones, de la investigación y desarrollo, de los sistemas de administración de la información; 2) las acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas; y 3) las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

FIGURA 4-4

Gráfica de punto de equilibrio antes y después de disminuir los precios



Debido a que los consumidores son sensibles a los precios, muchas empresas han disminuido sus precios para competir. Conforme lo hacen, el *punto de equilibrio* (PE) de una empresa en términos de unidades vendidas aumenta, como lo ilustra la figura 4-4. El punto de equilibrio puede definirse como la cantidad de unidades que una empresa necesita vender para que sus ingresos totales (IT) sean iguales a sus costos totales (CT). Observe que la gráfica de antes y después de la figura 4-4 muestra que la línea de ingresos totales (IT) rota hacia la derecha con un decremento en el precio, aumentando así la cantidad (C) que debe venderse para salir sin pérdidas. Es por eso que el aumento del punto de equilibrio es una gran desventaja a consecuencia de disminuir los precios. Es claro que cuando los rivales disminuyen sus precios, una empresa se puede ver obligada a hacer lo mismo para competir. Sin embargo, el concepto del punto de equilibrio debe tomarse en cuenta ya que es de suma importancia, sobre todo en tiempos de recesión.

Observe en la figura 4-5 que aumentar los costos fijos (CF) también aumenta la cantidad del punto de equilibrio de una empresa. La gráfica de antes y después de la figura 4-5 muestra que añadir costos fijos, tales como más tiendas, o más plantas, o hasta más publicidad como parte de un plan estratégico, eleva la línea de costo total (CT), lo que ocasiona la intersección de las líneas de costo total (CT) e ingreso total (IT) a un punto más alejado sobre el eje de cantidad. Aumentar los costos fijos (CF) de una empresa aumenta de manera importante la cantidad de bienes que deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio. Esto no es simplemente teoría. Las empresas con costos fijos menores como Apple y Amazon.com tienen puntos de equilibrio más bajos, lo cual representa una *ventaja competitiva* importante en tiempos económicos difíciles. La figura 4-5 muestra que aumentar *costos fijos* (CF), como lo son plantas, equipo, tiendas, publicidad y tierra, puede ser perjudicial si se duda de que se podrán vender más unidades para poder compensar dichos gastos.

Las empresas deben estar conscientes del hecho de que disminuir los precios y aumentar los costos fijos puede ser doblemente catastrófico, ya que la cantidad de unidades que se debe vender para llegar al punto de equilibrio aumenta de manera significativa. La figura 4-6 ilustra esta catástrofe doble. Observe lo mucho que cambia el punto de equilibrio con la combinación de un decremento en el precio y un aumento en los costos fijos. Si una empresa no alcanza el punto de equilibrio, entonces incurrirá en pérdidas y éstas no son buenas, en especial si son pérdidas sostenidas.

FIGURA 4-5

Gráfica de punto de equilibrio antes y después de incrementar los costos fijos

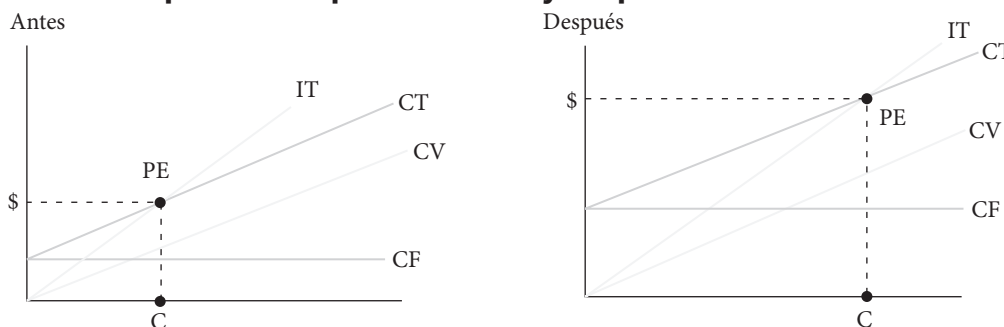
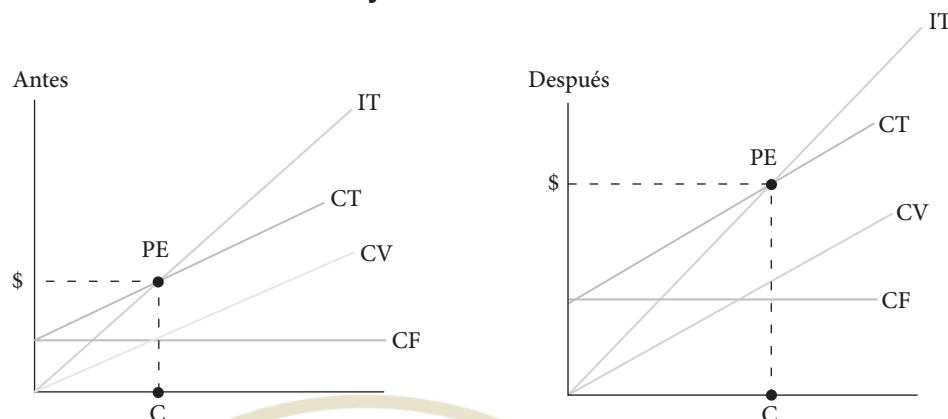


FIGURA 4-6

Gráfica de punto de equilibrio antes y después de bajar los precios e incrementar los costos fijos



Por último, observe que en las figuras 4-4, 4-5, y 4-6, cuando se incrementan los *costos variables* (CV), tales como la mano de obra y los materiales, también aumenta el punto de equilibrio. Aumentar los costos variables se ve reflejado en la línea de costos variables que se desplaza hacia la izquierda o aumenta su pendiente. Cuando la línea de ingresos totales (IT) permanece constante, el efecto de un aumento en los costos variables es un aumento en los costos totales, lo cual eleva el punto al que los ingresos totales = costos totales (CT) = punto de equilibrio (PE).

Baste decir aquí que las diferentes estrategias pueden tener efectos dramáticamente beneficiosos o perjudiciales en la condición financiera de la empresa debido al concepto de análisis del punto de equilibrio.

El análisis de punto de equilibrio tiene algunas limitaciones, como las siguientes:

1. El análisis de punto de equilibrio sólo analiza el lado de la oferta (es decir, la parte de los costos), ya que no revela nada acerca de lo que puede esperarse de las ventas del producto a diferentes precios.
2. Da por hecho que los costos fijos (CF) permanecen constantes. Y aunque esto es cierto en el corto plazo, un aumento en la escala de producción provocará un aumento en los costos fijos.
3. Da por hecho que los costos variables promedio por unidad son constantes, al menos dentro del rango de la cantidad de ventas proyectadas.
4. Da por hecho que la cantidad de bienes producidos es igual a la cantidad de bienes vendidos (es decir, no hay un cambio entre el inventario inicial y el final).
5. En las empresas con múltiples productos, da por hecho que relación entre cada producto vendido y producido es constante (que la mezcla de ventas es constante).²¹

Lista de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad

Deben examinarse las siguientes preguntas referentes a finanzas y contabilidad, similares a las que se presentaron antes acerca del marketing y la administración:

1. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?
2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?
3. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
5. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?
6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
8. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
9. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

Producción y operaciones

La *función de producción y operaciones* de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de la función de producción y operaciones se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas que varían en cada industria y mercado. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios. Como se indica en la tabla 4-7, Roger Schroeder sugiere que la administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

La mayoría de los fabricantes de automóviles requieren un aviso con 30 días de anticipación para fabricar un vehículo, pero Toyota Motor cumple con la orden de compra de un cliente en sólo cinco días. Honda Motor era considerado el productor más rápido de la industria, porque surtía las órdenes en 15 días. Los fabricantes de automóviles han trabajado por años con sistemas de inventario justo a tiempo, pero los 360 proveedores de Toyota están enlazados a la empresa mediante computadoras en una línea de ensamblaje virtual. El nuevo sistema de producción de Toyota se desarrolló en la planta de Cambridge en Ontario, y ahora se utiliza en sus vehículos Solara, Camry, Corolla y Tacoma.

Las actividades de producción y operaciones suelen representar la mayor parte de los activos humanos y de capital de una organización. En la mayoría de las industrias se incurre en los mayores costos de producción de un bien o servicio en el área de operaciones, de manera que las funciones de producción y operaciones pueden tener un gran valor como arma competitiva dentro de la estrategia general de una empresa. Las fortalezas y debilidades en las cinco funciones de producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.

Muchos gerentes de producción y operaciones están descubriendo que la capacitación cruzada de los empleados ayuda a sus empresas a responder con mayor rapidez ante los mercados cambiantes. La capacitación cruzada incrementa la eficiencia, calidad, productividad y satisfacción laboral. Por ejemplo, en la planta de transmisiones y ejes de General Motors en Detroit, los costos relacionados con productos defectuosos se redujeron 400% en dos años como resultado de la capacitación cruzada de los trabajadores. Como lo muestra la tabla 4-8, James Dilworth delineó las implicaciones de diferentes tipos de decisiones estratégicas que una empresa puede tomar.

Singapur rivaliza con Hong Kong como un lugar atractivo para instalar plantas productivas en el sureste de Asia. Singapur es una ciudad-estado cerca de Malasia, una nación isleña con alrededor de cuatro millones de habitantes. Singapur está cambiando de una economía edificada sobre el comercio y los servicios a una economía basada en la tecnología de la información. Ahí tiene gran éxito un programa educativo de computación a gran escala para ciudadanos mayores (de más de 26 años). Los niños de Singapur reciben una excelente capacitación en computación en las escuelas. Todos los servicios gubernamentales están muy bien computarizados. Singapur atrae a las empresas multinacionales con grandes beneficios fiscales, infraestructura de categoría mundial, excelentes tribunales que manejan con eficiencia los conflictos empresariales, aranceles excepcionalmente bajos, grandes extensiones de terrenos, parques industriales impresionantes, excelentes instalaciones portuarias y un gobierno muy receptivo y cooperativo con las empresas extranjeras, las cuales constituyen ahora 70% de la producción manufacturera del país.

TABLA 4-7 Funciones (decisiones) básicas dentro de la producción/operación

Áreas de decisión	Ejemplos de decisiones
1. Proceso	Estas decisiones incluyen la elección de la tecnología, la organización de la instalación, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de la planta, el equilibrio de las líneas, el control de procesos y el análisis del transporte. Las distancias entre las materias primas y los sitios de producción y los clientes son un punto que debe tomarse muy en consideración.
2. Capacidad	Estas decisiones incluyen los pronósticos, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la calendarización, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas de espera. El aprovechamiento de la capacidad es una consideración muy importante.
3. Inventario	Estas decisiones implican la administración de los niveles de las materias primas, trabajos en proceso y bienes terminados, y en especial considerar qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales.
4. Fuerza laboral	Estas decisiones tienen que ver con la administración de los empleados calificados, no calificados, de oficina y administrativos, mediante el cuidadoso diseño de puestos, la medición y el enriquecimiento del trabajo, las normas laborales y las técnicas de motivación.
5. Calidad	Estas decisiones están orientadas para asegurar la producción de bienes y servicios de alta calidad al cuidar el control de calidad, muestreo, pruebas, garantía de la calidad y control de costos.

Fuente: Adaptado de R. Schroeder, *Operations Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1981), 12.

TABLA 4-8 Implicaciones de las diversas estrategias sobre producción y operaciones

Diversas estrategias	Implicaciones
1. Proveedor de bajo costo	Crea muchas barreras de ingreso Crea un mercado más grande Requiere mayores corridas de producción y menos cambios en los productos
2. Proveedor de alta calidad	Requiere un mayor esfuerzo para asegurar la calidad Requiere equipo más costoso Requiere trabajadores altamente calificados, lo que exige sueldos más altos
3. Proporcionar un magnífico servicio al cliente	Requiere un mayor número de personal de servicio, componentes y equipo Requiere una respuesta rápida a las necesidades o a los cambios en el gusto de los consumidores Requiere mayor inversión en el inventario
4. Ser el primero en lanzar nuevos productos	Tiene costos más altos de investigación y desarrollo Tiene altos costos de capacitación y adquisición de herramientas
5. Volverse altamente automatizado	Requiere una fuerte inversión de capital Reduce la flexibilidad Quizá afecte las relaciones laborales Hace que el mantenimiento se vuelva más importante
6. Minimizar los despidos	Satisface la necesidad de seguridad de los empleados y puede desarrollar su lealtad Ayuda a atraer y conservar a los empleados altamente calificados

Fuente: Basado en: J. Dilworth, *Production and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing*, segunda edición. Derechos reservados © 1983 por Random House, Inc.

Singapur es el puerto marítimo más grande y activo del mundo en términos de tráfico de contenedores procesados al año, seguido por Hong Kong, Shanghai, Los Ángeles, Busan (Corea del Sur), Rotterdam, Hamburgo, Nueva York y Tokio. El puerto de Singapur es cinco veces más grande que el de Nueva York.²²

Lista de preguntas para una auditoría de producción y operaciones

Se deben examinar preguntas como las siguientes:

1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivos?
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?
6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

Investigación y desarrollo

Apple Inc. sigue desarrollando y vendiendo nuevos productos como el iPhone y el iPad a pesar de haber gastado menos en investigación y desarrollo en los últimos 10 años que lo que gastó su rival Microsoft tan sólo en el año fiscal de 2010.²³ Microsoft invierte entre 14 y 15% de sus ventas en I&D, o \$8 700 millones en el año fiscal de 2010, en comparación con Apple que cada año gasta alrededor de 2.5% de sus ventas anuales en I&D. La correlación entre los gastos en I&D y el lanzamiento exitoso de productos no es alta. Por lo tanto, empresas como Research in Motion (RIM) y Nokia están disminuyendo sus gastos en I&D, sobretodo como porcentaje de sus ventas. RIM gastará \$1 350 millones en I&D para el año fiscal 2011, lo cual representa 6% de sus ingresos, comparado con Nokia que gastó 13.8% de sus ventas en 2010.

La quinta área de importancia de las operaciones internas que debe examinarse para identificar las fortalezas y debilidades específicas es la de *investigación y desarrollo (I&D)*. Muchas empresas contemporáneas no cuentan con I&D, pero muchas otras dependen de las actividades exitosas de esta función para su supervivencia. Las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la I&D.

Las organizaciones invierten en I&D porque creen que dicha inversión las conducirá a la creación de un producto o servicio superiores, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo tienen como finalidad desarrollar nuevos productos antes que la competencia, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos.

Una administración efectiva de la función de investigación y desarrollo requiere una asociación estratégica y operativa entre I&D y las otras funciones vitales del negocio. Un espíritu de colaboración y confianza mutua entre los gerentes generales y los de I&D es evidente en la actualidad en las empresas mejor administradas. Los gerentes en estas compañías exploran, evalúan y deciden de manera conjunta el qué, cuándo, dónde, por qué y cuánto I&D se realizará. Las prioridades, los costos, beneficios, riesgos y recompensas asociados con las actividades de I&D se analizan de forma abierta y compartida. Así, el alcance de la función general de I&D se ha vuelto muy amplio y abarca actividades como apoyar a los negocios existentes, ayudar al lanzamiento de nuevos negocios, desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia en la fabricación, y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la empresa.²⁴

Las empresas mejor administradas en la actualidad tratan de organizar las actividades de I&D de tal forma que se rompa el aislamiento de esta área con respecto al resto de la empresa y se promueva un espíritu de cooperación entre los gerentes de I&D y los demás gerentes de la empresa. Las decisiones y los planes de I&D deben estar integrados y coordinados con todos los departamentos y divisiones y lograr que éstos compartan experiencias e información. El proceso de administración estratégica facilita este enfoque interfuncional para el manejo de la función de I&D.

El gasto en I&D en las grandes corporaciones disminuyó en 2010 por primera vez en 10 años debido a que la recesión mundial tuvo serias repercusiones en la mayoría. Roche Holding AG era el líder en el gasto en I&D con \$9 120 millones, seguida de Microsoft con \$9 010 millones y Nokia con \$8 240 millones. Otros grandes gastadores fueron Toyota Motor con \$7 820 millones y Pfizer con \$7 740 millones. Resulta interesante que Apple esté ausente en esta lista de las 10 empresas que más gastaron en I&D, pero ésta gastó alrededor de 3.1% de sus ventas en I&D, casi la mitad del nivel típico de gasto para una empresa de cómputo y electrónica. El socio de Booz and Co., Barry Jaruzelski, comentó, “Apple tiene éxito porque cuenta con un entendimiento profundo de los consumidores, está enfocado en sus proyectos en lugar de ‘tratar de expandir sus apuestas’, además de atraer talento superior”.²⁵

I&D interna y externa

La distribución de los costos entre las actividades de I&D varía con cada empresa e industria, pero los costos totales de esta área suelen no superar los costos iniciales de fabricación y marketing. Por lo general, se emplean cuatro métodos para determinar las asignaciones presupuestales de I&D: 1) financiar tantas propuestas de proyectos como sea posible, 2) utilizar un método de porcentaje de ventas, 3) presupuestar aproximadamente la misma cantidad que la competencia invierte en I&D y 4) decidir cuántos nuevos productos exitosos se requieren y trabajar hacia atrás para estimar la inversión requerida en I&D.

La I&D en las organizaciones puede adoptar dos formas básicas: 1) I&D interna, en el que una organización opera su propio departamento de I&D y/o 2) contratar la I&D, es decir, la empresa contrata a investigadores o a agencias independientes para desarrollar productos específicos. Muchas empresas aplican ambos métodos para desarrollar nuevos productos. Un método muy utilizado para obtener asistencia externa en I&D es crear una empresa conjunta con otra compañía. Las fortalezas (capacidades) y las debilidades (limitaciones) de I&D desempeñan un papel muy importante en la formulación e implementación de estrategias.

La mayoría de las empresas no tienen otra opción que desarrollar constantemente nuevos y mejores productos debido a las cambiantes necesidades y gustos de los consumidores, la aparición de nuevas tecnologías, los ciclos de vida menores de los productos y el incremento en la competencia nacional y extranjera. La escasez de ideas para nuevos productos, junto con un aumento de la competencia global, una mayor segmentación del mercado, la existencia de fuertes grupos con intereses particulares y el aumento en los reglamentos gubernamentales son factores que hacen que el desarrollo exitoso de nuevos productos sea cada vez más difícil, costoso y arriesgado. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, sólo uno de varios miles de medicamentos creados en los laboratorios llega a los anaqueles de las farmacias. Scarpello, Boulton y Hofer afirman que las diferentes estrategias requieren diferentes capacidades de I&D:

El enfoque de los esfuerzos de I&D puede variar mucho dependiendo de la estrategia competitiva de la empresa. Algunas corporaciones intentan ser líderes del mercado e innovadoras de productos, mientras que otras están satisfechas con ser seguidoras en el mercado y desarrollar productos que ya están disponibles. Las habilidades básicas necesarias para apoyar estas estrategias pueden variar en función de si I&D se convierte en la fuerza impulsora de la estrategia competitiva. En los casos en que la fuerza impulsora de la estrategia es el lanzamiento de un nuevo producto, las actividades de I&D deben ser extensas.²⁶

En un esfuerzo por compartir los altos costos de I&D asociados con el desarrollo de automóviles híbridos y eléctricos, la empresa alemana BMW AG y la francesa PSA Peugeot Citroen establecieron a mediados de 2011 una empresa conjunta (al 50/50) para desarrollar tecnologías de uso eficiente de combustible. La nueva empresa desarrollará y producirá una amplia gama de componentes de automóviles híbridos, tales como baterías y trenes motrices, así como software para vehículos híbridos y eléctricos. Peugeot formó una sociedad parecida con Mitsubishi Motors Corp., mientras que BMW tiene una alianza similar con su rival Daimler AG. Incluso los acérrimos rivales Renault SA y Nissan Motor Co. han formado una sociedad para desarrollar pequeños vehículos eléctricos; de tal suerte que, los días de jamás trabajar con empresas rivales son cosa del pasado, en especial en lo que concierne a costear los pesados gastos de I&D.

Auditoría de investigación y desarrollo

Hay que hacerse preguntas como las siguientes al efectuar una auditoría de investigación y desarrollo:

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?
2. Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?
3. ¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?
4. ¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?
5. ¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?
6. ¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales?

Sistemas de administración de información

En los últimos años, Nordstrom Inc. ha tratado de mantenerse a la vanguardia de sus competidores, mediante la integración de sus sistemas de inventario en línea y en tiendas, permitiendo así a sus clientes ver lo que está disponible en las tiendas cercanas a ellos. Nordstrom cuenta con un sistema de calificación de cinco estrellas en línea para estar al tanto de lo que las personas piensan y dicen en los foros de las redes sociales; además, acaba de adquirir HauteLook Inc., una empresa de rápido crecimiento dedicada a la venta en línea de ropa de lujo con descuento.

La información aglutina todas las funciones del negocio y constituye la base sobre la que la gerencia toma sus decisiones. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información es el factor decisivo para lograr una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa inherentes a los sistemas de información constituye una actividad fundamental al realizar una auditoría interna.

El propósito de un sistema de administración de información es mejorar el desempeño de una empresa al aumentar la calidad de las decisiones gerenciales. Por consiguiente, un sistema de información efectivo recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información, a fin de poder responder a preguntas operativas y estratégicas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contiene los datos y registros de importancia para los gerentes.

La materia prima de un sistema de administración de la información la constituyen las evaluaciones internas y externas de una organización, los datos internos como los de marketing, finanzas, producción y recursos humanos; así como los datos externos como factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de tal manera que puedan apoyar la toma de decisiones gerenciales.

En un sistema de información computacional, existe un flujo lógico de material, a través del cual se introducen datos al sistema y se transforman en un resultado que adopta diferentes formatos, como impresiones, reportes escritos, tablas, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventario, cuentas de nómina y una muchos otros documentos. Mediante los datos es posible calcular y estimar los beneficios de utilizar otras estrategias. Los datos se convierten en información sólo cuando han sido evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para una finalidad, problema, individuo o tiempo específicos.

Empresas como Wal-Mart reconocen la inmensa importancia de la tecnología de la información. A mediados de 2011 Wal-Mart adquirió Kosmix, un proveedor de tecnología de medios sociales que ha construido una plataforma que permite filtrar y organizar el contenido de las redes sociales para acceder a información relevante en tiempo real. Kosmix aplica su tecnología en una página en internet llamada TweetBeat, que en esencia es un filtro de medios sociales en tiempo real para eventos en vivo. Además, esta tecnología se utiliza en la página RightHealth, un popular sitio de información médica y de salud. Kosmix ahora forma parte de un grupo de reciente formación llamado WalMartLabs, el cual está creando tecnologías de información y negocios relacionadas con el comercio social y móvil que dan soporte a la estrategia multicanal de WalMart. Esta adquisición borra la línea entre las compras en línea y en tienda.

Auditoría de los sistemas de administración de la información

Las siguientes son preguntas que deben hacerse al realizar esta auditoría:

1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
2. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?
4. ¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?
5. ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
6. ¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
7. ¿El sistema de información es fácil de utilizar?
8. ¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?
9. ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?
10. ¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

Análisis de la cadena de valor (ACV)

De acuerdo con Porter, la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una *cadena de valor*, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las empresas de una industria específica cuentan con una cadena de valor similar, la cual cuenta con actividades como la obtención de materia prima, el diseño de productos, la construcción de instalaciones, los acuerdos de cooperación y servicio al cliente. Una empresa será rentable mientras los ingresos totales superen los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

El *análisis de la cadena de valor* (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo.

Es necesaria una buena dosis de sentido común al realizar el ACV, porque dada la complejidad de las interacciones, cada elemento que conforma la cadena de valor puede tener repercusiones negativas o positivas sobre los otros. Por ejemplo, un servicio excepcional al cliente, que puede llegar a ser muy caro, reduce el costo en devoluciones e incrementa los ingresos. Las diferencias en costos y precios entre empresas rivales pueden tener su origen en actividades realizadas por los proveedores, distribuidores, acreedores o incluso de los accionistas. A pesar de la complejidad del ACV, el paso inicial para implementarlo es dividir las operaciones de la empresa en actividades o procesos de negocio específicos. Luego, el analista intenta asignar un costo a cada actividad individual, tanto en términos de tiempo como de dinero. Por último, el analista transforma los datos de los costos en información, tras identificar las fortalezas y debilidades competitivas en los costos que pudieran generar una ventaja o desventaja competitiva. Un ACV fortalece la visión basada en recursos, es decir, el análisis de los activos y capacidades de una empresa como fuentes de competencias distintivas.

Cuando un competidor importante o un nuevo participante en el mercado ofrece productos o servicios a precios muy bajos, es porque esa empresa tiene costos significativamente menores en su cadena de valor, o quizás se deba a un intento desesperado por obtener ventas o participación de mercado. Así, el análisis de la cadena de valor resulta de vital importancia cuando una empresa desea determinar si sus precios y costos son competitivos. Un ejemplo de cadena de valor se presenta en la figura 4-7. Existe más de un centenar de actividades creadoras de valor, que están asociadas con el negocio de producir y comercializar un producto o servicio, y cada una de ellas puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. Los costos combinados de las diferentes actividades en la cadena de valor de una empresa determinan el costo en el que incurre al hacer negocios. Las empresas deben determinar en dónde residen las ventajas y desventajas en cuanto al costo en su cadena de valor *en relación con las cadenas de valor de las empresas rivales*.

Las cadenas de valor difieren enormemente entre industrias y empresas. Mientras que una empresa de productos de papel, como Stone Container, incluirá en su cadena de valor elementos como reforestación, tala de árboles, molinos de pulpa de papel y fabricación de papel, una empresa informática como Hewlett-Packard incluiría la programación, periféricos, software, hardware y laptops. Un motel incluiría comida, labores de limpieza de las habitaciones, operaciones de registro y facturación, página web, sistema de reservaciones, entre otros elementos. Sin embargo, todas las empresas deben emplear el análisis

FIGURA 4-7
Ejemplo de una cadena de valor para una empresa manufacturera típica



de la cadena de valor para desarrollar y nutrir una competencia básica y convertirla en una competencia distintiva. Una *competencia central* es una actividad de la cadena de valor que una empresa desempeña particularmente bien. Cuando una competencia central evoluciona hasta convertirse en una ventaja competitiva importante, entonces se le llama una competencia distintiva. La figura 4-8 ilustra este proceso.

Cada vez más empresas emplean el ACV para obtener y conservar una ventaja competitiva y para lograr una extraordinaria eficiencia y efectividad a lo largo de las diferentes partes de la cadena de valor. Por ejemplo, Wal-Mart ha creado poderosas ventajas de valor al enfocarse en un control de inventarios excepcionalmente meticuloso, comprar productos en grandes volúmenes y ofrecer un servicio ejemplar al cliente. Por su parte, las empresas informáticas compiten agresivamente en el extremo de la distribución de la cadena de valor. Por supuesto, la competitividad en el precio es un elemento clave de la eficacia tanto de los distribuidores al por mayor como de las empresas informáticas.

Benchmarking

El *benchmarking* es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer la victoria en el mercado. El benchmarking implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las “mejores prácticas” entre las empresas competidoras, con la finalidad de imitar o mejorar tales prácticas. El benchmarking permite a una empresa aplicar medidas para mejorar su competitividad, tras identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación.

Recientemente Global Benchmarking Network, una red de centros de benchmarking que representa a 22 países, llevó a cabo una encuesta sobre benchmarking. Más de 450 organizaciones de más de 40 países la respondieron. Los resultados mostraron que:

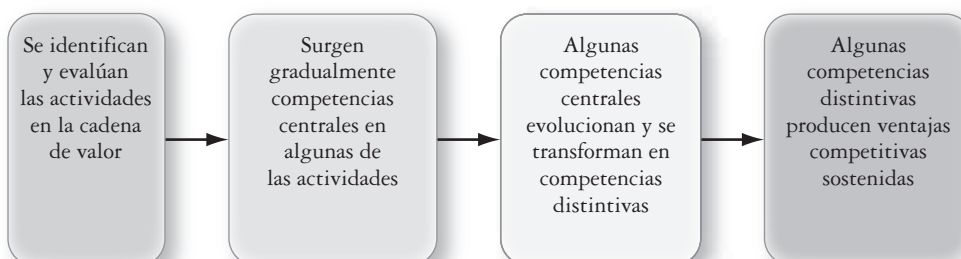
1. Entre 20 herramientas de mejora, las declaraciones de la misión y la visión, junto con las encuestas a los clientes, fueron las más utilizadas (77% de las organizaciones), seguidas por el análisis FODA (72%) y el benchmarking informal (68%). El benchmarking de desempeño fue utilizado por 49% y el benchmarking de mejores prácticas por 39 por ciento.
2. Las herramientas con mayor probabilidad de aumentar su popularidad en los próximos tres años son el benchmarking de desempeño, el benchmarking informal, el análisis FODA y el benchmarking de mejores prácticas. Más de 60% de las organizaciones que no están utilizando estas herramientas indicaron que es probable que las utilicen en los próximos tres años.²⁷

La parte más difícil del benchmarking es tener acceso a las actividades de la cadena de valor de otras empresas con sus costos asociados. Sin embargo, entre las fuentes de información más comunes para realizar el benchmarking figuran los informes publicados, publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión y empresas rivales dispuestas a cooperar. Algunas empresas rivales comparten datos de benchmarking. Sin embargo, International Benchmarking Clearinghouse ofrece directrices que garanticen que no surjan restricciones a la competencia o a la fijación de precios, fraudes, sobornos y otras conductas empresariales impropias entre las empresas participantes.

Debido a la popularidad del benchmarking en la actualidad, numerosas empresas de consultoría como Accenture, AT Kearney, Best Practices Benchmarking & Consulting, así como Strategic Planning Institute's Council on Benchmarking, recopilan datos de benchmarking, realizan estudios y distribuyen información sin identificar las fuentes.

FIGURA 4-8

Transformación de las actividades en la cadena de valor a ventajas competitivas



Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La *matriz de evaluación de factores internos (EFI)* es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas. Recuerde lo que dijo Edward Deming, “Confiemos en Dios. Todos los demás proporcionen datos”.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignársele una ponderación y una clasificación a cada entrada. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda tanto como perjudica a Playboy Enterprises; el logotipo atrae compradores a la revista Playboy, pero mantiene al canal de cable de Playboy fuera de muchos mercados. Al establecer factores, sea lo más cuantitativo que pueda. Utilice cantidades monetarias, porcentajes, cifras y razones tanto como sea posible.

En la tabla 4-9 se presenta un ejemplo de una matriz EFI para una tienda de cómputo. Observe que los dos factores de éxito más importantes en el negocio de tiendas de informática son “ingresos de reparaciones/servicio en la tienda” y “ubicación de la tienda.” Observe también que la tienda tiene los mejores resultados en “cantidad promedio de compra por cliente” y en “soporte técnico dentro de la tienda”. La tienda está teniendo problemas importantes con su alfombra, baño, pintura y procedimientos de cobro al cliente. Por último, observe que la matriz contiene una gran cantidad de datos cuantitativos y evita las declaraciones vagas, lo cual es excelente. En general, esta tienda recibe una puntuación ponderada total de 2.5, la cual, en una escala de 1 a 4, se encuentra exactamente a la mitad/en el promedio, lo que indica que, en definitiva, es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procedimientos de la tienda.

La matriz EFI proporciona información importante para la formulación de estrategias. Por ejemplo, esta tienda de cómputo quizá desee contratar a otro cajero y arreglar sus problemas de alfombra, pintura y baños. Asimismo, la tienda puede pensar en aumentar la publicidad para sus servicios y reparaciones, ya que ésta constituye un factor de éxito realmente importante (valor de 0.15) para este negocio.

La tabla 4-10 proporciona un ejemplo de la matriz EFI de UPS Inc., la empresa conocida por sus camiones color café. UPS tiene su sede en Sandy Springs, Georgia y entrega alrededor de 15 millones de paquetes diarios en 220 países. Observe que en la tabla 4-10 la nueva expansión de UPS, Worldport, se considera como el factor de éxito más importante en la industria, como lo indica la ponderación de 0.09.

TABLA 4-9 Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos para una tienda de cómputo

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
2. La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128	0.07	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
4. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
5. Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%	0.02	3	0.06
6. Los ingresos del segmento de servicio/repación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
7. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0.05	4	0.20
8. La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%	0.03	3	0.09
9. Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.50

Observe también el uso de los símbolos de \$, # y % en las declaraciones de los factores. La puntuación ponderada total de 2.84 indica que UPS está en una buena posición, pero que sin duda hay posibilidades de mejora.

En empresas multidivisionales, cada división autónoma o unidad estratégica de negocio debe construir una matriz EFI. Luego, las matrices divisionales se integran para desarrollar una matriz general EFI corporativa.

Al desarrollar una matriz EFI corporativa, procure enfocarse en las divisiones tanto como sea posible. No permita que más del 30% de los factores clave sean razones financieras ya que éstas suelen depender de muchos otros factores; por esta razón es difícil identificar qué estrategias se deben considerar con base en las razones financieras. Por ejemplo, una empresa no podría saber si vender en Brasil o en Sudáfrica para aprovechar una razón ROI alta.

Nota para el estudiante

Se puede debatir si los factores externos o los internos son los más importantes en la planeación estratégica, pero el hecho de que obtener y sostener una ventaja competitiva es la esencia o el propósito de la planeación estratégica no está a discusión. En la parte interna de su análisis de caso, enfatice cómo y por qué sus fortalezas y debilidades internas pueden utilizarse tanto para ganar ventaja competitiva como para mermarla, según el rumbo que está tomando la empresa. Adopte una actitud innovadora, vivaz e intuitiva durante la evaluación interna de su proyecto en lugar de una mundana, descriptiva y vaga. Enfóquese en la forma en que sus recomendaciones y los recursos, las capacidades, la estructura y la estrategia de su empresa, pueden llevarla a prosperar. A pesar de que las cifras deben estar presentes y ser precisas y razonables, no aburra a un público o a una clase con demasiados números. De manera periódica a lo largo de su presentación o su análisis, haga referencia a sus recomendaciones y explique la forma en la que su plan de acción mejorará las debilidades de la empresa y capitalizará las fortalezas tomando en cuenta los movimientos que se esperan de sus competidores. Mantenga la atención, el interés y el suspenso de su público, en vez de “leerles” o “definirles” las razones.

TABLA 4-10 Matriz real de evaluación de factores internos para UPS, Inc.

Factores internos claves			
Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. Se completó la primera fase de la expansión Worldport, la cual aumentó 15% la capacidad de clasificación para alcanzar un 37%	0.09	4	0.36
2. Primera aerolínea importante en operar de manera exitosa una flota 100% de etapa III tres años antes de las regulaciones federales	0.07	4	0.28
3. Cinco de cada seis choferes de UPS son ascendidos de trabajos de medio tiempo (ascensos internos)	0.07	3	0.21
4. Más de 4 000 choferes de UPS han manejado por más de 25 años sin sufrir un accidente evitable	0.06	3	0.18
5. Se pagaron dividendos de \$0.47 por acción y la cifra va en aumento	0.06	4	0.24
6. El volumen promedio diario de entregas al día siguiente y diferidas aumentaron 2.8% y 4.3%, respectivamente	0.06	3	0.18
7. Se han producido eficiencias de costo y producción de 1.71%, mejorando el margen de operación	0.06	4	0.24
8. Cuenta con una participación de 80% en la empresa conjunta con sede en Dubái, y el 20% con opción a compra	0.08	3	0.24
9. Simplificó el segmento de entregas nacionales, reduciendo las regiones dentro de Estados Unidos de cinco a tres y los distritos de 46 a 20	0.07	3	0.21
10. Adquirió 130 vehículos híbridos, aumentando la flota de vehículos de combustible alternativo de UPS	0.07	4	0.28
Debilidades			
11. Aproximadamente 254 000 empleados de UPS están sindicalizados	0.03	1	0.03
12. Aproximadamente 2 800 pilotos en UPS	0.03	1	0.03
13. Aproximadamente 3 400 mecánicos en tierra en UPS	0.03	1	0.03
14. La insuficiencia de ahorros en los costos de operación ocasionó al menos 300 ausencias sin goce de sueldo para los pilotos de la aerolínea	0.04	1	0.04
15. El porcentaje de diversidad de los ejecutivos de alto nivel es bajo (25%)	0.03	2	0.06
16. Más de 4 000 choferes de UPS han manejado por más de 25 años y son elegibles para su retiro	0.04	1	0.04
17. La antigüedad de los ejecutivos de alto nivel en su puesto actual es de cinco años o menos	0.03	2	0.06
18. 80% de todos los servicios de entrega de UPS de paquetes pequeños en Estados Unidos está garantizado	0.02	2	0.04
19. Con alrededor de 408 000 empleados, los gastos en prestaciones médicas y pensiones son altos	0.03	1	0.03
20. 41.7% de los ejecutivos de alto nivel de UPS cuentan con capacitación cruzada	0.03	2	0.06
TOTALES	1.00		2.84

Conclusión

La gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de administración de la información representan las operaciones esenciales de la mayoría de los negocios. Una auditoría de administración estratégica de las operaciones internas de una empresa es vital para la salud de la organización. Muchas empresas prefieren ser evaluadas tan sólo por su desempeño en el saldo final. Sin embargo, un número creciente de organizaciones exitosas están haciendo uso de la auditoría interna para obtener ventajas competitivas sobre sus rivales.

No existen metodologías sistemáticas bien desarrolladas para evaluar las fortalezas y las debilidades de una empresa en la bibliografía sobre administración estratégica, pero está claro que los estrategas deben identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas para formular

estrategias y elegir eficazmente entre varias de ellas. La matriz EFE, la matriz de perfil competitivo, la matriz EFI, así como las declaraciones de visión y misión claras, brindan la información fundamental necesaria para formular con éxito estrategias competitivas. El proceso de una auditoría interna representa una oportunidad para que los gerentes y empleados de toda la organización participen en la determinación del futuro de la empresa. La participación en el proceso puede motivarlos y movilizarlos.

Términos y conceptos clave

Administración de recursos humanos (p. 103)

Administración del personal (p. 103)

Análisis costos y beneficios (p. 107)

Análisis de clientes (p. 104)

Análisis de la cadena de valor (ACV) (p. 119)

Análisis de razones financieras (p. 97)

Auditoría interna (p. 96)

Benchmarking (p. 121)

Competencia central (p. 121)

Competencias distintivas (p. 95)

Comunicación (p. 96)

Control (p. 104)

Costos fijos (CF) (p. 113)

Costos variables (CV) (p. 114)

Cultura organizacional (p. 98)

Datos (p. 118)

Decisión de financiamiento (p. 109)

Decisión de inversión (p. 109)

Decisiones sobre los dividendos (p. 109)

Distribución (p. 107)

Fijación de precios (p. 106)

Funciones de la gerencia (p. 100)

Funciones de finanzas y contabilidad (p. 108)

Funciones de marketing (p. 104)

Funciones de producción y operaciones (p. 115)

Indicadores empíricos (p. 98)

Información (p. 118)

Investigación de mercados (p. 107)

Investigación y desarrollo (I&D) (p. 116)

Marketing de prueba (p. 106)

Matriz de evaluación de factores internos (EFI) (p. 122)

Motivación (p. 102)

Organización (p. 102)

Planeación (p. 100)

Planeación de productos y servicios (p. 106)

Presupuesto de capital (p. 109)

Productos culturales (p. 98)

Punto de equilibrio (PE) (p. 113)

Razones de actividad (p. 110)

Razones de crecimiento (p. 112)

Razones de apalancamiento (p. 110)

Razones de liquidez (p. 110)

Razones de rentabilidad (p. 110)

Sinergia (p. 102)

Sistemas de administración de la información (p. 118)

Ventas (p. 104)

Visión basada en los recursos (VBR) (p. 97)

Temas para repaso y debate

1. Explique el análisis de costos y beneficios.
2. Explique por qué la palabra “comunicación” puede ser la palabra más importante en la administración. ¿Cuál considera que sea la palabra más importante en marketing? ¿En finanzas? ¿En contabilidad?
3. Analice cómo cambiado la naturaleza de los anuncios en los últimos años.
4. Ordene las siete páginas web de la tabla 4-5 de la mejor a la peor, en cuanto a la información que brindan sobre las razones financieras comparativas de una empresa.
5. Explique por qué es mejor que no más de 30% de los factores de una matriz EFI sean razones financieras.
6. Mencione tres empresas que le sean familiares y mencione una competencia distintiva de cada una.
7. Proporcione algunas razones clave por las que priorizar fortalezas y debilidades es de vital importancia.
8. ¿Por qué puede ser más fácil en una evaluación interna desarrollar una lista de 80 fortalezas/debilidades que decidir cuáles son las 20 más importantes para utilizarlas en la formulación de estrategias?
9. Piense en una organización que le sea familiar. Mencione tres recursos de dicha entidad que sean indicadores empíricos.
10. Piense en una organización que le sea familiar. Califique su cultura organizacional con base en las 15 dimensiones mencionadas en la tabla 4-2.
11. Si usted y un socio fueran a visitar un país extranjero al que nunca han ido ¿cuánto planificarían? ¿Qué beneficios esperaría obtener de ello?
12. ¿Por qué cree usted que, a pesar de que la planeación es considerada como la base de la administración, a menudo es la tarea que los gerentes descuidan más?
13. ¿Es usted más organizado que la persona sentada junto a usted en su clase? De no ser así, ¿qué problemas podría representar esto en términos de su desempeño y lugar en la clase? ¿Qué tan análoga es esta situación con la de empresas rivales?

14. Escriba las tres formas en las que las razones financieras deben compararse/utilizarse. ¿Cuál de las tres comparaciones cree usted que es más importante? ¿Por qué?
15. Explique la forma en la que las actividades de la cadena de valor pueden convertirse primero, en competencias centrales y, finalmente, en competencias distintivas. Dé un ejemplo para una organización con la que esté familiarizado.
16. En una EFI, ¿qué tan provechoso sería enumerar sus fortalezas y luego sus debilidades en orden de “ponderación” ascendente? ¿Por qué?
17. En una EFI, un crítico puede decir que no existe una diferencia significativa entre una “ponderación” de 0.08 y una de 0.06. ¿Cómo respondería a esto?
18. Mencione seis características deseables en los anuncios en tiempos de recesión.
19. ¿Por qué tantas empresas están reduciendo sus pagos de dividendos?
20. Cuando alguien dice que los dividendos pagados están tasados dos veces, ¿a qué se refiere?
21. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar una disminución en los costos de mano de obra.
22. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar un aumento en los gastos de publicidad.
23. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar el cierre de tiendas.
24. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar la reducción de precios.
25. Explique las razones por las cuales priorizar la importancia relativa de las fortalezas y debilidades en una matriz EFI es una actividad importante en la administración estratégica.
26. ¿De qué manera el hecho de delegar la autoridad contribuye a una administración estratégica efectiva?
27. Elabore un organigrama formal que muestre los siguientes puestos: un presidente, 2 directores ejecutivos, 4 gerentes de nivel medio y 18 gerentes de nivel inferior. Luego, represente tres estructuras hipotéticas y sobrepuestas de grupos informales. ¿Por qué es útil esta información para una estrategia en la formulación e implementación de la estrategia?
28. ¿Cuál de las tres funciones fundamentales de finanzas y contabilidad cree usted que es más importante en una pequeña empresa de fabricación de productos electrónicos? Justifique su punto de vista.
29. ¿Cree usted que los gastos agregados en I&D de las empresas estadounidenses aumentarán o disminuirán el próximo año?
30. Explique cómo motivaría usted a los gerentes y empleados para poner en marcha una estrategia nueva e importante.
31. ¿Por qué cree usted que los gerentes de producción y operaciones no suelen tener una participación directa en las actividades de formulación de estrategias? ¿Por qué esta actitud constituye una importante debilidad organizacional?
32. Dé dos ejemplos de fortalezas y dos de debilidades en la administración del personal de una organización con la cual esté familiarizado.
33. ¿Pagaría usted dividendos si la utilidad neta anual de su empresa fuera negativa? ¿Por qué? ¿Qué efecto tendría esto en las estrategias de la empresa?
34. Si una empresa tiene una deuda cero en su estructura financiera, ¿es eso siempre una fortaleza organizacional? ¿Por qué?
35. Describa el sistema de producción y operaciones de un departamento de policía.
36. Después de realizar una auditoría interna, una empresa descubre un total de 100 fortalezas y 100 debilidades. ¿Qué procedimientos se podrían utilizar para identificar las más importantes? ¿Por qué es indispensable reducir la cantidad de factores clave?
37. ¿Por qué cree que los productos culturales influyen en todas las funciones del negocio?
38. ¿Cree que los productos culturales influyen más en la formulación, la implementación o en la evaluación de estrategias? ¿Por qué?
39. Identifique los productos culturales de su colegio o universidad. ¿Estos productos, considerados colectiva o individualmente, representan una fortaleza o una debilidad para la organización?
40. Explique la diferencia entre los datos y la información en términos de su utilidad para los estrategas.
41. ¿Cuáles son las características más importantes de un sistema eficaz de administración de la información?
42. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con los teóricos de la VBR acerca de que los recursos internos son más importantes para una empresa que los factores externos para lograr y mantener una ventaja competitiva? Explique su postura así como la de ellos.
43. Defina y analice los “indicadores empíricos”.
44. Defina y analice el problema del spam en Estados Unidos.
45. Defina y explique el análisis de la cadena de valor (ACV).
46. Mencione cinco razones financieras que su universidad podría usar para vigilar las operaciones.
47. Explique el concepto de benchmarking.

Notas

1. Reimpreso con permiso del editor de “Integrating Strength-Weakness Analysis into Strategic Planning”, por William King, *Journal of Business Research* 2, núm. 4: 481. Derechos reservados 1983 por Elsevier Science Publishing Co., Inc.
2. Igor Ansoff, “Strategic Management of Technology”, *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3 (invierno de 1987): 38.
3. Claude George, Jr., *The History of Management Thought*, 2da. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1972), 174.
4. Robert Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, primavera de 1991, 116.
5. J. B. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management* 17 (1991): 99-120;
6. J. B. Barney, “The Resource Based Theory of the Firm”, *Organizational Science* 7 (1996): 469; J. B. Barney, “Is the Resource-Based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”, *Academy of Management Review* 26, núm. 1 (2001): 41-56.
7. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 9.
8. John Lorsch, “Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change”, *California Management Review* 28, núm. 2 (1986): 95-109.
9. Y. Allarie y M. Firsirotu, “How to Implement Radical Strategies in Large Organizations”, *Sloan Management Review* (primavera de 1985): 19.
10. www.mindtools.com/plfailpl.html

10. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (Nueva York: Modern Library, 1937), 3-4.
11. Richard Daft, *Management*, 3ra. ed. (Orlando, FL: Dryden Press, 1993), 512.
12. Shelley Kirkpatrick y Edwin Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive* 5, núm. 2 (mayo 1991): 48.
13. Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, and Practice* (Nueva York: Harper & Row, 1973), 463.
14. Brian Dumaine, "What the Leaders of Tomorrow See", *Fortune*, 3 de julio de 1989, 51.
15. J. Evans y B. Bergman, *Marketing* (Nueva York: Macmillan, 1982), 17.
16. Brad Stone, "See Your Friends", *Bloomberg Businessweek* (27 de septiembre-3 de octubre de 2010): 65-69.
17. Citado en Robert Waterman, Jr., "The Renewal Factor", *BusinessWeek*, 14 de septiembre de 1987, 108.
18. http://en.wikipedia.org/wiki/Cost-benefit_analysis
19. J. Van Horne, *Financial Management and Policy* (Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall, 1974), 10.
20. Bob Sechler y Paul Glader, "GE's Dividend Mends Further," *Wall Street Journal*, 11-12 de diciembre de 2010, B4.
21. [http://en.wikipedia.org/wiki/Break-even_\(economics\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Break-even_(economics))
22. Kevin Klowden, "The Quiet Revolution in Transportation", *Wall Street Journal*, 24 de abril de 2007, A14.
23. Martin Peers, "RIM: Less Research = More Motion", *Wall Street Journal*, 30 de marzo de 2011, C16.
24. Philip Rousebl, Kamal Saad y Tamara Erickson, "The Evolution of Third Generation R&D", *Planning Review* 19, núm. 2 (marzo-abril 1991): 18-26.
25. James Hagerty, "R&D Spending Drops at Major Firms", *Wall Street Journal*, 3 de noviembre de 2010, B4.
26. Vida Scarpello, William Boulton y Charles Hofer, "Reintegrating R&D into Business Strategy", *Journal of Business Strategy* 6, núm. 4 (primavera de 1986): 50-51.
27. <http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

Lecturas sobre temas actuales

- Bloom, Nick, Tobias Kretschmer y John Van Reenen. "Are Family-Friendly Workplace Practices a Valuable Firm Resource?" *Strategic Management Journal* 32, núm. 4 (abril de 2011): 343-367.
- Boyd, Brian K., Donald D. Bergh y David J. Ketchen, Jr. "Reconsidering the Reputation-Performance Relationship: A Resource-Based View". *Journal of Management* 36, núm. 3 (mayo de 2010): 588.
- Connolly, Brian L., Laszlo Tihanyi, S. Trevis Certo y Michael A Hitt. "Marching to the Beat of Different Drummers: The Influence of Institutional Owners on Competitive Actions". *The Academy of Management Journal* 53, núm. 4, (agosto de 2010): 723-768.
- Drayton, Bill y Valeria Budinich. "A New Alliance for Global Change". *Harvard Business Review*, septiembre de 2010, 56-65.
- Hoffman, Donna L. y Marek Fodor. "Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing?" *MIT Sloan Management Review* 52, núm. 1 (otoño de 2010): 41-48.
- Hopkins, Michael S. "Collaborative or Race? How to Design the Value Chain You Need". *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 2 (invierno de 2010): 22-24.
- Hopkins, Michael S. "The 4 Ways IT Is Revolutionizing Innovation". *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 3 (primavera de 2010): 51-56.
- Kraaijenbrink, Jeroen, J. C. Spender y Aard J. Groen. "The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques". *Journal of Management* 36, núm. 1, (enero de 2010): 349-366.
- Kunc, Martin H. y John D. W. Morecroft. "Managerial Decision Making and Firm Performance Under a Resource-Based Paradigm". *Strategic Management Journal* 31, núm. 11 (noviembre de 2010): 1164-1182.
- Lange, Donald, Peggy M. Lee y Ye Dai. "Organizational Reputation: A Review". *Journal of Management* 37, núm. 1 (enero de 2011): 153-184.
- Raes, Anneloes M. L., Marielle G. Heijltjes, Ursula Glunk y Robert A. Roe. "The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model". *The Academy of Management Review* 36, núm. 1 (enero de 2010): 102-126.
- Sirmon, David G., Michael A. Hitt, Jean-Luc Arregle y Joanna Tochimán Campbell. "The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage". *Strategic Management Journal* 31, núm. 13 (diciembre de 2010): 1386-1409.
- Vermeulen, Freek, Phanish Puranam y Ranjay Gulati. "Change for Change's Sake" *Harvard Business Review* (junio de 2010): 70-78.
- Zhu, Yunxia y Jianmin Feng. "Does the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance Depend on Culture?" *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 1 (febrero de 2010): 86-88.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 4A

Aplicar el análisis del punto de equilibrio

Objetivo

El análisis de punto de equilibrio es una de las herramientas analíticas en la administración más simples y menos utilizadas. Ofrece una visión dinámica de las relaciones entre ventas, costos y ganancias. Un mejor entendimiento del análisis de punto de equilibrio le permitirá a una organización formular e implementar estrategias de manera más eficaz. Este ejercicio le mostrará cómo calcular matemáticamente puntos de equilibrio.

La fórmula para calcular el punto de equilibrio es cantidad PE = $CFT/P-CV$. En otras palabras, la cantidad (C), o unidades de producto que necesitan venderse para que una empresa alcance el punto de equilibrio, es igual a los costos fijos totales divididos entre (precio por unidad menos costos variables por unidad).

Instrucciones

- Paso 1** Digamos que una empresa aeronáutica tiene costos fijos de \$100 millones y costos variables por unidad de \$2 millones. Los aviones se venden en \$3 millones cada uno. ¿Cuál es el punto de equilibrio de la empresa en términos del número de aviones que necesitan vender para alcanzar el punto de equilibrio?
- Paso 2** Si la empresa aeronáutica desea obtener ganancias por \$99 millones al año, ¿cuántos aviones tendrá que vender?
- Paso 3** Si la empresa puede vender 200 aviones en un año, ¿de cuánto serán sus ganancias anuales?

Ejercicio 4B

Desarrollar EFI divisionales para Disney

Objetivo

Walt Disney cuenta con cinco divisiones principales: 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products y 5) Interactive Media. La empresa está enfrentando fuertes competidores en cada segmento, todos distintos. Las fortalezas y debilidades internas de Disney son diferentes en cada segmento, por lo que cada división prepara su propia lista de factores internos críticos para el éxito. Este ejercicio le dará la oportunidad de practicar el desarrollo de factores internos clave para las diferentes divisiones de una empresa, de manera que pueda desarrollar el plan estratégico general de una empresa.

Instrucciones

- Paso 1** Visite <http://corporate.disney.go.com/> y estudie las cinco divisiones de Disney.
- Paso 2** Revise el reporte anual más reciente de Disney en http://corporate.disney.go.com/investors/annual_reports.html. Determine las que usted considere como las cuatro debilidades y las cuatro fortalezas más importantes para la planeación estratégica dentro de los cinco segmentos del negocio de Disney.
- Paso 3** Con la información del paso 2, desarrolle EFI divisionales para Disney.
- Paso 4** Clasifique por prioridad las 20 debilidades y las 20 fortalezas desarrolladas en el paso anterior, de manera que los ejecutivos de alto nivel puedan desarrollar una matriz EFI para toda la empresa.

Ejercicio 4C

Realizar un análisis de razones financieras para Walt Disney

Objetivo

El análisis de razones financieras es una de las mejores técnicas para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas. Los inversionistas potenciales y los accionistas actuales estudian a detalle las razones financie-

ras de las empresas, y realizan minuciosas comparaciones entre los promedios industriales y periodos anteriores. Los análisis de razones financieras constituyen una información vital para el desarrollo de una matriz EFI.

Instrucciones

- Paso 1** En una hoja de papel, numere del 1 al 20. En relación con el estado de resultados y el balance general de Disney, calcule 20 razones financieras de 2010 para la empresa. Use la tabla 4-6 como referencia.
- Paso 2** En una segunda columna, indique si considera que cada razón es una fortaleza, una debilidad o un factor neutral para Walt Disney.
- Paso 3** Visite las páginas web presentadas en la tabla 4-5 que calculan las razones financieras de Disney, sin tener que pagar una suscripción por el servicio. Saque una copia de la información proporcionada y registre la fuente. Presente esta investigación a sus compañeros y su profesor.

Ejercicio 4D

Construir una matriz EFI para Walt Disney

Objetivo

Este ejercicio le brindará la experiencia para desarrollar una matriz EFI. Las tareas de identificar y priorizar los factores que se van a incluir en una matriz EFI fomentan la comunicación entre los gerentes funcionales y los divisionales. Preparar una matriz EFI permite que los gerentes de recursos humanos, marketing, producción y operaciones, finanzas y contabilidad, I&D y de sistemas de administración de la información expresen sus inquietudes y pensamientos relacionados con las condiciones del negocio de la empresa. Esto genera un mejor entendimiento colectivo del negocio.

Instrucciones

- Paso 1** Reúnase con otras dos personas para formar un equipo de tres. Desarrollen en equipo una matriz EFI para Walt Disney. Utilicen la información del ejercicio 1B.
- Paso 2** Comparen la matriz EFI de su equipo con las de los otros equipos. Analicen todas las diferencias importantes.
- Paso 3** ¿Cuáles estrategias creen que permitirían a Disney sacar provecho de sus fortalezas principales?
¿Cuáles estrategias creen que permitirían a Disney superar sus debilidades principales?

Ejercicio 4E

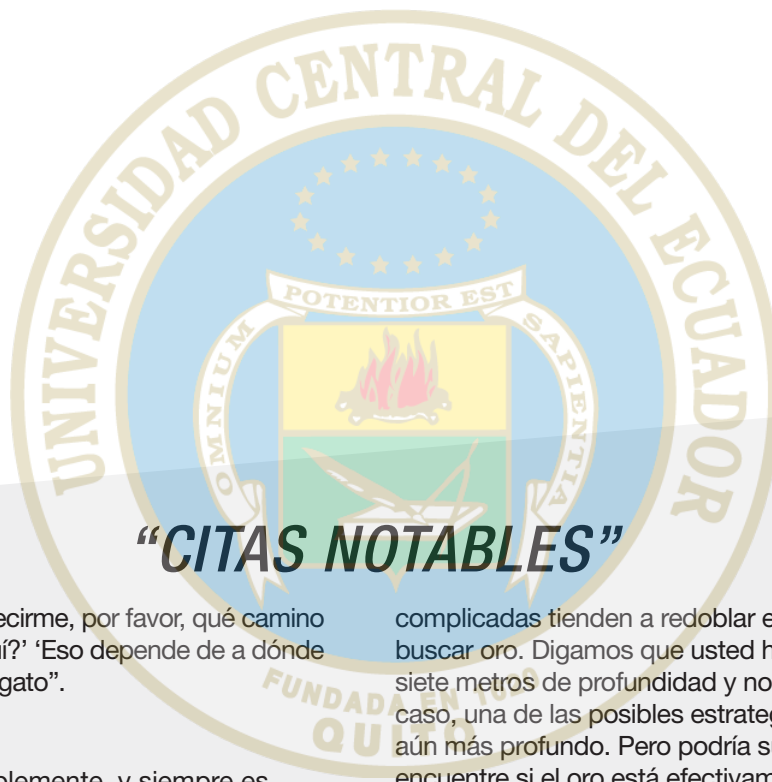
Construir una matriz EFI para mi universidad

Objetivo

Este ejercicio le da la oportunidad de evaluar las fortalezas y debilidades principales de su universidad. Como se aclarará en el próximo capítulo, las estrategias de una organización se basan en gran medida en los esfuerzos que se realicen para capitalizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

Instrucciones

- Paso 1** Reúnase con otras dos personas de su clase para formar un equipo de tres. Desarrollen en equipo una matriz EFI para su universidad. Puede usar las fortalezas y debilidades que se determinaron en el ejercicio de afirmación del aprendizaje 1D.
- Paso 2** Pase al pizarrón y trace el diagrama de la matriz EFI de su equipo.
- Paso 3** Compare la matriz EFI de su equipo con las matrices EFI de los otros equipos. Analicen todas las diferencias importantes.
- Paso 4** ¿Qué estrategias creen que permitirían a su universidad capitalizar sus principales fortalezas? ¿Qué estrategias consideran que permitirían a su universidad minimizar sus principales debilidades?



“CITAS NOTABLES”

“Alicia preguntó: ‘¿Podrías decirme, por favor, qué camino he de tomar para salir de aquí?’ ‘Eso depende de a dónde quieras llegar’, le contestó el gato”.

—*Lewis Carroll*

“El mañana llega irremediablemente, y siempre es diferente. Hasta la empresa más poderosa estará en problemas si no se ha preparado para el futuro. Verse sorprendida por los acontecimientos es un riesgo que ni siquiera la empresa más grande y con más dinero puede permitirse, un riesgo que ni la empresa más pequeña puede correr”.

—*Peter Drucker*

“Planificar. Hacer hoy aquello que nos hará mejores mañana. Porque el futuro es de quienes toman las decisiones difíciles hoy”.

—*Eaton Corporation*

“Uno de los grandes problemas de las empresas estadounidenses es que cuando enfrentan situaciones

complicadas tienden a redoblar esfuerzos. Es como buscar oro. Digamos que usted ha cavado un hoyo de siete metros de profundidad y no lo encuentra. En ese caso, una de las posibles estrategias a seguir sería cavar aún más profundo. Pero podría suceder que nunca lo encuentre si el oro está efectivamente a siete metros... pero a uno de los lados”.

—*Edward De Bono*

“Aunque estés en el camino correcto, te atropellarán si te quedas ahí sentado”.

—*Will Rogers*

“Las estrategias para lograr una posición ventajosa no garantizan necesariamente que podrá conservarla”.

—*Amar Bhide*

“Es posible que el pájaro madrugador se coma el gusano, pero es el segundo ratón el que se come el queso”.

—*Anónimo*

Estrategias en acción

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Analizar las ventajas de establecer objetivos a largo plazo.
2. Identificar dieciséis tipos de estrategias de negocio.
3. Analizar ejemplos de varias organizaciones que han aplicado diferentes tipos de estrategias.
4. Analizar las condiciones en que resulta más adecuado aplicar determinadas estrategias.
5. Analizar las cinco estrategias genéricas de Porter.
6. Describir la administración estratégica en organizaciones pequeñas, no lucrativas y gubernamentales.
7. Analizar las alianzas estratégicas (*joint ventures*) como medio para incursionar en el mercado ruso.
8. Analizar el Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*).
9. Comparar y contrastar los objetivos financieros y los objetivos estratégicos.
10. Hacer un análisis comparativo entre los niveles estratégicos de empresas grandes y empresas pequeñas.
11. Explicar el concepto de las ventajas del primero en actuar.
12. Analizar las tendencias recientes en materia de subcontratación.
13. Analizar estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 5A

Desarrollo de estrategias hipotéticas para Disney

Ejercicio 5B

Evaluación de las divisiones de Disney en términos de las estrategias de Porter

Ejercicio 5C

Determinación de las estrategias que Disney debería implementar en el futuro próximo

Ejercicio 5D

Análisis de artículos sobre estrategias

Ejercicio 5E

Clasificación de algunas de las estrategias implementadas en 2011

Ejercicio 5F

Determinación de cuán riesgosas son diversas estrategias alternativas

Ejercicio 5G

Desarrollo de alternativas estratégicas para su universidad

Ejercicio 5H

Lecciones sobre negocios globales

Hoy en día cientos de empresas, como Sears, IBM, Searle y Hewlett-Packard, han adoptado plenamente la planificación estratégica en su búsqueda por obtener mayores ingresos y utilidades. Kent Nelson, ex presidente de UPS, explica el porqué su empresa creó un nuevo departamento de planificación estratégica: “Hemos apostado en grande en las inversiones tecnológicas, y no podemos darnos el lujo de percartarnos cinco años después de que nos hemos equivocado de dirección”.¹

En este capítulo se presenta la realidad de la administración estratégica a través de varios ejemplos contemporáneos. Además, se definen y ejemplifican dieciséis tipos de estrategias, como las estrategias genéricas de Michael Porter: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. También se comentan directrices para determinar cuándo es más adecuado implementar diferentes tipos de estrategias. Asimismo, se hace una revisión general de la administración estratégica en pequeñas empresas, en organizaciones sin fines de lucro y en agencias gubernamentales. ExxonMobil es una de las empresas que utilizamos como ejemplo, ya que ha sido prototipo de excelencia en administración estratégica durante muchos años.

Objetivos a largo plazo

Los *objetivos a largo plazo* representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo

Caso de administración estratégica de excelencia

ExxonMobil CORPORATION

Fundada en 1870 y con sede en Irving, Texas, ExxonMobil es una corporación dedicada a la exploración, producción, transporte y venta de petróleo crudo, gas natural, olefinas, hidrocarburos aromáticos, polietileno, resinas plásticas de polietileno y polipropileno, y a la generación de energía eléctrica. ExxonMobil cotiza en el mercado público de valores, y se ha constituido como la empresa petrolera más grande y rentable del mundo. La compañía suministra combustible a 28 000 gasolineras en cien países, es bastante más grande que otras del mismo ramo —como Royal Dutch Shell o BP—, cuenta con 83 600 empleados y está liderada por el CEO Rex Tillerson, quien también es presidente de su junta directiva. En 2010 sus utilidades presentaron un increíble aumento de 59.7%, alcanzando los 30 500 millones de dólares, en tanto que sus ingresos ascendieron a 383 000 millones de dólares, con un incremento de 23 por ciento.

Exxon generó 10 650 millones de dólares en utilidades durante el primer trimestre de 2011, monto equivalente a 6 300 millones de dólares o 1.33 dólares por acción. Los ingresos presentaron un aumento de 26%, alcanzando los 114 mil millones de dólares. Ése fue el mejor periodo para Exxon desde el tercer trimestre de 2008, cuando sus ingresos llegaron a la cifra histórica de 14 830 millones de dólares, y ocurrió en una época en la que los conductores pagaban cuatro dólares o más por galón de gasolina. Cada segmento de la empresa experimentó un incremento en sus ingresos, debido a que las utilidades en su negocio de exploración y producción aumentaron un 49%, alcanzando los 8 700 millones de dólares, mientras que el negocio de derivados de la empresa, que incluye las refinerías, presentó un gigantesco repunte 30 veces mayor, llegando a los 1 100 millones de dólares.

Los precios del petróleo y la gasolina podrían aumentar aún más, desestabilizarse la producción petrolera debido al recrudecimiento de la agitación política en Medio Oriente. ExxonMobil produce más petróleo cuando sus precios son altos. Los enfrentamientos originados en Túnez y Egipto se han extendido a Siria, Yemen y Baréin, Irán y Jordania. Los manifestantes libios derrocaron a Muamar Gaddafi, el dictador árabe con más tiempo en el poder, tras la destitución de Hosni Mubarak en Egipto.

En 2010 las ganancias por acción de Exxon ascendieron a 6.22 dólares, lo que supone un aumento de 55%, en tanto que los gastos por exploración y capital de la empresa fueron de 32 200 millones de dólares, lo que implicó

un aumento de 19%. Exxon es una gigantesca y bien aceiteada maquinaria de administración financiera, que genera e invierte dinero, y ha sido increíblemente exitosa durante más de 14 décadas. Por si fuera poco, en lugar de intentar evadir el pago de impuestos, Exxon paga cada año alrededor de 35% de sus ingresos netos en contribuciones federales.

Un ingrediente clave del plan estratégico de ExxonMobil es su apuesta de que para el año 2030 el gas natural desbancará al carbón como la segunda fuente más importante de energía. Por ese motivo Exxon adquirió recientemente XTO Energy por 25 000 millones de dólares. XTO tiene un procedimiento patentado para la extracción económica del gas natural de esquisto. Hace poco también adquirió al productor de esquisto Ellora Inc. por 695 millones de dólares, y compró activos de gas natural de esquisto de Petrohawk Energy Corp. por 575 millones. Según predicciones de Exxon, el mundo consumirá aproximadamente 35% más de energía en 2030 que hoy, y el gas natural satisfará 26% de la demanda mundial de energía, en comparación con el 21% actual.

Recientemente la firma energética ucraniana, Naftogaz y ExxonMobil suscribieron un memorándum de cooperación para explorar depósitos de gas de esquisto en Ucrania. Ese país compra a Rusia 60% de su energía a precios de importación supuestamente muy altos. ExxonMobil también está ayudando a Ucrania a buscar depósitos de gas metano en minas de carbón.

Fuente: Documentos de la corporación. También, Ángel González, “Exxon Predicts Gas Use Will Surpass Coal’s”, *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2011, B3.

plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente, desarrollando por lo general en un periodo de dos a cinco años.

Naturaleza de los objetivos a largo plazo

Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo. Por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social. Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas. Los directivos cuyos valores y actitudes difieren pueden basarse en objetivos para tomar decisiones congruentes. Por último, los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas.

Todos los niveles de una organización, ya sean corporativos, divisionales o funcionales, necesitan objetivos a largo plazo. Muchos académicos y profesionales atribuyen el declive competitivo del sector industrial estadounidense a que sus directivos tienen una orientación estratégica demasiado enfocada en el corto plazo. Arthur D. Little afirma que, en lugar de basarse en bonificaciones por méritos, las remuneraciones que las empresas pagan a sus directivos debieran fundamentarse más en el logro de objetivos y estrategias de largo plazo. La tabla 5-1 ofrece un modelo general para relacionar los objetivos con el desempeño. Cada organización puede adaptar estos lineamientos a sus propias necesidades, pero los incentivos siempre deben estar vinculados tanto a objetivos anuales como a objetivos de largo plazo.

Sin objetivos a largo plazo, la organización navega a la deriva hacia un puerto desconocido. Es difícil imaginar que una organización o un individuo puedan alcanzar el éxito si carecen de objetivos claros (vea las tablas 5-2 y 5-3). El éxito rara vez es accidental; por el contrario, es fruto del trabajo duro, dirigido hacia la consecución de ciertos objetivos.

Objetivos estratégicos y objetivos financieros

En las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos. Entre los *objetivos financieros* figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etcétera; por su parte, entre los *objetivos estratégicos* se encuentran una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento

TABLA 5-1 Distintas mediciones del desempeño por nivel organizacional

Nivel organizacional	Base para la bonificación anual o remuneración por méritos
Corporativo	75% basada en objetivos a largo plazo
	25% basada en objetivos anuales
Divisional	50% basada en objetivos a largo plazo
	50% basada en objetivos anuales
Funcional	25% basada en objetivos a largo plazo
	75% basada en objetivos anuales

TABLA 5-2 Características deseables en los objetivos

1. Cuantitativos
2. Medibles
3. Realistas
4. Comprensibles
5. Desafiantes
6. Jerárquicos
7. Alcanzables
8. Congruentes a través de todos los departamentos

TABLA 5-3 Beneficios de tener objetivos claros

1. Dan dirección, pues ponen de manifiesto las expectativas
2. Permiten la sinergia
3. Contribuyen a la evaluación, pues sirven como estándares
4. Establecen prioridades
5. Reducen la incertidumbre
6. Minimizan los conflictos
7. Estimulan el esfuerzo
8. Ayudan a asignar recursos
9. Ayudan a diseñar tareas
10. Constituyen la base para la toma de decisiones congruentes

de productos al mercado, disminución de costos, mejora de la calidad del producto, aumento de la cobertura geográfica, logro del liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación, etcétera.

A pesar de que los objetivos financieros son especialmente importantes en las empresas, al presentarse la necesidad de tomar decisiones cruciales muchas veces se imponen los objetivos estratégicos, y viceversa. Podría darse el caso de que una empresa aplique ciertas medidas para maximizar los objetivos financieros a corto plazo, a costa de los objetivos estratégicos a largo plazo. Por ejemplo, mejorar a corto plazo la posición financiera mediante la introducción de precios más altos, podría poner en peligro la participación de mercado en el largo plazo. Los riesgos asociados con anteponer el rendimiento financiero de corto plazo a los objetivos estratégicos de largo plazo son muy graves, en especial si los implacables competidores tratan de apoderarse de una mayor participación de mercado a expensas de su rentabilidad inmediata. En este enfrentamiento por la primacía entre los objetivos financieros y los estratégicos hay otros factores en juego, como el riesgo de las acciones, la ética empresarial, la necesidad de preservar el medio ambiente, y la responsabilidad social. Ambos tipos de objetivos deben incluir metas de desempeño anuales y de más largo plazo. En última instancia, la mejor forma de conservar una ventaja competitiva a largo plazo consiste en perseguir sin tregua los objetivos estratégicos que fortalezcan la posición de la empresa frente a sus rivales. Si la organización se enfoca en primer lugar y más que nada en lograr los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y su fortaleza en el mercado, también podrá alcanzar sus objetivos financieros.

Administración sin objetivos

Un educador anónimo afirmó en cierta ocasión: “Si considera que la educación es costosa, piense en lo cara que resulta la ignorancia”. La idea en que se basa este dicho es aplicable también al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar las siguientes formas de “administración sin objetivos”.

- **Administración por extrapolación.** Parte del principio según el cual “Si no está descompuesto, no lo arregles”. La idea es seguir haciendo lo mismo y de la misma forma, puesto que las cosas marchan bien.
- **Administración por crisis.** Se basa en la creencia de que la principal característica de un buen estratega es su capacidad para resolver problemas. Como los problemas y las crisis abundan tanto en la vida de las personas como de las organizaciones, los estrategas se ven obligados a invertir su tiempo y su energía creativa en solucionar los problemas más apremiantes de cada día. En realidad la administración por crisis no es una forma de actuar, sino de reaccionar dejando y de dejar que los acontecimientos dicten el qué y el cuándo de las decisiones que toma la dirección.
- **Administración por factores subjetivos.** Parte del hecho de que no existe un plan general que indique hacia dónde ir o qué acción tomar; en ese caso, el directivo se concreta a hacer su mejor esfuerzo para lograr lo que, desde su punto de vista, se debe llevar a cabo. Es la filosofía de “que cada quien se ocupe de lo suyo como pueda” (conocida también como *toma de decisiones basada en el misterio*, pues se deja que los subordinados interpreten qué está sucediendo y por qué).
- **Administración por esperanzas.** Asume que el futuro es incierto y que el éxito se logrará eventualmente, sin importar cuántos fracasos lo precedan. En este caso las decisiones son tomadas con la esperanza de que funcionarán y de que los buenos tiempos están por llegar, en especial si la buena fortuna está de nuestra parte.²

El cuadro de mando integral

Desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Harvard Business School, y perfeccionado constantemente hasta el día de hoy, el *cuadro de mando integral* (o *Balanced Scorecard*) es una técnica para la evaluación y control de estrategias.³ Su creación deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de “equilibrar” sus mediciones financieras —muchas veces utilizadas como único medio para evaluar y controlar estrategias— con las mediciones no financieras, como la calidad del producto y el servicio al cliente. Para ser eficaz, el cuadro de mando integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa.

En la actualidad cientos de empresas, entre las que se puede contar a Sears, United Parcel Service, 3M Corporation, Heinz y muchas otras, utilizan esta herramienta para evaluar y administrar sus estrategias. Por ejemplo, uno de los objetivos financieros de 3M Corporation es lograr que sus utilidades por acción tengan un incremento anual de 10% o más, y entre sus objetivos estratégicos está que por lo menos el 30% de sus ventas provengan de productos lanzados durante los últimos cuatro años. El propósito general del cuadro de mando integral es equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos operacionales y los objetivos del cliente. Desde luego, todos estos objetivos se relacionan entre sí, y muchos de ellos entran en conflicto. Por ejemplo, los clientes desean bajos precios y buen servicio, lo cual se contrapone al deseo de los accionistas, que consiste en obtener un alto rendimiento sobre su inversión. El concepto del cuadro de mando integral es consecuente con las nociones de mejora continua en la administración (CIM) y de administración de la calidad total (TQM).

Aunque el concepto de cuadro de mando integral se analiza con más detalle en el capítulo 9, cuando hablemos de la evaluación de estrategias, es conveniente dejar claro desde este momento que las empresas deben establecer objetivos y evaluar estrategias a partir de otros criterios además de las medidas financieras. Las medidas y las razones financieras son de vital importancia en la planificación estratégica, pero igual relevancia tienen otros factores, como el servicio al cliente, la moral de los empleados, la calidad del producto, el abatimiento de la contaminación, la ética de los negocios, la responsabilidad social y la participación comunitaria. En conjunto con las medidas financieras, estos factores “más suaves” son parte integral tanto del proceso de establecimiento de objetivos como del proceso de evaluación de estrategias. El cuadro de mando integral es un simple listado de los objetivos clave que persigue la empresa, junto con su programa de cumplimiento y el nombre de la persona, departamento o división responsable de cada uno de ellos.

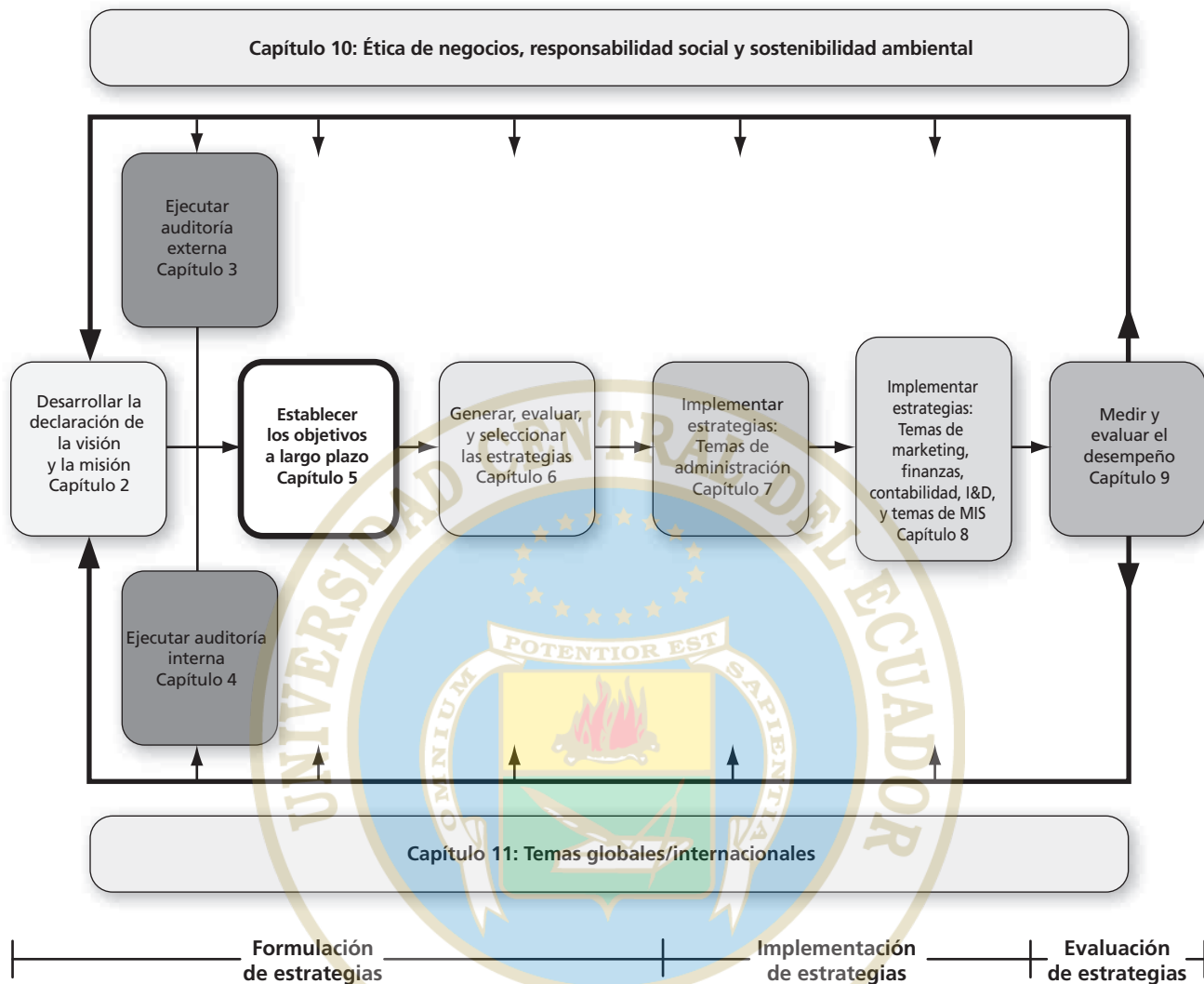
Tipos de estrategias

El modelo ilustrado en la figura 5-1 ofrece una base conceptual para aplicar la administración estratégica. Definidas y ejemplificadas en la tabla 5-4, las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. Cada una de estas estrategias alternativas presenta incontables variaciones. Por ejemplo, la penetración de mercado puede incluir la incorporación de más vendedores, el aumento del gasto publicitario, la distribución de cupones y el uso de acciones similares para aumentar la participación de mercado en un área geográfica determinada.

Muchas organizaciones —si no es que la mayoría de ellas— aplican al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero esta *estrategia de combinación* puede ser muy riesgosa si se le lleva demasiado lejos. Ninguna organización tiene la capacidad como para darse el lujo de aplicar todas las estrategias que pudieran resultarle beneficiosas. En tal caso será difícil decidir, y deberán establecerse prioridades. Las organizaciones, al igual que las personas, cuentan con recursos limitados; por lo tanto, unas y otras se ven forzadas a elegir entre diferentes alternativas y evitar el endeudamiento excesivo.

Hansen y Smith explican que la planificación estratégica supone hacer “elecciones que ponen en riesgo los recursos” y “sacrificar oportunidades cuando se enfrentan disyuntivas”. En otras palabras, si su estrategia involucra la idea de establecer un negocio en el norte, deberá comprar zapatos para nieve y chaquetas calientes (con lo cual gastará recursos), y tendrá que renunciar a la oportunidad que representa el hecho de que el crecimiento poblacional es mayor en las zonas meridionales. No se puede implementar la estrategia de establecer un negocio en el norte y luego dar un paso hacia el este, sur u oeste en un intento por evitar los riesgos. Cuando ponen una estrategia en acción, las empresas gastan recursos y se enfocan en una cantidad limitada de oportunidades con el propósito de lograr un futuro resultado que por el momento sigue siendo incierto. La planificación estratégica implica más que echar una moneda al aire; es una apuesta basada en predicciones e hipótesis que el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje someten a prueba y perfeccionan continuamente. La supervivencia misma de la empresa puede ser un obstáculo en su plan estratégico.⁴

FIGURA 5-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica

Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988):40.

Si las organizaciones no pueden hacer muchas cosas bien, se debe a que sus recursos y talentos se diluyen y los competidores van ganando ventaja. La estrategia de combinación suele aplicarse en empresas grandes y diversificadas, cuando sus diferentes divisiones han adoptado estrategias diferentes. Asimismo, las organizaciones con problemas de supervivencia podrían emplear simultáneamente una combinación de varias estrategias defensivas, como la desinversión, la liquidación y el recorte de gastos.

Niveles de estrategias

La formulación de estrategias no es una tarea exclusiva de los altos ejecutivos. Los gerentes de niveles básicos e intermedios también deben participar en el proceso de planificación estratégica, en la medida de lo posible. Como se ilustra en la figura 5-2, en las empresas grandes suelen presentarse cuatro niveles de estrategias (corporativo, divisional, funcional y operacional), mientras que en las pequeñas hay tres (empresarial, funcional y operacional).

En las grandes empresas los principales responsables de implementar estrategias efectivas en todas las áreas de la entidad son el CEO en el nivel corporativo; el presidente o vicepresidente ejecutivo de la división, los gerentes de finanzas, marketing, investigación y desarrollo, manufactura, sistemas de información, recursos humanos y demás divisiones en el nivel funcional; y en el nivel operacional, los geren-

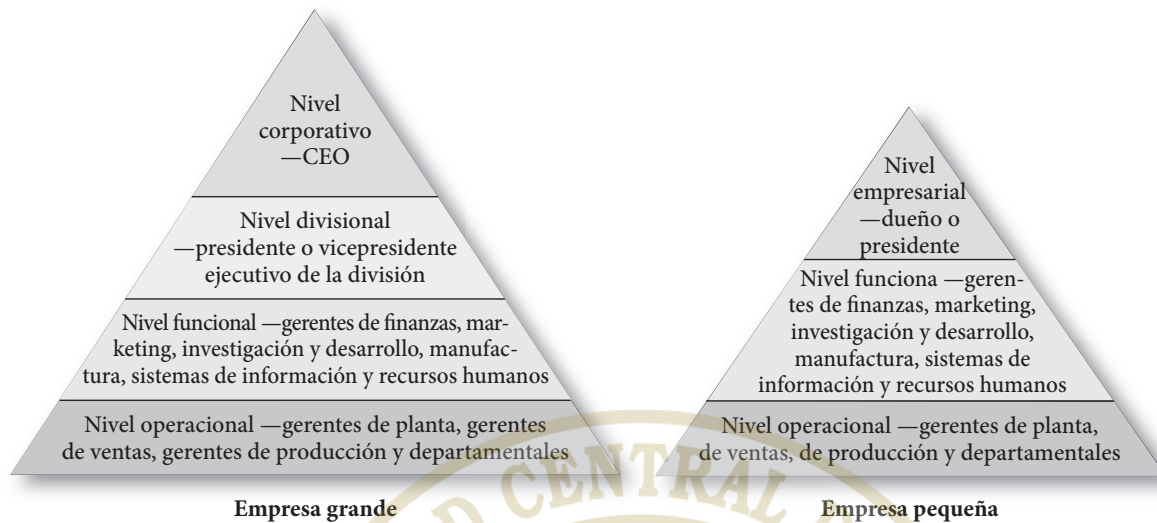
TABLA 5-4 Estrategias alternativas, con definiciones y ejemplos

Estrategia	Definición	Ejemplos de 2011
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos	Integración hacia adelante: Starbucks llegó a un acuerdo con Green Mountain Coffee Roasters para que ésta vendiera cápsulas de café y té de la marca Tazo de Starbucks para sus cafeteras
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos	Integración hacia atrás: Dell Inc. adquirió al productor de redes de seguridad (protección contra virus) Secure Works Inc.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos	Integración horizontal: La farmacéutica francesa SanofiAventis adquirió la farmacéutica biotecnológica estadounidense Genzyme por 20 100 millones de dólares
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing	Penetración de mercado: La cadena de tiendas de ropa y accesorios Neiman Marcus (NM) lanzó NM Daily para atraer clientes con menor poder adquisitivo, y contrató una nueva “editora en jefe de medios sociales” (Jean Scheidnes) para manejar las cuentas de la empresa en Twitter y otras redes sociales
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica	Desarrollo de mercado: Hawaiian Airlines puso a disposición de sus clientes vuelos de Hawái a Seúl, Corea, y a Tokio, Japón, en lugar de ofrecer únicamente vuelos desde y hacia Estados Unidos.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos	Desarrollo de producto: Apple introdujo el nuevo iPad 2
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes	Diversificación relacionada: Amazon.com comenzó a cobrar a los usuarios 79 dólares anuales por la membresía a su club “Amazon Prime”, la cual les ofrece —entre otros beneficios— la posibilidad de ver más de cinco mil películas y programas de televisión sin costo.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes	Diversificación no relacionada: Hoy en día muchos bancos son propietarios de inmuebles, con lo cual un buen número de los que se mostraban reacios actualmente participan en el mercado inmobiliario y en la administración de bienes raíces.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades	Reducción de costos: Borders cerró 200 de sus 488 supermercados, y despidió a seis mil de sus 19 500 empleados.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización	Desinversión: Marriott vendió su negocio de tiempos compartidos, con lo cual creó la operación autónoma más grande del mundo en ese ramo, con 71 propiedades y 33 000 habitaciones
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible	Liquidación: Blockbuster Inc. apenas escapó de la liquidación en marzo de 2011

tes de planta, de ventas regionales, etcétera. En las pequeñas empresas quienes detentan esa responsabilidad son el dueño de la empresa o el presidente en el nivel empresarial, y en los siguientes dos niveles las mismas personas mencionadas en el caso de las grandes organizaciones.

Es importante que los gerentes de todos los niveles participen y comprendan el plan estratégico de la empresa para garantizar la coordinación, la facilitación y el compromiso, evitando al mismo tiempo la incongruencia, la ineficiencia y la falta de comunicación. Es necesario, por ejemplo, que los gerentes de planta comprendan y apoyen el plan estratégico general (plan de juego); por su parte, es preciso que el presidente y el CEO estén al tanto de las estrategias que se están aplicando en los diferentes territorios de ventas y en las distintas plantas de fabricación.

FIGURA 5-2

Niveles de estrategias y sus principales responsables**Estrategias de integración**

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas como estrategias de integración vertical. Las estrategias de *integración vertical* permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores.

Integración hacia adelante

La *integración hacia adelante* implica obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle, o un mayor control sobre los mismos. En la actualidad son cada vez más los fabricantes (proveedores) que están aplicando la estrategia de integración hacia adelante, mediante el establecimiento de sitios web donde venden directamente sus productos a los consumidores. Esta estrategia está conmocionando algunas industrias; por ejemplo, hace poco Apple Inc. comenzó a vender sus productos iPad y iPhone a través de las 2 000 tiendas Verizon Wireless y los 2 200 puntos de venta de AT&T. La estrategia de integración hacia adelante de Apple tiene como finalidad aprovechar su ventaja en el mercado de las tablets antes de que las versiones de sus rivales BlackBerry y Motorola hagan su aparición en el mercado.

Adidas, empresa con sede en Herzogenaurach, Alemania, planea abrir 2 500 tiendas más en China entre 2011 y 2015, como parte de su plan para ampliar su distribución en ese país; actualmente tiene presencia en 500 ciudades chinas, y espera llegar a 1 400 en total. Además, su estrategia de integración hacia adelante incluye también incrementar su participación en el basketbol, deporte en el que Adidas no ha hecho tanto énfasis como sus competidores Nike y Li Ning Company, productor líder de indumentaria deportiva en China. Recientemente Adidas patrocinó el maratón de Bejín, siendo ésta la primera competencia de carrera auspiciada por la empresa en China.

Chrysler Group LLC abrió en 2011 la primera agencia de automóviles propiedad de la empresa, Motor Village of Los Ángeles, un complejo de cuatro pisos ubicado en el centro de Los Ángeles, en donde promueve todas sus marcas (incluso Fiat). La agencia vende y da servicio a todos los vehículos Chrysler, y también cuenta con un espacio para probar las innovaciones que se muestran en la sala de exhibición.

Desde hace poco Wal-Mart Stores Inc. puso a disposición de su clientela la opción de realizar compras online a través de www.walmart.com. La mercancía es entregada a domicilio en las áreas urbanas sin cargo alguno mediante el servicio de FedEx Corp. Wal-Mart nunca ha tenido gran éxito en las grandes ciudades estadounidenses, por lo que considera que esta estrategia de integración hacia adelante será benéfica. La empresa está poniéndola a prueba en Boston y Los Ángeles, donde no tiene tiendas físicas.

The Washington Post Co. lanzó hace poco Trove, un sitio web de personalización de noticias que permite a los lectores desarrollar su propio sitio noticioso a partir de los temas que elijan. Duramente golpeadas por la caída de sus ingresos, las empresas periodísticas están utilizando la integración hacia adelante para ofrecer servicios que adapten la experiencia noticiosa a cada lector. Trove selecciona notas de más de 10 000 fuentes, y envía los artículos elegidos a las páginas personalizadas por sus usuarios.

Un medio eficaz de implementar la integración hacia adelante es el *franquiciamiento*. En Estados Unidos aproximadamente dos mil empresas de casi 50 diferentes industrias utilizan el franquiciamiento para distribuir sus productos y servicios. Mediante este sistema, las organizaciones pueden lograr una rápida expansión, pues los costos y las oportunidades se distribuyen entre muchos individuos. La venta total producida por franquicias en Estados Unidos asciende a 1 000 billones de dólares anuales.

Según informes de la International Franchise Association Educational Foundations, se espera que el número de franquicias en Estados Unidos aumente un 2.5% en 2011, para llegar a 784 802. No obstante, se ha presentado entre los franquiciatarios —quienes, por ejemplo, podrían operar 10 restaurantes, tiendas o cualquier otro negocio— una marcada tendencia a comprar al franquiciador (propietario corporativo) su parte del negocio. Esto representa una creciente dificultad entre franquiciatarios y franquiciadores, ya que muchas veces la operación de los primeros supera la de los segundos. Por ejemplo, en la actualidad McDonald's es propietario únicamente de más o menos 20% de sus 32 800 restaurantes. Cada vez es más común que las cadenas restauranteras se vean presionadas a desprenderse de la propiedad de muchos de sus establecimientos. Organizaciones como McDonald's están utilizando las ganancias producidas por la venta de sus tiendas/restaurantes a los franquiciatarios para recomprar acciones de la empresa, pagar dividendos más altos y realizar otras inversiones en beneficio de sus accionistas.

Los siguientes seis indicadores señalan en qué momento la integración hacia adelante puede ser especialmente eficaz:⁵

- Cuando los distribuidores actuales de la organización son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad es tan limitada que la integración hacia adelante puede representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Cuando la organización compite en una industria en crecimiento y se cree que seguirá haciéndolo de forma notable. Esto es importante debido a que la integración hacia adelante reduce la capacidad de la empresa para diversificarse si su industria básica llegara a flaquear.
- Cuando una organización tiene los recursos capitales y humanos necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.
- Cuando las ventajas de contar con una producción estable son particularmente altas; esto es importante, pues la organización puede incrementar su capacidad para predecir la demanda de su producción a través de la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores o vendedores al detalle actuales cuentan con márgenes de utilidad muy altos; esta situación sugiere que la empresa podría aprovechar la integración hacia adelante para distribuir de manera rentable sus propios productos y fijarles un precio más competitivo.

Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los vendedores al detalle compran los materiales que necesitan a sus proveedores. La *integración hacia atrás* es la estrategia que consiste en buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control que ésta tiene sobre ellos. Esta estrategia puede ser especialmente adecuada cuando los proveedores de la empresa no son confiables, resultan demasiado costosos o son incapaces de cubrir sus necesidades.

Hace poco Wal-Mart anunció que en los próximos cinco años iría aumentando la cantidad de alimentos adquiridos de agricultores estadounidenses hasta duplicar el monto actual. Esta integración hacia atrás complementa el plan de la empresa para desarrollar cientos de nuevas tiendas Wal-Mart Express —de menor tamaño que las tradicionales— en poblados pequeños de todo Estados Unidos. Con esta maniobra espera revertir el auge de empresas como Family Dollar, Dollar General y Dollar Tree, que en conjunto han logrado reducir los ingresos de Wal-Mart en la Unión Americana.

Nestlé, con sede en Suiza, es la comercializadora de café más importante del mundo. La empresa ha anunciado que durante los próximos diez años brindará capacitación a miles de agricultores, además de proporcionarles nuevas plantas de café. Con la implementación de esta estrategia de integración hacia atrás Nestlé no busca apropiarse de las plantaciones, y tampoco obligar a los agricultores a cumplir contratos a largo plazo; de acuerdo con su CEO, Paul Bulcke, su propósito es que los agricultores se convenzan de vender su producción a Nestlé gracias a la buena relación establecida entre ambas partes. Ésta podría ser una estrategia muy hábil por parte de Nestlé, dado que sus competidores —como Unilever y Kraft Foods— están luchando por obtener un mayor control de las materias primas. Esta estrategia de Nestlé en relación con el café es una continuación de su esfuerzo de integración hacia atrás, iniciado por la empresa al gastar 106 millones de dólares para replantar árboles de cocoa en Costa de Marfil, África occidental.

Algunas industrias estadounidenses, como la automotriz y la de producción de aluminio, están reduciendo sus tradicionales esfuerzos de integración hacia atrás. En lugar de apropiarse de sus proveedores,

las empresas negocian con varios proveedores externos. Por ejemplo, Ford y Chrysler compran más de la mitad de sus componentes a proveedores externos como TRW, Eaton, General Electric y Johnson Controls. La *desintegración* es una medida lógica en industrias que cuentan con proveedores de insumos a nivel internacional. Hoy en día las empresas comparan los precios y las características de los proveedores, y eligen trabajar con aquel que les ofrece las mejores condiciones.

Por otra parte, la competencia global también está instando a las empresas a reducir su número de proveedores y a exigirles un nivel más alto de servicio y calidad. Aunque tradicionalmente las empresas estadounidenses han dependido de muchos proveedores para garantizar un suministro continuo y precios bajos, en la actualidad están imitando a las organizaciones japonesas, que trabajan con menos proveedores pero tienen relaciones más estrechas y perdurables con ellos. Además, “Llevar el control de muchos proveedores resulta muy caro”, afirma Mark Shimelonis, ex directivo de Xerox.

A continuación se listan siete indicadores que permiten identificar cuándo resulta efectiva la implementación de una estrategia de integración hacia atrás:⁶

- Cuando los proveedores de la organización son muy costosos, poco confiables, o incapaces de cubrir sus necesidades de partes, componentes, elementos de ensamblaje o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es pequeño y hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que presenta un rápido crecimiento; esto es importante debido a que las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontal) reducen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria decadente.
- Cuando la organización cuenta con recursos humanos y de capital para administrar el nuevo negocio de suministro de sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas que supone la estabilidad de precios son especialmente importantes; esto es importante pues una organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio asociado de su(s) producto(s) a través de la integración hacia atrás.
- Cuando en el presente los suministros tienen altos márgenes de utilidad, lo cual sugiere que el negocio del suministro de productos o servicios en una industria determinada constituye una actividad empresarial rentable.
- Cuando la organización necesita adquirir con rapidez un recurso necesario.

Integración horizontal

La *integración horizontal* es la estrategia que busca apropiarse de los competidores de la empresa o tener un mayor control sobre ellos. Una de las tendencias más importantes de la administración estratégica moderna es el uso más frecuente de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones entre los competidores permiten mayores economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y habilidades. Kenneth Davidson hace la siguiente observación en torno a la integración horizontal:

La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar la desconfianza de los estrategas en cuanto a su capacidad para operar muchos negocios no relacionados. Las fusiones entre competidores directos tienden a crear más eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, debido a que existe un mayor potencial para eliminar la duplicidad de instalaciones y a que es más probable que la directiva de la empresa compradora entienda el negocio de la empresa objetivo.⁷

La consolidación en la industria aeronáutica se está intensificando con gran rapidez. Southwest Airlines, con sede en Dallas, Texas, pagó hace poco 1 400 millones de dólares en efectivo y acciones para adquirir AirTran Holdings, con sede en Orlando, Florida. AirTran también tenía un centro de conexión en el aeropuerto más grande del mundo, el Atlanta International Airport en Georgia. Por su parte, los eternos rivales United Airlines y Continental Airlines combinaron fuerzas recientemente para eclipsar a Delta como la aerolínea más grande del mundo. Ahora Southwest transporta cada año a más pasajeros dentro de Estados Unidos (105 millones) que ninguna otra aerolínea.

Cuando se trata de lograr eficiencias y economías de escala, la integración horizontal se está convirtiendo en la estrategia preferida en toda clase de industrias. Unilever PLC, por ejemplo, acaba de adquirir la empresa estadounidense de cuidado capilar Alberto Culver, con lo cual ha comenzado a competir de manera directa con Procter & Gamble y L’Oreal SA en el segmento de champús y otros productos de higiene personal. Aunque conocida sobre todo por sus productos alimentarios —como el helado Ben & Jerry y el té Lipton—, Unilever se ha convertido en un gigante en la industria de productos para el cuidado personal tras haber adquirido hace algunos meses los productos desodorantes y para higiene corporal de Sara Lee Corp. por 1 730 millones de dólares.

En términos generales, los bancos canadienses salieron de la recesión muy bien librados y están buscando activamente adquirir bancos estadounidenses. Entre muchos otros casos, hace poco el Bank of Montreal adquirió por 4 100 millones de dólares la empresa bancaria Marshal & Ilsey Corp., con sede en Milwaukee. A diferencia de sus contrapartes estadounidenses, los bancos canadienses no requirieron fondos de rescate y evitaron la crisis de las hipotecas de alto riesgo, debido a sus prácticas crediticias conservadoras y a la estricta legislación del país.

Los cinco indicadores siguientes permiten identificar el momento es que una estrategia de integración horizontal puede resultar efectiva:⁸

- Cuando la organización puede lograr características monopólicas en un área o región determinadas, sin el riesgo de que alguna instancia gubernamental la amoneste por “promover substancialmente” la reducción de la competencia.
- Cuando la organización compite en una industria en crecimiento.
- Cuando un aumento en las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.
- Cuando la empresa cuenta con el talento humano y el capital necesarios para administrar con éxito una organización más grande.
- Cuando los competidores se debilitan debido a la falta de habilidades gerenciales o a que necesitan ciertos recursos que la organización posee; tenga presente que la integración horizontal no sería adecuada si el desempeño de los competidores fuera inadecuado, pues en ese caso las ventas de la industria en general presentarían un descenso.

Estrategias intensivas

La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de *estrategias intensivas*, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa.

Penetración de mercado

La estrategia de *penetración de mercado* busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing. Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por sí sola o en combinación con otras. La penetración de mercado comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios. United Parcel Services (UPS) lanzó hace poco una gran campaña de marketing, reemplazando su eslogan “¿What can Brown do for you?” (¿Qué puede hacer Brown por usted?, en referencia al nombre con que se conoce familiarmente a la empresa, *Big Brown*) por el de “We love logistics” (Amamos la logística). Los anuncios que promueven este nuevo eslogan se están difundiendo por todo el mundo, tanto en televisión como a través de los medios digitales. Los anuncios televisivos presentan un jingle basado en el clásico de Dean Martin “That’s Amore”, cantado en mandarín, español o inglés, según sea el caso.

El fabricante de la cerveza Guinness también lanzó recientemente su más grande campaña de marketing en Estados Unidos, acompañada de una campaña publicitaria con motivos deportivos y que presenta al ex jugador de fútbol americano Jerome Bettis y al ex entrenador de la NFL, Bill Cowher. Durante mucho tiempo se asoció a Guinness con el fútbol soccer y el rugby, pero ahora la empresa desea que se le relacione con el fútbol americano y el béisbol.

Starbucks está triplicando el número de sus establecimientos en China. Dunkin’ Brands, propietaria de Dunkin’ Donuts y Baskin-Robbins, también está abriendo miles de nuevos puntos de venta en ese país.

Los siguientes son cinco indicadores que permiten saber cuándo podría ser efectiva la estrategia de penetración de mercado:⁹

- Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio determinados.
- Cuando se puede lograr un aumento significativo en la tasa de uso de los clientes actuales.
- Cuando las participaciones de mercado de los principales competidores han disminuido, en tanto que las ventas totales de la industria presentan un incremento.
- Cuando la correlación entre los montos de las ventas y de los gastos en marketing ha sido históricamente alta.
- Cuando las mayores economías de escala ofrecen importantes ventajas competitivas.

Desarrollo de mercado

El *desarrollo de mercado* supone la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. Por ejemplo, Ford Motor Company planea introducir ocho nuevos vehículos en India entre 2011 y 2015, para aprovechar la creciente demanda en el mercado automotriz de esa nación, que está en

rápida expansión. Además, la empresa ha comenzado a exportar su automóvil compacto Figo de India a 50 nuevos mercados, como México, el norte de África y Medio Oriente. La estrategia de desarrollo de nuevos mercados de Ford tiene como finalidad aprovechar los mercados emergentes en rápido crecimiento y, al mismo tiempo, protegerse del lento crecimiento de los mercados estadounidense y europeo.

El fabricante de cerveza más antiguo de Estados Unidos, D.G. Yuengling & Son, ha comenzado a expandirse más allá de su territorio tradicional, conformado por 13 estados del este de esa nación. Fundada en 1829, esta empresa regional dedicada a la producción de cerveza (cuyo nombre se pronuncia yingling) adquirió una antigua fábrica de Coors, con sede en Memphis, Tennessee, con lo que logró aumentar su capacidad a más del doble, y posibilitó la implementación de una estrategia de desarrollo de mercado más contundente. Yuengling cuenta con casi 250 empleados, mientras que su principal rival, Samuel Adams, tiene una nómina de 700 empleados.

Con sede en Suecia, Volvo está construyendo tres nuevas plantas armadoras en China, y pretende aumentar de 24 000 a 300 000 el número de vehículos de su marca que circulan en ese país durante los siguientes tres años. Volvo desea convertirse en uno de los mayores fabricantes de automóviles en China, y lanzará 24 nuevos modelos en ese mercado entre 2011 y 2015. Originalmente Volvo era propiedad de Ford.

Las Vegas Sands Corp. construyó hace poco el único casino que opera en Singapur, la famosa ciudad estado que se ha ganado la reputación mundial de ser un sitio familiar y libre de delincuencia. El casino —llamado Marina Bay Sands—, tuvo gran éxito entre 2010 y 2011, y se espera que ya en 2012 Singapur estará captando más ingresos por juegos de apuestas que Las Vegas. Otro casino que acaba de abrir sus puertas en Singapur es el Resorts World Sentosa —con valor por 4 400 millones de dólares—, propiedad del grupo malayo Genting Behard.

Las marcas Subway y Dunkin' abrieron recientemente sus primeros restaurantes en Vietnam. Subway también abrió su primer establecimiento en Bahréin, y espera que el número de sus puntos de venta internacionales supere el de sus restaurantes estadounidenses hacia 2020. Muchos clientes afirman que es difícil superar los emparedados Subway (grandes y económicos) en términos de valor y nutrición. Por su parte, Starbucks tiene la intención de abrir a la brevedad sus primeros establecimientos en India.

Los siguientes seis indicadores permiten identificar el momento en que la estrategia de desarrollo de mercado puede resultar efectiva:¹⁰

- Cuando los nuevos canales de distribución disponibles son confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen nuevos mercados todavía no explorados ni saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar operaciones mayores.
- Cuando la organización tiene un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica en que participa la organización está desarrollando un alcance global.

Desarrollo de producto

El *desarrollo de producto* es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa. El desarrollo de producto suele exigir grandes gastos en investigación y desarrollo. El nuevo sistema operativo de Google, Chrome OS, es resultado de años de inversión en desarrollo de producto. Google espera que Chrome OS superará a Microsoft Windows para 2015.

El desarrollo de producto es quizá la estrategia más importante para las empresas de alta tecnología, como Acer. Para competir con el iPad y las tablets de Apple, Acer —el segundo más grande fabricante de computadoras personales en el mundo, si se toma en consideración el número de unidades vendidas— lanzó en 2011 una tablet con pantalla de 10.1 pulgadas que ejecuta el sistema operativo Microsoft Windows, y otras dos que utilizan el software Android de Google. Históricamente, Acer ha dependido de sus netbooks (pequeñas computadoras portátiles de bajo precio), pero en la actualidad está enfocándose fuertemente en las tablets. Por otro lado, hace poco lanzó un teléfono celular con una pantalla de 4.8 pulgadas, basado en el sistema operativo Android.

La cadena hotelera más grande del mundo, Holiday Inn, concluyó recientemente la remodelación de sus 3 400 hoteles, cuyo costo ascendió a mil millones de dólares. Esta mejora, que era ya obligatoria, comprendió nuevas camas, televisores de pantalla plana, mejores instalaciones en duchas y anuncios exteriores más llamativos. La estrategia de desarrollo de producto de Holiday Inn también incluye el cierre de 700 hoteles antiguos y la adición de 1 100 nuevos hoteles de lujo, así que ahora la edad promedio de la cadena es de 15 años.

Después de 20 años Hilton Worldwide abrió hace poco el primer hotel de su nueva marca, Home2 Suites, en Fayetteville, North Carolina. Home2 Suites ha permitido que Hilton incursione en el mercado de nivel intermedio y larga estancia, aunque la empresa ya es propietaria de Homewood Suites, orientada al segmento de largas estancias de lujo. En 2011 Hilton abrió alrededor de 10 nuevos Home2 Suites en Estados Unidos.

En 2010 se introdujo un total de 40 820 nuevos productos en Estados Unidos, mientras que en 2009 la cantidad fue de 38 738 y en 2011 más de 45 000.¹¹ Las empresas están utilizando mucho los medios sociales, en especial Facebook, Twitter y YouTube, para generar nuevas ideas y comercializar los nuevos productos resultantes; tal es el caso de la nueva espuma dental Colgate, llamada MaxClean SmartFoam.

Estos cinco indicadores permiten identificar el momento en que la estrategia de desarrollo de producto podría resultar efectiva:¹²

- Cuando la organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben nuevos productos, aprovechando su experiencia positiva con los productos o servicios existentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria caracterizada por rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores más importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de alto crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidades especialmente sólidas en materia de investigación y desarrollo.

Estrategias de diversificación

Hay dos tipos generales de *estrategias de diversificación*: relacionadas y no relacionadas. Se dice que las empresas están *relacionadas* cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y *no relacionadas* cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades.¹³ Casi todas las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionadas para poder aprovechar como se explica a continuación las sinergias resultantes:

- Transfiriendo habilidades, conocimientos tecnológicos prácticos u otras capacidades competitivamente valiosas de una empresa a otra.
- Combinando las actividades relacionadas de cada empresa en una sola operación para disminuir costos.
- Explotando el uso común de un nombre de marca conocido.
- Colaborando con las otras empresas para crear fortalezas y capacidades competitivamente valiosas en relación con los recursos.¹⁴

La popularidad de las estrategias de diversificación disminuye a medida que para las organizaciones va resultando más difícil manejar actividades de negocio diversas. En las décadas de 1960 y 1970 hubo una tendencia hacia la diversificación debido a que las empresas querían evitar el riesgo de depender de una sola industria, pero las cosas cambiaron drásticamente en la década de 1980. La diversificación está hoy en franca retirada. Michael Porter, de la Harvard Business School, afirma: “Los directivos se dieron cuenta de que no podían controlar a la bestia”. Por lo tanto, las empresas están vendiendo o cerrando sus divisiones menos rentables para enfocarse en el negocio central.

Cuando una empresa participa en una sola industria, su mayor riesgo radica en “poner todos los huevos en una canasta”. Aunque muchas empresas tienen éxito operando de esta manera, las nuevas tecnologías, los nuevos productos o los rápidos cambios en las preferencias de consumo pueden aniquilar cualquier negocio en particular.

Sin embargo, la diversificación no debe limitarse a distribuir el riesgo de la empresa entre diferentes industrias, pues los accionistas pueden lograr ese propósito comprando acciones de diferentes empresas que participen en distintas industrias, o invirtiendo en fondos mutualistas. La estrategia de diversificación sólo tiene sentido en la medida en que aporte más valor al accionista que el que éste podría lograr actuando por su cuenta. En consecuencia, la industria elegida para diversificarse debe ser lo bastante atractiva como para producir rendimientos sobre la inversión consistentemente altos, y tener el potencial de crear mayores sinergias entre las divisiones operativas que las que podrían generar esas entidades por su propia cuenta.

No obstante lo anterior, en la actualidad algunas empresas —desde compañías pequeñas como Pentair Inc. y Blount International hasta gigantes corporativos como Tectra, Allied Signal, Emerson Electric, General Electric, Viacom y Samsung— se enorgullecen de formar parte de un conglomerado. Los conglomerados demuestran que el enfoque y la diversidad no siempre son mutuamente excluyentes.

Muchos estrategas afirman que las empresas deben centrarse en su negocio principal y no alejarse demasiado de sus áreas de competencia básicas. Sin embargo, sigue habiendo ocasiones en que la diversificación es la estrategia más adecuada, en especial cuando la empresa está compitiendo en una industria poco atractiva. Hamish Maxwell, ex CEO de Philip Morris, explicó: “Queremos convertirnos en una empresa de productos de consumo”, así que la diversificación es una estrategia idónea para la empresa, pues el consumo de los cigarrillos está en declive, las demandas por responsabilidad civil representan un riesgo, y algunos inversionistas rechazan la compra de acciones de organizaciones relacionadas con el tabaco por razones éticas.

Diversificación relacionada

De acuerdo con las tendencias, en el periodo 2010-2015 las empresas irán dejando atrás la diversificación para enfocarse en un solo negocio. Por ejemplo, recientemente ITT Corp. fue dividida en tres empresas especializadas independientes. Hubo una época en que ITT era dueña de compañías que participaban en diversas industrias, desde los hoteles Sheraton y la aseguradora Hartford Insurance, hasta el productor del pan Wonder y los pastelillos Hostess. Respecto de la desintegración de ITT, el analista Barry Knap opina: “En general, las empresas no son muy eficientes en materia de diversificación; los inversionistas suelen hacer un mejor trabajo comprando acciones de diversas empresas”.

No obstante, una excepción a esa regla es Berkshire Hathaway, una empresa tenedora de organizaciones, entre las que figura Dairy Queen, Burlington Northern Santa Fe Railroad y Geico Insurance. Otro ejemplo de diversificación exitosa es Panasonic Corp, que recientemente se diversificó incursionando en la industria de los videojuegos portátiles y online con un nuevo producto llamado Jungle. Durante años Panasonic se había enfocado en la fabricación de baterías recargables para automóviles eléctricos, así como en la producción de celdas solares para uso doméstico e industrial; no obstante, con Jungle la empresa está reincorporándose a un negocio que había abandonado más de una década atrás.

En 2011 PepsiCo se diversificó entrando al mercado de productos lácteos al adquirir la empresa rusa Wimm-Bill-Dann por 5 400 millones de dólares. Esta adquisición consolida a PepsiCo como la organización más grande en la industria de alimentos y bebidas de Rusia, país que se ha convertido en el generador de ingresos más importante para la empresa fuera de Estados Unidos. La adquisición ocurrió poco después de que PepsiCo adquiriera también al productor ruso de jugos frutales OAO Lebedyansky por 2 000 millones de dólares. PepsiCo y Coke son feroces rivales en Rusia, y desde luego en todo el mundo.

NRG Energy Inc., productor de energía eléctrica, incursionó hace poco en el negocio de recarga de baterías para automóviles, para lo cual creó una red de 150 puntos públicos de recarga en Houston, Texas y la ciudad de Nueva York. Ésta es una estrategia pionera, puesto que indica que las recargas de baterías para automóviles pueden seguir un modelo de negocio basado en suscripciones, en lugar del modelo de precio unitario utilizado por décadas para vender gasolina. Los clientes de NRG podrán elegir entre tres planes de suscripción, cada uno de ellos amparado por un contrato de tres años y con tarifas mensuales desde 49 dólares.

Con sede en Peoria, Illinois, la empresa fabricante de equipo de construcción y minería Caterpillar recientemente se diversificó al adquirir a Electro-Motive Diesel, constructor de locomotoras, y a MWH Holding GmbH, un productor alemán de equipo para generación de energía. Caterpillar tenía efectivo e inversiones a corto plazo por 2 270 millones de dólares, y prefirió utilizar ese dinero “para financiar atractivas iniciativas de crecimiento”, en lugar de recomprar acciones o incrementar la distribución de dividendos entre sus accionistas.

Originalmente productor de circuitos para computadoras personales, Intel Corp. se diversificó mediante la adquisición, por 7 680 millones de dólares, de la empresa de software de seguridad McAfee, famosa por su programa de protección contra virus. Como parte de su estrategia de diversificación Intel también adquirió una división de Texas Instruments que vende circuitos para cable-módem e Infineon Technologies AG, un negocio de circuitos inalámbricos. Además, la empresa está trabajando con Google para suministrar circuitos que permitan a la gente navegar con mayor facilidad por los sitios web y los programas de televisión.

En una maniobra de diversificación relacionada, Tyson Food está incursionando en el negocio de alimento refrigerado para perros; su mercado meta está conformado por personas dispuestas a comprar cualquier cosa para sus mascotas, desde ropa y asientos para automóviles hasta tumbas. Antes de esta maniobra de Tyson, las empresas empacadoras de productos cárnicos se habían conformado con vender sobras —como grasa de pollo y productos derivados— a los fabricantes de alimentos enlatados para mascotas. Scott Morris de Freshpet Company, compañía con sede en Secaucus, New Jersey, afirma que esta jugada de Tyson cambiará el hecho de que “la comida para mascotas no ha cambiando en los últimos 30 años”.

A continuación se presentan seis indicadores para identificar el momento en que la diversificación relacionada puede ser una estrategia efectiva.¹⁵

- Cuando la organización compite en una industria cuyo crecimiento es lento o nulo.
- Cuando agregar productos nuevos pero relacionados mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
- Cuando hay la posibilidad de ofrecer productos nuevos pero relacionados a precios competitivamente más altos.
- Cuando los productos nuevos pero relacionados tienen niveles de venta estacional capaces de contrarrestar los altibajos actuales de la organización.
- Cuando los productos de la organización atraviesan la etapa de declive de su ciclo de vida.
- Cuando la organización tiene un equipo directivo sólido.

Diversificación no relacionada

La estrategia de diversificación no relacionada favorece la capitalización de una cartera de negocios capaz de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus respectivas industrias, en lugar de esforzarse por capitalizar las relaciones competitivamente valiosas que se presenten entre las actividades de sus cadenas de valor. Las organizaciones que emplean la diversificación no relacionada siempre están en busca de empresas de diferentes industrias que puedan adquirir a buen precio y que, no obstante, ofrezcan la posibilidad de generar un alto rendimiento sobre su inversión. Aplicar la diversificación no relacionada supone estar a la caza de empresas que se puedan adquirir y cuyos activos estén subvaluados, que se encuentren en problemas financieros o que tengan posibilidades de alto crecimiento pero que carezcan de capital para inversión. Una desventaja evidente de este tipo de diversificación radica en que la empresa matriz debe contar con un excelente equipo directivo que planifique, organice, motive, delegue y controle de manera eficaz. Es mucho más difícil manejar una organización con operaciones en muchas industrias que en una sola. No obstante, algunas empresas pueden obtener buenos resultados al implementar la diversificación no relacionada; tal es el caso de Walt Disney, propietaria de la cadena de televisión ABC, y de General Electric, dueña de NBC Universal. GE también produce locomotoras, aviones, electrodomésticos y escáneres de resonancia magnética; además, ofrece servicios financieros para el mercado de consumo, cuenta con medios de comunicación y entretenimiento, y comercializa petróleo, gas y productos y servicios de iluminación.

Volviendo al caso de Tyson Foods, su recién implementada estrategia de diversificación incluye la apertura de una fábrica que produce diésel y combustible para jets a partir de grasa de pollo, sebo de buey y grasas extraídas de los restos de alimento que desechan las plantas procesadoras de carne de la empresa. La nueva fábrica de Tyson, ubicada en Louisiana, puede producir cada año casi 285 millones de litros de combustible a partir de grasas. Con la ayuda de Syntroleum Corp, Tyson utiliza calor para cambiar la estructura molecular de las grasas y aceites, con el fin de que el producto resultante presente el mismo desempeño que los combustibles convencionales y no el de los productos similares a base de biodiesel.

A principios de 2011 Deutsche Bank abrió en Las Vegas Strip el Cosmopolitan, un casino de 4 000 millones de dólares y 3 000 habitaciones. Originalmente el gigantesco banco alemán sólo tenía la responsabilidad de financiar el proyecto, pero cuando los desarrolladores incumplieron el pago de sus deudas Deutsche decidió terminar los dos últimos años de trabajo en el proyecto, quedarse con el nuevo casino y operarlo él mismo. El Cosmopolitan es ahora un edificio de tres pisos y tiene un bar con domo de cristal, diseñado para evocar el interior de un candelabro. Tal vez sería recomendable que otras instituciones financieras internacionales consideraran la diversificación no relacionada y se apropiaran de los proyectos que van mal, en lugar de incurrir en inmensas pérdidas. Sin embargo, es cierto que son muchas más las empresas que han fracasado en la diversificación no relacionada que aquellas que han triunfado, debido a los descomunales desafíos administrativos que implica.

Diez indicadores que permiten identificar el momento en que la diversificación no relacionada podría ser eficaz son:¹⁶

- Cuando los ingresos derivados de los productos y servicios actuales de la organización aumentarían significativamente tras agregar nuevos productos no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria altamente competitiva y/o sin crecimiento, tomando como parámetro sus bajos márgenes de utilidades y rendimientos.
- Cuando los canales de distribución de una organización pueden utilizarse para comercializar nuevos productos entre los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos presentan patrones contra cíclicos de venta, en comparación con sus productos actuales.
- Cuando la principal industria en donde participa la organización está experimentando un declive en sus ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento administrativo necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando la organización tiene oportunidad de adquirir una empresa no relacionada y que representa una atractiva oportunidad de inversión.
- Cuando existe una sinergia financiera entre la empresa adquirida y la adquirente (observe que la diferencia clave entre la diversificación relacionada y la no relacionada radica en que la primera debe basarse en alguna concordancia en mercados, productos o tecnología, en tanto que la última está más basada en consideraciones de rentabilidad).
- Cuando los mercados existentes para los productos de la organización están saturados.
- Cuando se puede fincar responsabilidad por prácticas monopólicas contra una organización que históricamente se ha concentrado en una sola industria.

Estrategias defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y de diversificación, las organizaciones también pueden aplicar el recorte de gastos, la desinversión o la liquidación.

Recorte de gastos

El *recorte de gastos* ocurre cuando la organización se reestructura a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir el descenso de sus ventas y utilidades. A veces llamado también *estrategia de reversión* o *reorganización*, el recorte de gastos está diseñado para fortalecer las competencias distintivas básicas de la organización. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y se enfrentan a la presión de los accionistas, empleados y medios de comunicación. Entre las medidas aplicables como parte del recorte de gastos están: vender terrenos y edificios para recaudar el efectivo necesario; reducir las líneas de producto; cerrar negocios marginales; cerrar fábricas obsoletas; automatizar procesos; reducir el número de empleados, e instituir sistemas de control de gastos.

En 2011 Abbott Laboratories recortó cerca de 3 000 puestos de trabajo, equivalentes a 3% de su fuerza laboral, como parte de una importante estrategia de recorte de gastos cuya intención era agilizar las operaciones y aumentar la eficiencia. Con sede en Abbott Park, Illinois, la empresa afirma que casi todos los despidos fueron verificados en sus operaciones europeas. Abbott adquirió hace poco la división farmacéutica de Solvay SA por más o menos 6 100 millones de dólares. Su reestructuración incluyó el cierre de las instalaciones de Solvay en Marietta, Georgia.

Un total de 157 bancos estadounidenses dejaron de operar en 2010 por haber caído en insolvencia financiera. Muchas otras instituciones bancarias, como el First Tier Bank de Louisville, Colorado, y el Enterprise Banking de McDonough, Georgia, siguieron sus pasos en 2011.

En algunos casos, la *quiebra* o *bancarrota* puede ser un tipo de estrategia de recorte de gastos efectiva. La declaración de bancarrota permite que la empresa evite las principales obligaciones de deuda e invalide los contratos sindicales. En la legislación estadounidense existen cinco tipos principales de quiebra, amparadas por los capítulos 7, 9, 11, 12 y 13 de la ley correspondiente.

La *quiebra* o *bancarrota* amparada por el Capítulo 7 es un procedimiento de liquidación que únicamente se utiliza cuando una corporación no tiene esperanza alguna de operar de manera satisfactoria o de lograr el acuerdo crediticio necesario. En este caso todos los activos de la organización se venden en partes a su valor tangible. El Capítulo 7 es la disposición que las personas utilizan con más frecuencia para invalidar muchos tipos de deuda no garantizada.

El Capítulo 9 aplica a entidades municipales y gubernamentales. Prichard, Alabama (cerca de Mobile), se acogió a este capítulo para declararse en bancarrota al quedarse sin dinero para pagar sus obligaciones de pensiones. Cinco municipios estadounidenses se acogieron al Capítulo 9 en 2010, aunque lo cierto es que esta parte del código de quiebras pocas veces llega a los tribunales. De hecho, hoy en día 21 estados de la Unión Americana no permiten que los municipios se acojan al Capítulo 9. Sin embargo, se espera que más de una docena de ciudades de California se declaren en quiebra en el futuro próximo, como San Diego, San José y San Francisco.

Jefferson es un condado de Alabama cuya capital es la ciudad de Birmingham. La estabilidad fiscal del condado ha sufrido un total deterioro, por lo que está a punto de declararse en quiebra. Varios ex funcionarios de Jefferson han sido condenados bajo la acusación de corrupción relacionada con el tráfico de bonos de alcantarillado; esto, aunado a la ineptitud administrativa de muchos años, ha dado como resultado el predicamento al que se enfrenta el condado. Por su parte, Norfolk, Virginia, está en serios problemas financieros, al igual que Reno, la ciudad de Nueva York y Detroit.

El Capítulo 11 permite que las organizaciones se reorganicen y vuelvan a operar después de haber presentado una solicitud de protección.

El Capítulo 12 fue creado por la Ley de quiebras de granjas familiares (Family Farmer Bankruptcy Act) de 1986. Esta ley entró en vigor en 1987 y ofrece ayuda especial a las granjas familiares con una deuda igual o menor a 1.5 millones de dólares.

El Capítulo 13 ampara un plan de reorganización similar al del Capítulo 11, pero sólo es aplicable a pequeñas empresas cuyos propietarios tengan deudas no garantizadas menores a 100 000 dólares y deudas garantizadas inferiores a 350 000 dólares. Al deudor que se acoge a la protección de este capítulo se le permite operar la empresa mientras pone en práctica un plan mediante el cual se logre la operación exitosa de la empresa en el futuro.

Con sede en Los Ángeles, California, Metro-Goldwyn-Mayer (MGM) Inc. se declaró en quiebra bajo el Capítulo 11. MGM posee más de 4 100 títulos de películas, entre las cuales se encuentran las franquicias de *James Bond* y *Rocky*; sin embargo, la grave situación de endeudamiento de la empresa se ha vuelto insostenible.

La editorial American Media Inc., responsable de la publicación de revistas como *National Enquirer* y *Star and Men's Fitness*, recientemente se declaró en bancarota, acogiéndose al Capítulo 11. Con sede en Boca Ratón, Florida, American Media prometió a sus anunciantes, empleados, clientes y proveedores que seguiría operando de la manera habitual durante su reestructura.

Con sede en Secaucus, New Jersey, Urban Brands se declaró hace poco en quiebra y está cerrando la mayor parte de sus 210 tiendas Ashley Stewart en 26 estados de la Unión Americana, las cuales se especializan en la venta de prendas de vestir en tallas extras para la mujer urbana.

La cadena de pizza y comida rápida Sbarro Inc. también se acogió a la protección del Capítulo 11. Fundada a finales de la década de 1950 por la familia Sbarro, la empresa creció hasta operar más de mil tiendas en 40 países, y su presencia era frecuente en los centros comerciales. Con sede en Melville, Nueva York, Sbarro da empleo a cerca de 5 000 personas.

Algunas de las quiebras más importantes de empresas estadounidenses en 2010 fueron las de Ambac Financial Group, Corus Bankshares, FirstFed Financial, Blockbuster, Great Atlantic & Pacific (A&P) Tea, Mesa Air Group y Affiliated Media. No obstante, sólo 106 compañías públicas estadounidenses se declararon en quiebra ese año, menos de la mitad (211) de las que lo hicieron en 2009, de acuerdo con BankruptcyData.com. Los propietarios del hotel Viceroy, ubicado en la isla caribeña de Anguilla, se acogieron a la protección del Capítulo 11 en Delaware.

A continuación se presentan cinco indicadores que señalan el momento en que podría ser efectivo el recorte de gastos como estrategia:¹⁷

- Cuando la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero ha fracasado consistentemente en el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles en una industria determinada.
- Cuando la organización está plagada de ineficiencias, baja rentabilidad, baja moral entre los empleados y presión por parte de los accionistas para mejorar su desempeño.
- Cuando la organización no ha podido aprovechar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fortalezas internas ni superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la organización han fracasado (y quizá deban ser reemplazados por otros más competentes).
- Cuando la organización ha crecido tanto y tan rápido que necesita una importante reorganización interna.

Desinversión

Vender una división o parte de una organización es una estrategia que recibe el nombre de *desinversión*. La desinversión suele utilizarse con el propósito de recaudar capital para realizar más adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de recorte de gastos que busca deshacerse de los negocios no rentables para la organización, de aquellos que requieren demasiado capital, o de los que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. La desinversión también se ha convertido en una estrategia muy utilizada con el propósito de que las empresas se enfoquen en sus negocios centrales y se diversifiquen menos. Por ejemplo Viacom, una compañía de entretenimiento con sede en Nueva York, desinvirtió hace poco en su división de videojuegos, Harmonix, productora de la popular línea de juegos “Rock Band”, la cual había sido vencida por la brutal competencia del videojuego “Guitar Hero”, de Activision Blizzard, 60% propiedad de Vivendi SA.

Con sede en Downers Grove, Illinois, Sara Lee Corp. desinvirtió recientemente en su división panificadora norteamericana, la cual vendió al gigante corporativo Grupo Bimbo por casi mil millones de dólares. Sara Lee continúa desinvirtiendo en sus unidades de bajo margen y que son ajenas a los productos alimentarios con la finalidad de enfocarse en sus principales marcas, como las salsas Jimmy Dean, los perros calientes Ballpark y los productos cárnicos Hillshire Farm. La empresa está utilizando gran parte de sus ganancias para recomprar 2.5 millones de sus propias acciones, en un intento de evitar la absorción, ya que ahora es más pequeña y está más enfocada.

Con sede en Louisville, Kentucky, Brown-Forman Corp., la empresa productora del whiskey Jack Daniel's, está tratando de desinvertir en su negocio de vinos, el cual consta de ocho marcas que generaron ventas por 310 millones de dólares durante el año fiscal 2011. Sus vinos emblemáticos son Fetzer, Boneterra y Sonoma-Cutrer. El negocio vitivinícola es difícil, pues exige grandes cantidades de capital y los consumidores de vinos suelen experimentar con marcas diferentes.

La fiduciaria de capital privado Cerberus Capital Management LP acaba de vender su división Chrysler Financial Corp. al Toronto-Dominion Bank, con sede en Toronto, Canadá, por casi 80 mil mi-

llones de dólares. Esta adquisición convertirá al Toronto-Dominion, el segundo banco canadiense más grande, en una de las cinco instituciones de préstamos automotrices de mayor tamaño en Estados Unidos.

Recientemente Clorox Company desinvertió en su división de cuidado automotriz, vendiéndola a la empresa de capital privado Avista Capital Partners por alrededor de 750 millones de dólares. Clorox desea enfocarse en sus productos de salud y bienestar, y tiene la intención de recomprar parte de sus acciones. Las marcas de cuidado automotriz de Clorox, entre las cuales estaban STP y Armor All, generaban ventas globales por cerca de 300 millones de dólares.

El operador de restaurantes de comida rápida Yum Brands está tratando de desinvertir en sus cadenas Long Silver's y A&W Restaurants con el propósito de poder enfocarse en sus negocios internacionales, conformados por KFC, Pizza Hut y Taco Bell.

Históricamente las empresas han desinvertido en las divisiones de sus negocios que muestran bajo desempeño o que ya no desean conservar, pero hoy en día muchas de ellas simplemente están dando por concluidas sus operaciones debido a la recesión global. Por ejemplo, Home Depot está cerrando sus tiendas Expo, especializadas en diseño para el hogar, Expo; Textron Corp, fabricante de productos militares y aeroespaciales, ha cesado la operación de los grupos que financiaban la adquisición de bienes raíces. Pioneer Corp. pronto dejará de producir televisiones; Praxair Inc. está cerrando algunos de sus negocios de servicios fuera de Estados Unidos, e incluso Google ha detenido sus esfuerzos por vender publicidad en estaciones de radio y periódicos. Saks, la cadena de ropa de lujo, cerró recientemente 16 de sus 18 salones para novias, manteniendo en operación únicamente sus departamentos en Manhattan y Beverly Hills.

A continuación se presentan los seis indicadores que permiten identificar el momento en que la estrategia de desinversión podría resultar efectiva:¹⁸

- Cuando la organización ha aplicado una estrategia de recorte de gastos sin conseguir alcanzar las mejoras deseadas.
- Cuando para ser competitiva una división requiere más recursos que los que la empresa puede ofrecerle.
- Cuando una división es responsable del bajo desempeño general de la organización.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esto puede ser consecuencia de que en ella participen mercados, clientes, directivos, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requieren de inmediato grandes cantidades de dinero y no se pueden obtener mediante otras fuentes.
- Cuando alguna acción gubernamental contra la formación de monopolios amenaza a la organización.

Liquidación

Vender en partes todos los activos de una empresa a su valor tangible recibe el nombre de *liquidación*. La liquidación supone el reconocimiento del fracaso y, en consecuencia, puede ser una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en ocasiones es mejor dejar de operar que continuar perdiendo grandes sumas de dinero. Por ejemplo, la empresa General Tobacco (GT), con sede en Mayodam, North Carolina, fue liquidada en 2011 porque su negocio de producción de cigarrillos baratos no pudo cumplir con los pagos adeudados a los estados bajo la liquidación masiva de valores. Algunas de las marcas de GT eran Bronco, Silver y GT One.

Cientos de pequeñas empresas son liquidadas cada año sin que el público se entere. Es difícil poner en marcha y operar con éxito una pequeña empresa. En China y Rusia miles de empresas propiedad del gobierno son liquidadas anualmente, debido a que esos países tratan de privatizar y consolidar las industrias.

A continuación se presentan tres indicadores que señalan el momento idóneo para aplicar la estrategia de liquidación:¹⁹

- Cuando la organización no logra recuperarse a pesar de implementar una estrategia de recorte de gastos y de desinversión.
- Cuando la única alternativa de la organización es declararse en bancarrota. La liquidación representa un medio ordenado y planificado de obtener la mayor cantidad de efectivo posible a cambio de los activos de la organización. En este caso más recomendable es que la empresa primero se declare legalmente en quiebra, y luego liquide sus diferentes divisiones para recaudar el capital necesario.
- Cuando los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas mediante la venta de los activos de la organización.

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter

Es probable que los tres libros más leídos sobre análisis integral en la década de 1980 hayan sido *Estrategia competitiva* (publicado originalmente en inglés en 1980), *Ventaja competitiva* (1985) y *La ventaja competitiva de las naciones* (1989), todos ellos de la autoría de Michael Porter. De acuerdo con él, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes *estrategias genéricas*.

El *liderazgo en costos* enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. Es posible definir dos tipos alternativos de la estrategia de liderazgo en costo. El tipo 1 es la estrategia de *bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado. El tipo 2 es la estrategia del *mejor valor*, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; la estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia. Ambas estrategias, del tipo 1 y del tipo 2, están orientadas a los grandes mercados.

La estrategia genérica tipo 3 de Porter es la *diferenciación*. Su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio.

El *enfoque* se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores. Dos alternativas de la estrategia de enfoque son los tipos 4 y 5. El tipo 4 es una estrategia de *enfoque de bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. Algunos ejemplos de empresas que utilizan la estrategia tipo 4 incluyen a Jiffy Lube International y Pizza Hut, así como a los concesionarios de automóviles usados y los restaurantes de emparedados, tacos, perros calientes o cualquier otra clase de comida rápida de especialidad. El tipo 5 es una estrategia de *enfoque en el mejor valor*, y consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también como “diferenciación enfocada”, y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales. Las estrategias de enfoque tipo 4 y tipo 5 se orientan a mercados pequeños. La diferencia entre estas estrategias es que las de tipo 4 ofrecen productos o servicios a un nicho al precio más bajo, mientras que las de tipo 5 también ofrecen productos/servicios a un nicho, a precios más altos pero con más beneficios; por lo tanto, la percepción es que las ofertas de la estrategia tipo 5 tienen mayor valor. Entre las empresas que utilizan la estrategia tipo 5 están Cannondale (las mejores bicicletas de montaña), Maytag (lavadoras de ropa) y Lone Star Restaurants (cortes de carne a la parrilla), así como hoteles con desayuno incluido y boutiques de venta minorista.

Las cinco estrategias de Porter exigen diferentes configuraciones organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas más grandes y con mayor acceso a los recursos suelen competir por el liderazgo en costos o en diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas lo hacen a partir del enfoque. En la figura 5-3 se ilustran las cinco estrategias genéricas de Porter. Observe que la estrategia de diferenciación (tipo 3) puede ser implementada por igual si el mercado objetivo es pequeño o grande. No obstante, aplicar una estrategia de liderazgo en costos dentro de un mercado pequeño resultaría ineficaz, pues en ese caso los márgenes de utilidad suelen ser demasiado reducidos. Tampoco será efectivo implementar una estrategia de enfoque en un mercado grande, debido a que las economías de escala suelen favorecer la estrategia de liderazgo en costos bajos o la del mejor valor para lograr y/o conservar la ventaja competitiva.

Porter hace hincapié en la necesidad de que los estrategas realicen análisis de costo-beneficio para evaluar las “oportunidades de compartir” entre las unidades de negocio de la empresa, tanto las ya existentes como aquellas que pudieran desarrollarse. Compartir actividades y recursos mejora la ventaja competitiva gracias a

FIGURA 5-3

Las cinco estrategias genéricas de Porter

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos – Bajo costo
 Tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor
 Tipo 3: Diferenciación
 Tipo 4: Enfoque – Bajo costo
 Tipo 5: Enfoque – Mejor valor

Fuente: Basado en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), 35-40.

la disminución de costos o al aumento de la diferenciación. Además de señalar la conveniencia de compartir, Porter también hace énfasis en la necesidad de que las empresas “transfieran” de manera eficaz las habilidades y la experiencia práctica entre las unidades de negocio autónomas para obtener una ventaja competitiva. Dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, varias estrategias podrían generar ventajas en materia de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Estrategias de liderazgo en costos (tipos 1 y 2)

Una de las principales razones para implementar las estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal es lograr el liderazgo en costos, ya sea con base en bajos costos o en el mejor valor. Vale la pena puntualizar, sin embargo, que el liderazgo en costos suele aplicarse en conjunto con la diferenciación. Varios elementos de costos afectan el atractivo relativo de cada una de las estrategias genéricas, como las economías o deseconomías de escala logradas, los efectos en la curva de experiencia y aprendizaje, el porcentaje de utilización de capacidad alcanzado, y los vínculos con proveedores y distribuidores. Otros elementos de costos a considerar cuando se hace la elección entre estrategias alternativas son la posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de investigación y desarrollo asociados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de mano de obra, las tarifas fiscales, los costos de energía y los costos de envío.

Esforzarse por ser un productor de bajo costo en una industria puede ser muy efectivo cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles al precio, cuando hay pocas formas de alcanzar la diferenciación de productos, cuando los compradores no están muy interesados en las diferencias entre marcas, o cuando existe un gran número de compradores con un poder de negociación significativo. La idea básica es ofrecer mejores precios que los competidores y, por lo tanto, obtener una mayor participación de mercado y aumentar las ventas, con lo que algunos competidores quedarían fuera del mercado. Las empresas que emplean las estrategias de liderazgo en costos bajos (tipo 1) o de mejor valor (tipo 2), deben lograr su ventaja competitiva de manera que los competidores no puedan imitar fácilmente. Si para los rivales resulta más o menos fácil o poco costoso imitar los métodos del líder de costos, la ventaja de éste no durará lo suficiente como para producir una ventaja valiosa en el mercado. Recuerde que para que un recurso sea valioso debe ser raro, difícil de imitar y no fácilmente sustituible. Para emplear con éxito una estrategia de liderazgo de costos, la empresa debe garantizar que los costos totales a lo largo de toda su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de sus competidores. Hay dos formas de lograrlo:²⁰

1. Realizar actividades de la cadena de valor de forma más eficiente que los rivales, y controlar los factores que afectan los costos de dichas actividades. Éstas pueden consistir en alterar el diseño de la planta, dominar tecnologías recientemente introducidas, utilizar partes o componentes comunes en diferentes productos, simplificar el diseño del producto, encontrar maneras de operar a toda capacidad durante el año completo, etcétera.
2. Modernizar toda la cadena de valor de la empresa para eliminar o evadir algunas actividades generadoras de costos, como asegurar nuevos proveedores o distribuidores, vender productos online, reubicar fábricas, evitar el uso de trabajadores sindicalizados, etcétera.

Cuando se emplea una estrategia de liderazgo, la empresa debe tener cuidado de no utilizar recortes de precios tan radicales como para que sus utilidades se reduzcan o desaparezcan. Es preciso estar siempre al tanto de los adelantos tecnológicos que ahorren dinero, o de cualquier otro avance en la cadena de valor que pudiera destruir o mermar la ventaja competitiva de la empresa. Las estrategias de liderazgo de costos de tipo 1 o 2 pueden ser especialmente efectivas en estas condiciones:²¹

1. Cuando la competencia de precios entre vendedores rivales es muy fuerte.
2. Cuando los productos de los vendedores rivales son idénticos y los suministros se pueden obtener fácilmente de cualquiera de varios proveedores ávidos de vender.
3. Cuando existen pocas formas de lograr la diferenciación del producto que sean valiosas para los compradores.
4. Cuando casi todos los compradores utilizan el producto de la misma forma.
5. Cuando los compradores incurren en bajos costos al cambiar de un vendedor a otro.
6. Cuando los compradores tienen un poder de negociación importante para lograr precios bajos.
7. Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de introducción para atraer compradores y desarrollar una base de clientes.

Si la implementación de una estrategia de liderazgo de costos resulta exitosa, por lo general toda la empresa tendrá repercusiones positivas, como mayor eficiencia, menores costos operativos, necesidad de

menos incentivos, intolerancia al desperdicio, intenso escrutinio de los requerimientos presupuestarios, mayor control, recompensas vinculadas al control de costos, y la amplia participación de los empleados en los esfuerzos de control de costos. Algunos de los riesgos relacionados con la aplicación del liderazgo en costos son: que los competidores pueden imitar la estrategia, con lo que disminuyen las utilidades generales de la industria; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían perjudicar la efectividad de la estrategia, o la posibilidad de que los intereses del comprador cambien para enfocarse en otras características diferenciadoras, además del precio. Ejemplos de empresas famosas por sus estrategias de liderazgos basadas en costos bajos son Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black & Decker, Lincoln Electric y Briggs & Stratton.

Estrategias de diferenciación (tipo 3)

Las diversas estrategias ofrecen distintos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la obtención de una ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cubren las necesidades del cliente o si es posible que la competencia los imite rápidamente. Lo mejor es contar con productos duraderos protegidos por barreras que limiten la imitación de los competidores. La diferenciación exitosa debiera suponer una mayor flexibilidad del producto, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia, o más beneficios. El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados. De tener éxito, la estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y obtenga la lealtad de los clientes, pues éstos sentirán un fuerte apego hacia esas características diferenciadoras. Entre las características especiales que diferencian un producto figuran el servicio superior, la disponibilidad de refacciones, el diseño de ingeniería, el desempeño del producto, la vida útil del mismo, su consumo de combustible, o su facilidad de uso.

El riesgo que conlleva la implementación de una estrategia de diferenciación radica en la posibilidad de que los clientes no valoren la singularidad del producto lo suficiente como para justificar su precio más alto. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos vencerá fácilmente la estrategia de diferenciación. Otro riesgo es que los competidores logren desarrollar con rapidez formas de copiar las características diferenciadoras; para contrarrestarlo las empresas deben encontrar fuentes duraderas de singularidad, que no sean susceptibles de ser imitadas de manera rápida y barata por las empresas rivales.

Entre los requisitos que la organización debe cumplir para lograr buenos resultados a partir de su estrategia de diferenciación están una buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo y marketing, y contar con un poder de atracción suficiente para allegarse científicos y personas creativas. Las empresas pueden aplicar una estrategia de diferenciación (tipo 3) a partir de varios aspectos competitivos distintos. Por ejemplo, Mountain Dew y la cerveza de raíz tienen un sabor único; Lowe's, Home Depot y Wal-Mart ofrecen una amplia selección de productos y la comodidad de hacer todas las compras en un solo establecimiento; Dell Computer y FedEx ofrecen un servicio superior; BMW y Porsche ponen a disposición de sus clientes diseño de ingeniería y desempeño; IBM y Hewlett-Packard ofrecen una amplia variedad de productos, y E*Trade y Ameritrade ofrecen la comodidad de Internet. Las oportunidades de diferenciación existen o pueden desarrollarse en cualquier punto de la cadena de valor de la empresa, por ejemplo, en las actividades de la cadena de suministro, en las actividades de investigación y desarrollo de productos, en las de producción y tecnológicas, en las de manufactura, en las de administración de recursos humanos, en las de distribución o en las de marketing.

Las bases más efectiva para la diferenciación son aquellas cuya duplicación resulta difícil o costosa para los competidores. Éstos tratarán en todo momento de imitar, duplicar o superar a los rivales en lo relativo a cualquier variable de diferenciación que les haya producido alguna ventaja competitiva. Por ejemplo, cuando U.S. Airways reduce sus precios, de inmediato Delta hace lo mismo; cuando Caterpillar instituyó su política de rápida entrega de refacciones, John Deere no tardó en seguir su ejemplo. En la medida en que los atributos diferenciadores sean difíciles de imitar para los rivales, la estrategia de diferenciación será efectiva; la meta es que la imitación de las fuentes de singularidad exija mucho tiempo, implique costos prohibitivamente elevados y resulte demasiado onerosa como para que los rivales quieran ponerla en práctica. Por lo tanto, la empresa debe tener cuidado al emplear la estrategia de diferenciación (tipo 3). Los compradores sólo estarán dispuestos a pagar un precio alto por la diferenciación si el valor percibido lo supera.²² Basado en factores tales como un empaque atractivo, publicidad abundante, calidad de las presentaciones de ventas, calidad del sitio web, lista de clientes, profesionalismo, tamaño y rentabilidad de la empresa, el valor percibido podría ser más importante para los clientes que el valor real.

La implementación de una estrategia de diferenciación de tipo 3 puede resultar especialmente efectiva en los siguientes casos:²³

1. Cuando hay muchas formas de diferenciar el producto o servicio, y muchos compradores perciben valor en esas diferencias.
2. Cuando las necesidades y los usos del comprador son diversos.
3. Cuando pocas empresas rivales están aplicando un método de diferenciación similar.
4. Cuando el cambio tecnológico es rápido y la competencia gira en torno a las características del producto en rápida evolución.

Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5)

El éxito de las estrategias de enfoque depende de que el segmento de la industria tenga las dimensiones suficientes, un buen potencial de crecimiento, y que no sea crucial para que los principales competidores logren buenos resultados. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen grandes ventajas para el enfoque. Las empresas medianas y grandes sólo pueden aplicar de manera efectivas las estrategias basadas en el enfoque si las combinan con estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos. En esencia todas las empresas aplican una estrategia de diferenciación. En vista de que sólo una empresa podrá ostentar como característica de diferenciación el costo más bajo, las demás que participen en la industria deberán encontrar otras formas de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque resultan más efectivas cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos, y cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta. Johnson Controls, compañía con sede en Milwaukee, Wisconsin, se enfoca en el suministro de productos para el interior de los automóviles, y recientemente adquirió el negocio alemán de autopartes Keiper Recaro Group, sumando a su nómina 4 750 empleados que producen dispositivos para reclinar y ajustar asientos de automóviles en siete países distintos. Johnson Controls ahora vende alrededor de 18 000 millones de dólares anuales en productos automotrices, aunque el negocio también cuenta con un segmento dedicado a los equipos de ventilación y calefacción.

Algunos de los riesgos implícitos en la implementación de una estrategia de enfoque son la posibilidad de que varios competidores reconozcan el éxito de esta estrategia y la copien, o que las preferencias de los consumidores cambien hacia los atributos del producto que todo el mercado desea. Lo recomendable es que las organizaciones que ponen en práctica una estrategia de enfoque se concentren en un grupo determinado de clientes, en ciertas áreas geográficas o en segmentos particulares de la línea de productos, porque de esa manera podrán atender un mercado reducido pero bien definido, en contraste con los competidores, que se ocupan de un mercado más amplio.

Una estrategia de enfoque de bajo costo (tipo 4) o de mejor valor (tipo 5) puede ser muy atractiva, sobre todo cuando se presentan estas condiciones:²⁴

1. Cuando el nicho de mercado es grande, rentable y está en crecimiento.
2. Cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito.
3. Cuando los líderes de la industria consideran que es demasiado costoso o difícil satisfacer las necesidades especializadas del nicho de mercado meta al mismo tiempo que atienden a los consumidores del mercado general.
4. Cuando la industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, por lo que la empresa enfocada puede elegir un nicho atractivo en términos competitivos, y adecuado para sus propios recursos.
5. Cuando pocos rivales, si los hubiera, intentan especializarse en el mismo segmento meta.

Estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos

El mundo cambia cada vez con mayor rapidez y, en consecuencia, también las industrias y las empresas están transformándose con más velocidad que nunca. Algunas industrias están cambiando con tanta rapidez que los investigadores les han dado el nombre de *mercados turbulentos* y *vertiginosos*. Ejemplos de esta situación son las industrias de telecomunicaciones, médica, biotecnológica, farmacéutica, de hardware y software para computadoras, y casi todas las industrias relacionadas con Internet. No hay duda de que el cambio vertiginoso se está volviendo la regla y no la excepción, incluso en industrias como la de los juguetes, la telefonía, la banca, la defensa, la editorial y la de comunicaciones.

Para estar a la altura del desafío que implican estos vertiginosos cambios, la empresa tiene que decidir si debe reaccionar, anticiparse o liderar el mercado en términos de sus propias estrategias. Reaccionar a los cambios en la industria sería una estrategia defensiva para contrarrestar, por ejemplo, los cambios inesperados en los gustos del comprador o las innovaciones tecnológicas. La estrategia de reacción al cambio no sería tan

eficaz como la estrategia de anticiparse al cambio, la cual implicaría diseñar y seguir un plan para manejar los cambios esperados. No obstante, lo ideal es que las empresas se esfuercen por estar en condiciones de liderar los cambios en los mercados vertiginosos, en tanto que se erigen como pioneros con la capacidad de fijar los estándares de la industria y poner en práctica nuevas y mejores tecnologías y productos. Ser líder o pionero del cambio en un mercado vertiginoso, constituye una estrategia agresiva y ofensiva que supone acelerar la llegada de productos de siguiente generación al mercado contando con ellos antes que los rivales, y ser siempre proactivos en la conformación del mercado en beneficio propio. Aunque la estrategia de liderazgo del cambio es la mejor si la empresa tiene los recursos para hacerlo, en las industrias turbulentas a veces hasta las organizaciones más fuertes tienen que emplear las estrategias de reacción y de anticipación al mercado.

Un ejemplo de mercado turbulento y vertiginoso es el de las computadoras tablet, en el que más de 100 empresas están tratando de imitar el iPad de Apple y sus tablets. Las ventas de las tablets superaron los 20 millones de unidades en 2010 y los 60 millones de unidades en 2011. Ahora las tablets cuentan con un nuevo sistema operativo desarrollado por Google, el Android, que incluye el sistema Honeycomb, de la misma empresa. Apple utiliza una estrategia de liderazgo del cambio, al ser una de las empresas más fuertes en la turbulenta industria de las tablets, en donde también participan organizaciones como Samsung y Toshiba, las cuales aplican una agresiva estrategia de reacción al cambio. Las primeras computadoras laptop con el sistema operativo de Google, Chrome OS, fueron producidas por Acer Inc. y Samsung Electronics, y salieron a la venta a mediados de 2011. Google está trabajando con Verizon Wireless para garantizar la continua conectividad de las laptops Chrome.

Una de las estrategias para competir en las industrias turbulentas consiste en adquirir a los rivales, con lo que se logran economías de escala y se mejoran las eficiencias. Por ejemplo, AT&T adquirió recientemente a su empresa rival, T-Mobile USA, por 39 000 millones de dólares, creando la organización de telefonía celular más grande de Estados Unidos; por su parte, Charles Schwab Corp. adquirió al proveedor de servicios de corretaje online OptionsXpress por mil millones de dólares.

Medios para lograr estrategias

Cooperación entre competidores

Las estrategias que hacen énfasis en la cooperación entre competidores son las más utilizadas. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito ambas empresas deben contribuir con algo distintivo, como tecnología, distribución, investigación básica o capacidades de manufactura. Ahora bien, uno de los principales riesgos implícitos en esta estrategia es que podrían ocurrir transferencias de habilidades importantes o tecnología en niveles organizacionales inferiores a lo que en un principio se había acordado.²⁵ La información no prevista en el contrato formal suele intercambiarse en las interacciones cotidianas y en las transacciones de ingenieros, vendedores y desarrolladores de producto. En las operaciones que se llevan a cabo bajo acuerdos de cooperación las empresas suelen dar demasiada información a sus rivales, por lo que es necesario que se realicen contratos formales más estrictos a este respecto.

La industria aeronáutica ofrece quizá los mejores ejemplos de empresas rivales que forman alianzas para competir entre sí. En la actualidad hay tres alianzas importantes: Star, SkyTeam y Oneworld, pero se están formando otras, como la nueva alianza estratégica transatlántica entre American Air, British Air e Iberia Air, formada por Oneworld. También hay una nueva alianza estratégica transpacífica entre American, Japan Air, United Continental y All Nippon Air.

En algunas culturas la idea de unir fuerzas con un competidor es difícil de aceptar, dado el escepticismo y la desconfianza que pueden despertar este tipo de arreglos. Lo cierto es que las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación entre competidores exigen cierta cantidad de confianza y que las empresas dejen de lado la paranoia acerca de si una de ellas pudiera perjudicar a la otra. De hecho las empresas multinacionales se están volviendo más cooperativas en el nivel global, y cada vez son más las compañías que están uniendo fuerzas con empresas extranjeras competitivas para alcanzar beneficios mutuos. Kathryn Harrigan, de la Columbia University afirma: “En menos de una década casi todas las empresas formarán parte de equipos que competirán entre sí”. Los antes acérrimos rivales YouTube de Google y Universal Music Group de Vivendi SA formaron una sociedad llamada Vevo para brindar un nuevo servicio de música y video. Google suministra la tecnología y Universal Music el contenido, y ambas empresas comparten las ganancias; ahora las dos operan el sitio independiente Vevo.com.

Muchas veces las empresas forman alianzas principalmente para evitar la necesidad de invertir, puesto que están más interesadas en reducir los costos y riesgos que supone incursionar en nuevos negocios o mercados que en adquirir nuevas habilidades. También las hay que suscriben acuerdos de cooperación guiadas por la intención de *aprender del socio*, algo que las organizaciones en general debieran tomar en consideración. Por

ejemplo, las empresas estadounidenses suelen formar alianzas con empresas asiáticas para comprender mejor sus excelentes procesos de manufactura; sin embargo, las competencias asiáticas en esta área no son fácilmente transferibles. La excelencia en manufactura es un sistema complejo que involucra la capacitación y participación de los empleados, la integración con proveedores, la instauración de controles estadísticos de procesos, ingeniería del valor y diseño. En cambio, los conocimientos prácticos estadounidenses en áreas tecnológicas y relacionadas son más fáciles de imitar. Por lo tanto, al suscribir acuerdos de cooperación con sus rivales asiáticas, las empresas estadounidenses deben ser cuidadosas de no transferir más inteligencia de la que reciben.

Alianzas estratégicas y asociaciones

La *alianza estratégica* o *joint venture* es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas forman una asociación temporal o consorcio con el fin de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia dos o más empresas patrocinadoras forman una organización independiente con capital social compartido. Otros tipos de *acuerdos de cooperación* son las sociedades para la investigación y el desarrollo, los convenios de distribución cruzada, los convenios de licenciamiento cruzado, los convenios de manufactura cruzada y los consorcios de licitación conjunta. Recientemente Facebook Inc. y Skype SA combinaron sus servicios de comunicación más estrechamente mediante una nueva asociación que permite a los miembros de Facebook iniciar una sesión de Skype a través de una cuenta de Facebook Connect, y después enviar mensajes de texto o llevar a cabo chats de voz o video con sus amigos de Facebook a través de Skype. Esta asociación ejerció una gran presión sobre Google, pues éste vincula a los 580 millones de usuarios registrados de Skype con los 500 millones de miembros de Facebook. Por primera vez, los usuarios estadounidenses de Internet pasaron 41 100 millones de minutos en Facebook en agosto de 2010, cifra que superó los 39 800 millones de minutos en Google.²⁶

El productor de teléfonos celulares más grande del mundo, Nokia Corp., recientemente formó una sociedad con la empresa de software más grande a nivel mundial, Microsoft, a través de la cual la empresa finlandesa recibirá miles de millones de dólares de Microsoft para desarrollar y comercializar teléfonos celulares que utilicen su sistema operativo. Nokia sigue teniendo la participación de mercado más grande en el negocio de los teléfonos móviles, pero está perdiendo terreno. La asociación tiene como finalidad competir contra el sistema operativo de Google, Android, para teléfonos celulares, y contra el iPhone de Apple Inc. Los nuevos teléfonos de Nokia utilizarán Window Phone como su sistema operativo principal, el cual reemplazará a su propio software Symbian y al sistema operativo de Intel, MeeGo. Al referirse a la sociedad entre Nokia y Microsoft, el ejecutivo de Google Vic Gundrota opinó: “Dos pavos no hacen un águila”.

Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación son cada vez más usados, pues permiten que las empresas mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y minimicen el riesgo. Las alianzas estratégicas y las asociaciones suelen utilizarse para aprovechar una oportunidad que es demasiado compleja, costosa o arriesgada para una sola empresa. Arreglos comerciales de este tipo también se utilizan para alcanzar y conservar una ventaja competitiva cuando una industria requiere una gama más amplia de competencias y conocimientos prácticos que lo que podría aportar cualquiera otra en lo individual. Kathryn Rudie Harrigan resume así la tendencia hacia el aumento de las alianzas estratégicas:

En el moderno entorno global de los negocios, caracterizado por la escasez de recursos, las rápidas tasas de cambio tecnológico y los cada vez más grandes requerimientos de capital, la pregunta importante ya no es “¿Debemos formar una alianza estratégica?”, sino “¿Qué alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación convienen más a nuestras necesidades y expectativas?”, seguida de “¿Cómo las podemos administrar con mayor efectividad?”²⁷

En un mercado global unido por Internet, las alianzas estratégicas, las sociedades y las alianzas están demostrando ser una manera más efectiva de mejorar el ofrecimiento corporativo que las fusiones y las adquisiciones.²⁸ Las asociaciones estratégicas pueden asumir muchas formas, como la subcontratación, la cooperación en materia de información, el marketing conjunto y las sociedades de investigación y desarrollo. Muchas empresas, como Eli Lilly, están patrocinando clases de capacitación sobre el tema de las asociaciones para gerentes y socios. En la actualidad se forman más de 10 000 alianzas estratégicas cada año, cantidad que supera todas las fusiones y las adquisiciones. Existen innumerables ejemplos de alianzas estratégicas exitosas, como la cobertura de Internet.

La globalización es una de las razones principales por las que las empresas utilizan las asociaciones como medio para lograr sus estrategias. La exitosa alianza estratégica entre Wal-Mart y Cifra de México ejemplifica cómo una empresa nacional puede derivar inmensos beneficios al asociarse con una organi-

zación extranjera para lograr una presencia importante en ese nuevo país. La tecnología también es uno de los motivos fundamentales para el desarrollo de alianzas estratégicas mediante Internet, que está acercando a socios dispersos por todo el mundo. Internet ha preparado el camino y legitimado la necesidad de crear alianzas como medio fundamental para lograr el crecimiento corporativo.

En su lucha por vencer a Google, Microsoft y Facebook revelaron hace poco su plan para mejorar los resultados del motor de búsqueda de Microsoft, Bing, el cual incluirá las conexiones sociales de las personas en Facebook. La transferencia de información personal entre Microsoft y Facebook ha generado inquietudes debido a que esta asociación da acceso a Bing a toda la información pública de los usuarios de Facebook, como los nombres y fotografías de sus amigos. Bing se basa en motores de búsqueda de Microsoft (con una participación de 11.2%) y de Yahoo! (con una participación de 16.7%), pero la participación estadounidense del motor de búsqueda de Google es de 66.1 por ciento.

La evidencia deja claro que las empresas deben utilizar las asociaciones como medio para el logro de sus estrategias. No obstante, es triste constatar que muchas compañías de toda clase de industrias, como la de servicios financieros, productos forestales, metales y ventas al detalle, siguen llevando a cabo fusiones y adquisiciones con el único fin de crecer. El tema de las asociaciones sólo forma parte del currículo de algunas escuelas de negocios, y suele verse dentro de las empresas como un tema financiero y no como uno estratégico. No obstante, las asociaciones se están convirtiendo en una competencia central, en un tema estratégico de una importancia tal que la participación de la alta dirección desde el inicio y a lo largo de la vida de la alianza es vital.²⁹

Las alianzas estratégicas entre empresas que alguna vez fueron rivales suelen utilizarse para implementar estrategias que van desde el recorte de gastos hasta el desarrollo de mercado. Aunque las sociedades y las alianzas estratégicas son preferibles a las fusiones como medio para tener estrategias exitosas, no hay duda de que a veces fracasan. La buena noticia es que las alianzas estratégicas y las asociaciones son menos riesgosas para la empresa que las fusiones; la mala es que muchas alianzas fracasan, y existen incontables ejemplos de ello. Algunos de los problemas más comunes que ocasionan el fracaso de las alianzas estratégicas son los siguientes:

1. Los directivos que deben colaborar cotidianamente en la operación de la alianza estratégica no participan en su formación.
2. La alianza estratégica podría beneficiar a las empresas asociadas, pero quizá no represente una ventaja para los clientes, quienes se quejarán de un servicio deficiente o harán otras críticas a las empresas.
3. Es posible que los socios no apoyen de la misma manera a la empresa conjunta. Si esto sucede surgirán problemas.
4. La alianza estratégica podría comenzar a competir más con uno de los socios que con el otro.³⁰

A continuación se presentan seis indicadores que permiten identificar el momento en que la formación de una alianza estratégica resultaría efectiva:³¹

- Cuando una organización de propiedad privada forma una alianza estratégica con una empresa de capital público; ser una empresa de capital privado conlleva ciertas ventajas, como tener la propiedad exclusiva del negocio; por su parte, ser una empresa de propiedad pública implica la ventaja de poder emitir acciones como fuente de capitalización. En ocasiones estas ventajas pueden combinarse de manera sinérgica en una alianza estratégica.
- Cuando una empresa nacional forma una alianza estratégica con una empresa extranjera; la alianza estratégica puede dar a la empresa nacional la oportunidad de colocar directivos nacionales en un país extranjero, con lo que se reduce el riesgo de expropiación y hostigamiento por parte de funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las distintas competencias de dos o más empresas se complementan muy bien entre sí.
- Cuando algún proyecto tiene el potencial de ser muy rentable, pero exige muchos riesgos y recursos excesivos.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando existe la necesidad de introducir rápidamente una nueva tecnología.

Fusiones y adquisiciones

Google adquirió 48 empresas en 2010 y la cifra seguirá aumentando en el futuro próximo, ya que la empresa está buscando mecanismos para aumentar sus ingresos y competir de forma más agresiva en las redes sociales. Es probable que ése sea el número récord de adquisiciones anuales para cualquier empresa. En 2000 Cisco realizó 23 adquisiciones; en 2008 Microsoft realizó 18, y Oracle 13 en 2005, pero 48 es un número fuera de toda dimensión. A pesar de las 48 adquisiciones de Google, el precio de sus acciones sufrió una caída de 4% en 2010, aun cuando el mercado accionario estaba repuntando.

Las fusiones y adquisiciones son dos formas comunes de implementar estrategias. Una *fusión* ocurre cuando dos empresas de más o menos el mismo tamaño se unen para formar una nueva. Una *adquisición* se da

cuando una empresa grande compra (adquiere) a una más pequeña, o viceversa. Cuando ninguna de las partes desea una fusión ni una adquisición, se presenta la *toma hostil* o la *absorción*. En cambio, si la adquisición es deseada por las dos empresas, se denomina *fusión amistosa*. Casi todas las fusiones son amistosas. Por ejemplo, dos productores japoneses de acero, Nippon Steel Corp. y Sumitomo Metal Industries Ltd. se unieron recientemente mediante una fusión amistosa, para conformar el segundo productor de acero más grande del mundo, después de AcelorMittal. La empresa canadiense Valeant Pharmaceuticals International realizó hace poco una oferta de toma hostil por 5 700 millones de dólares para absorber a su rival más pequeño Cephalon; este monto equivale a 73 dólares por acción, es decir, 24.5% por arriba de su precio, que es de 58 dólares.

En 2011 se suscitaron numerosos casos de intentos de tomas hostiles. Por ejemplo, el gigante farmacéutico francés, Sanofi-Aventis SA lanzó una oferta de toma hostil por 18 500 millones de dólares para absorber a la empresa estadounidense de biotecnología Genzyme Corp. Sanofi ha ofrecido 69 dólares por cada acción de Genzyme, pero los analistas opinan que si la oferta se incrementara a 85 dólares podría cerrarse el trato.

En colaboración con IntercontinentalExchange (ICE) —empresa operadora de futuros globales regulados y mercados no regulados (OTC), así como de cámaras de compensación de productos derivados—, Nasdaq planea presentar una oferta de toma hostil contra el New York Stock Exchange (NYSE) Euronext. Sin embargo, cualquier oferta que haga Nasdaq en este sentido enfrentará grandes obstáculos y posibles acusaciones de monopolio, dado que casi todas las acciones estadounidenses están listadas en los índices NYSE o Nasdaq. En cualquier caso, en los últimos tiempos el negocio bursátil ha sido víctima de una especie de furor por las fusiones. Deutsche Boerse y NYSE Euronext desean fusionarse, mediante un acuerdo de 10 200 millones de dólares, para crear el operador bursátil más grande del mundo. Por otro lado, se especula que Nasdaq podría fusionarse con alguna otra bolsa internacional, como London Stock Exchange (LSE). De hecho, la LSE teme ser objeto de una toma hostil por parte de Nasdaq después de su reciente fusión con el Canadian TMX Group, que opera las bolsas de valores de Toronto y Montreal.

Al haber cientos de empresas provistas con un exceso de efectivo, en 2010 se presentó un incremento de 13% en las fusiones y adquisiciones en Estados Unidos, y en 2011 las empresas siguieron recurriendo cada vez más a estos arreglos para explorar nuevos negocios y llegar a nuevos mercados, acciones prioritarias para las organizaciones después del periodo de inactividad obligado por la recesión.

General Electric continúa adquiriendo empresas diversas, tal como evidencia su reciente compra del fabricante de equipo para producción y procesamiento de petróleo y gas, Dresser Inc. por 3 000 millones de dólares. Cerca de 60% de las utilidades de dicha compañía, cuya sede se ubica en Dallas, Texas, provienen del extranjero. General Electric desea limitar el enorme negocio financiero que maneja en GE Capital, y fortalecer sus operaciones industriales y de infraestructura.

Caballero blanco es el término con que se designa a la empresa que acepta adquirir a otra para rescatarla de algún intento de toma hostil por parte de una tercera entidad. Por ejemplo, hace poco CV Thereapeutics, Inc., empresa fabricante de medicamentos para el corazón con sede en Palo Alto, California, estaba luchando contra un intento de toma hostil por parte de la japonesa Astellas Pharma. Después CVT llegó a un acuerdo amistoso para ser adquirida por Gilead Sciences, organización con sede en Forest City, California, por 1 400 millones de dólares en efectivo, cantidad superior a la ofrecida por los nipones. Gilead es conocida por sus medicamentos contra el VIH, así que su incursión en el negocio de los fármacos para el corazón sorprendió a muchos analistas.

No todas las fusiones son efectivas y exitosas. Por ejemplo, un año después de que PulteGroup adquiriera a su rival, Centex Corp. por 1 300 millones de dólares en acciones, creando con ello la constructora de

viviendas más grande de Estados Unidos, sus utilidades seguían siendo negativas y el precio de sus acciones era 30% más bajo que en la semana de la adquisición. El triste desempeño de PulteGroup contrasta enormemente con el de empresas rivales como Toll Brothers y Lennar Corp., el precio de cuyas acciones ascendió hasta 22% en ese mismo periodo. Muchos analistas afirman que la adquisición de Centex por parte de PulteGroup fue inoportuna y errónea. Así, la fusión entre dos empresas puede producir grandes beneficios, pero el precio y el razonamiento que lleve a la adquisición deben ser correctos. Algunas razones del fracaso de muchas fusiones y adquisiciones se listan en la tabla 5-5.

Entre las fusiones, adquisiciones y tomas hostiles ocurridas en años recientes, han predominado las combinaciones de empresas que participan en la misma industria. En muchas industrias se está suscitando una consolidación general de mercados, sobre

TABLA 5-5 Razones clave del fracaso de muchas fusiones y adquisiciones

• Dificultades de integración • Evaluación inadecuada del objetivo • Grandes deudas • Incapacidad de lograr sinergias • Demasiada diversificación • Enfoque excesivo de los directivos en las adquisiciones • Una adquisición demasiado grande • Dificultad para integrar diferentes culturas organizacionales • Baja moral de los empleados debido a despidos y reubicaciones

todo en la bancaria, en la de seguros, en la de defensa y en la de cuidado de la salud, pero también en las industrias farmacéutica, alimentaria, aeronáutica, contable, editorial, informática, de ventas al detalle, de servicios financieros y de biotecnología. Tal como se indica en la tabla 5-6, son muchos los beneficios potenciales implícitos en la fusión o adquisición de empresas.

El volumen de fusiones realizadas cada año en todo el mundo está experimentando un drástico crecimiento, y en la actualidad las operaciones correspondientes tienen un valor superior a los mil billones de dólares. En Estados Unidos se realizan más de 10 000 fusiones, con un valor total por arriba de los 700 000 millones de dólares. La proliferación de fusiones está incentivada por el interés de las empresas de obtener una mayor participación de mercado, eficiencia y poder de fijación de precios; por la globalización, la necesidad de mayores economías de escala y la preocupación por reducir las regulaciones y evitar los monopolios, así como por el creciente uso de Internet y el comercio electrónico.

La *compra apalancada* (LBO, por sus siglas en inglés) ocurre cuando la dirección de una empresa y otros inversionistas privados compran a los accionistas su participación en la misma, utilizando para ello fondos de deuda (de ahí el término *apalancada*).³² Además de servir como un intento por evitar que la empresa sea objeto de una toma hostil, la decisión de llevar a cabo una compra apalancada podría estar motivada por una oferta atractiva, por el hecho de que la alta dirección considere que ciertas divisiones no encajan en la estrategia corporativa general, o porque desde su punto de vista éstas deben ser vendidas para recaudar efectivo. Las compras apalancadas privatizan la corporación.

Adquisiciones de capital privado

Cuando los precios de las acciones aumentaron y las arcas de las empresas se llenaron de efectivo entre 2010 y 2012, las empresas de capital privado —como Kohlberg Kravis Roberts (KKR)— se apresuraron a regresar al negocio de adquirir y vender compañías. Las empresas de capital privado desencadenaron una ola de nuevas ofertas públicas iniciales (OPI), como la de Nielsen Holdings BV, la mayor OPI respaldada por capital privado realizada en Estados Unidos en cinco años. Apollo Global Management es una gran empresa de capital privado, propietaria de muchas compañías. Algunas empresas respaldadas por capital privado que se espera se volverán públicas pronto son BankUnited Inc., Kinder Morgan Inc. y Toys “R” Us Inc.

La pretensión de casi todos los adquirentes de capital privado es comprar empresas a un precio bajo para venderlas después a precio alto, algo que podría calificarse como un buen negocio. Muchas de las adquisiciones —por no decir que casi todas— efectuadas entre 2010 y 2012 fueron realizadas por grandes empresas de inversión privada. Por ejemplo, 3G Capital Management adquirió Burger King Holdings por alrededor de 3 300 millones de dólares. Una filial de Apollo Management LLC adquirió CKE Restaurants, propietaria de las cadenas de hamburguesas Carl’s Jr. y Hardee’s, por casi 700 millones de dólares. La división de capital privado de Goldman Sachs adquirió Apple American Group, el mayor franquiciatario (269 restaurantes) de Applebee’s Neighborhood Grill and Bar, con sede en Independence, Ohio.

Ventajas del primero en actuar

Las *ventajas del primero en actuar* se refieren a los beneficios que puede lograr una empresa al incursionar en un nuevo mercado o desarrollar un nuevo producto o servicio antes que sus rivales.³³ Como se indica en la tabla 5-7, entre las ventajas de ser el primero en actuar están el acceso garantizado a recursos raros, la obtención de nuevos conocimientos sobre factores y temas clave, la conquista de una mayor participación de mercado, y un posicionamiento fácil de defender que, al mismo tiempo, para los rivales resulta difícil y costoso de arrebatar. Las ventajas del primero en actuar son análogas a las que supone ocupar antes que nadie un nivel superior, lo cual implica tener una excelente posición estratégica para lanzar campañas agresivas y defender el territorio. Ser el primero en actuar es muy aconsejable, en especial cuando tal condición permite poner en práctica acciones como las siguientes: 1) construir la imagen y reputación de la empresa entre los compradores, 2) producir ventajas de costos sobre los

TABLA 5-6 Beneficios potenciales de fusionarse con otra empresa o adquirirla

- Lograr un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada
- Hacer un mejor uso de la fuerza de ventas existente
- Reducir el personal administrativo
- Generar economías de escala
- Suavizar las tendencias estacionales de las ventas
- Obtener acceso a nuevos proveedores, distribuidores, clientes, productos y acreedores
- Obtener acceso a nueva tecnología
- Reducir las obligaciones fiscales

TABLA 5-7 Beneficios que obtiene una empresa al ser el primero en actuar

1. Asegurar su acceso a recursos raros
2. Ganar nuevos conocimientos de factores y cuestiones cruciales para el éxito
3. Ganar participación de mercado y ocupar las mejores posiciones del mercado
4. Establecer y asegurar relaciones a largo plazo con clientes, proveedores, distribuidores e inversionistas
5. Ganar la lealtad y el compromiso de los clientes

rivales en términos de nuevas tecnologías, nuevos componentes, nuevos canales de distribución, etcétera, 3) crear clientes leales, y 4) dificultar o imposibilitar al rival la imitación o duplicación.³⁴

Si quiere conservar la ventaja competitiva obtenida por ser el primero en actuar la empresa necesita aprender rápido, pero también debe ser consciente de los riesgos implícitos en tal posición, como los problemas y los costos inesperados que ocurren por ser la primera empresa en hacer negocios en un mercado nuevo. Por lo tanto, las empresas lentas en responder (también llamadas *seguidoras rápidas* o *últimas en actuar*) pueden ser efectivas cuando otra compañía tiene la capacidad de copiar o imitar los productos o servicios de la empresa líder. Si la tecnología avanza con rapidez, las empresas lentas en actuar suelen aventajar los productos o servicios del pionero con productos de segunda generación mejorados. No obstante, con frecuencia a las empresas seguidoras no les queda más remedio que depender de que el pionero no actúe con rapidez y de que cometa errores estratégicos y tácticos. Esta situación no es frecuente, porque en casi todos los casos las ventajas de ser el primero en actuar contrarrestan claramente estos riesgos. Apple Inc. siempre ha sido un ejemplo incuestionable de una empresa pionera o primera en actuar.

Nokia, el fabricante de teléfonos celulares más grande del mundo por número de unidades, ha sido un seguidor en la industria de teléfonos inteligentes al presentar su Nokia N8 después de que Apple realizara el primer movimiento. El N8 es un teléfono delgado, una cámara fotográfica de 12 megapíxeles y una función de grabación de videos en alta definición. Hewlett-Packard (H-P), también una empresa seguidora, lanzó al mercado su primera tablet y su primer teléfono inteligente en 2011, mucho después de que lo hicieran Apple y Google. Apple ya había vendido 14 millones de iPads antes del anuncio de H-P. Forrester Research ha pronosticado que las ventas del iPad alcanzarán los 24.1 millones de unidades en 2011 y los 44 millones anuales hacia 2015.

Intel, con sede en Santa Clara, California, es una empresa pionera por haber introducido nuevos procesos de producción antes que sus competidores. Esta compañía invertirá 7 mil millones de dólares entre 2011 y 2014 para actualizar sus fábricas en Estados Unidos y construir un nuevo complejo de investigación en Oregon. Intel está dejando atrás la fabricación de circuitos para computadoras e introduciéndose en la producción de chips para teléfonos inteligentes y otros productos.

Las ventajas del primero en actuar tienden a ser mayores cuando los competidores son casi del mismo tamaño y poseen recursos similares. Si los competidores no son semejantes en cuanto a tamaño, los grandes competidores podrán esperar mientras otros hacen las inversiones iniciales y se equivocan, para luego responder con mayor efectividad y recursos.

Subcontratación (Outsourcing)

La *subcontratación* (u *outsourcing*) de los procesos de negocio (BPO) implica que una compañía externa tome el control de las operaciones funcionales de una empresa, como recursos humanos, sistemas de información, nómina, contabilidad, servicio al cliente, y hasta el marketing. Las empresas están optando por la subcontratación de sus operaciones funcionales por varias razones: 1) es menos costoso, 2) permite que la empresa se enfoque en sus negocios centrales, y 3) permite que la empresa ofrezca mejores servicios. Otras ventajas de la estrategia de subcontratación son: 1) permite que la empresa se alinee con los mejores proveedores del mundo, al enfocarse en el desarrollo su tarea más importante; 2) le ofrece la posibilidad de ser flexible en caso de que las necesidades de sus clientes cambien de manera inesperada, y 3) le permite concentrarse en otras actividades internas de su cadena de valor, que son críticas para conservar su ventaja competitiva. La BPO es un medio para implementar estrategias similares a las asociaciones y las alianzas estratégicas. El mercado mundial de BPO supera los 173 000 millones de dólares.

Muchas empresas, como Visteon Corp., con sede en Dearborn, Michigan, y J. P. Morgan Chase & Co., subcontratan sus operaciones de cómputo a IBM, la cual compete con compañías como Electronic Data Systems y Computer Sciences Corp. en este negocio. 3M Corp. está subcontratando todas sus operaciones de manufactura a Flextronics International Ltd., de Singapur, o a Jabil Circuit en Florida. 3M también está subcontratando todo el diseño y manufactura de su línea de productos económicos y estandarizados, para lo cual construyó un nuevo centro de diseño en Taiwán.

A lo largo de más de una década, empresas estadounidenses y europeas han subcontratado sus operaciones de manufactura, soporte técnico y funciones administrativas, pero la mayoría ha insistido en conservar sus actividades de investigación y desarrollo dentro de la organización. No obstante, cada vez más organizaciones están subcontratando el diseño de sus productos a desarrolladores asiáticos. China e India están cobrando mayor importancia como proveedores de propiedad intelectual. Empresas como Hewlett-Packard, PalmOne, Dell, Sony, Apple, Kodak, Motorola, Nokia, Ericsson, Lucent, Cisco y Nortel subcontratan casi todo el diseño de sus computadoras personales y cámaras fotográficas en China e India.

Las empresas pagan alrededor de 68 mil millones de dólares cada año por la subcontratación de sus operaciones a otras organizaciones, pero determinar cuáles funciones es recomendable subcontratar, con cuáles proveedores, en dónde y por cuánto puede ser difícil incluso para las empresas más grandes y sofisticadas.³⁵ Por otro lado, ciertos acuerdos de subcontratación no funcionan, como el de J. P. Morgan Chase con IBM y el de Dow Chemical con Electronic Data Systems. Ambos convenios fueron cancelados varios años después de su firma. A raíz del descontento de sus clientes, Lehman Brothers Holdings y Dell Inc. revirtieron recientemente su decisión de trasladar sus centros de atención telefónica a India. Ese país se ha convertido en el paraíso de la subcontratación. Un artículo reciente del *Wall Street Journal* reportó que más o menos 85% de todos los estadounidenses piensa que “subcontratar la producción y la manufactura en países extranjeros es una de las principales razones de que la economía estadounidense no haya mejorado, y tiene la responsabilidad de los altos índices de desempleo”.³⁶ No obstante, las organizaciones que subcontratan están buscando los siguientes beneficios o resolver las problemáticas que se mencionan a continuación:³⁷

- Ahorro de costos: Acceso a salarios más bajos en países extranjeros.
- Enfoque en el negocio central: Concentrar los recursos en el desarrollo del negocio central, en lugar de distraerlos en otras funciones.
- Reestructura de costos: La subcontratación modifica el equilibrio entre costos fijos y costos variables, puesto que la empresa se inclina más hacia estos últimos. La subcontratación también hace más predecibles los costos variables.
- Mejora de la calidad: Esto se logra al subcontratar especialistas para llevar a cabo diferentes funciones del negocio.
- Conocimiento: Se obtiene acceso a la propiedad intelectual, más experiencia y conocimientos más amplios.
- Protección legal: Se tiene acceso a los servicios mediante un contrato jurídicamente vinculante, protegido con sanciones y compensaciones judiciales. Esto no sucede cuando los servicios se suministran internamente.
- Conocimientos operativos expertos: Se tiene acceso a las mejores prácticas operacionales, mientras que el desarrollo interno de las mismas sería lento y oneroso.
- Acceso al talento: Se gana acceso a una fuente sostenible de talentos y habilidades, en especial en materia de ciencia e ingeniería.
- Catalizador del cambio: Utilizar un contrato de subcontratación como catalizador de un cambio relevante, que la empresa no podría lograr por sí sola.
- Mejor capacidad de innovación: Se aprovecha el conocimiento externo para superar las limitaciones de la capacidad interna para la innovación de productos.
- Reducción del tiempo de la llegada del producto al mercado: Se acelera el desarrollo y la producción del producto, gracias a las capacidades adicionales del proveedor.
- Administración de riesgos: Los riesgos se manejan mejor mediante la asociación con una empresa externa.
- Beneficios fiscales: Se da la posibilidad de aprovechar los incentivos fiscales para la ubicación de fábricas, con el fin de evitar los impuestos altos de diferentes países.

Administración estratégica en organizaciones gubernamentales y no lucrativas

Las organizaciones no lucrativas son iguales que las empresas lucrativas, salvo por dos importantes distinciones: 1) las empresas no lucrativas no pagan impuestos, y 2) carecen de accionistas que suministren el capital. Fuera de esto, tanto unas como otras tienen competidores que desean sacarlas del negocio; también cuentan con empleados, clientes, acreedores, proveedores y distribuidores, así como presupuestos financieros, estados de resultados, balances generales, estados de flujo de efectivo, etcétera. Las organizaciones no lucrativas aplican la planificación estratégica tal como lo hacen las empresas lucrativas, y quizá más, puesto que el capital social está vedado como fuente alternativa de financiamiento.

Incontables empresas no lucrativas y organizaciones gubernamentales, como los grupos de niñas y niños exploradores, la Cruz Roja, las cámaras de comercio, las instituciones educativas, las instituciones médicas, los servicios públicos, las bibliotecas, las agencias gubernamentales y las iglesias, están usando efectivamente el proceso de administración estratégica. De hecho, muchas organizaciones gubernamentales y no lucrativas superan a las empresas privadas y corporaciones en materia de innovación, motivación, productividad y administración estratégica.

En comparación con las empresas lucrativas, las organizaciones gubernamentales y no lucrativas pueden depender al cien por ciento del financiamiento externo. La administración estratégica ofrece, especialmente a este tipo de organizaciones, un excelente medio para desarrollar y justificar la solicitud de apoyo financiero.

Instituciones religiosas

Un artículo reciente del *Wall Street Journal* revela que el número de instituciones religiosas que se ven forzadas a cerrar sus puertas en Estados Unidos está en aumento, pues muchas se endeudaron excesivamente y se volvieron demasiado grandes durante la bonanza económica.³⁸ Chris Macke, estratega de bienes raíces en CoStar, afirma que “quizá las organizaciones religiosas estén sujetas a las leyes divinas, pero también lo están a las leyes económicas”. En años recientes las instituciones religiosas de todo tipo de denominación han sido víctimas de las dificultades que enfrentan los consumidores, como los altos índices de desempleo y subempleo que se traducen en limosnas más bajas y una menor asistencia a los templos.

Seis estados en particular tuvieron que cerrar 15 de sus iglesias o más en el periodo de 2006 a 2010: California (29), Michigan (23), Florida (23), Georgia (19), Texas (17) y Ohio (15). Las instituciones religiosas son similares a las empresas en muchos aspectos, por ejemplo: 1) pueden verse obligadas a cerrar sus puertas cuando sus finanzas no andan bien, y 2) necesitan una planificación estratégica efectiva.

Instituciones educativas

Las instituciones educativas están utilizando cada vez más las técnicas y conceptos de la administración estratégica. Richard Cyert, ex presidente de la Carnegie Mellon University, comentó: “Creo que hacemos un trabajo de administración estratégica mucho mejor que cualquier empresa que conozca”. Los cambios demográficos ocurridos en diversas regiones de su territorio constituyen tan sólo uno de los factores que afligen actualmente a las instituciones educativas estadounidenses, las cuales no han planificado cómo manejar las modificaciones en materia de matrícula. Por ejemplo, las escuelas de la Ivy League (conjunto de ocho universidades del noreste de Estados Unidos, incluyendo las de Columbia, Harvard, Princeton y Yale, entre otras) han aumentado sus esfuerzos de promoción en las regiones del sudeste y el oeste de la nación. Esta tendencia representa un cambio importante en el clima competitivo, pues se busca atraer a los mejores graduados de bachillerato cada año.

Los estudios universitarios que se imparten online son cada vez más comunes y representan una amenaza para las universidades y los colegios tradicionales. De acuerdo con Andrew Rosen, director operativo de Kaplan Education Centers, subsidiaria de Washington Post Company, este servicio “permite dormir a los niños y obtener un diploma en derecho”.

Por otro lado, muchos colegios y universidades estadounidenses han establecido campus fuera del territorio nacional. Por ejemplo, en 2013 Yale University y la National University de Singapur establecerán un campus conjunto en Singapur. La institución será el primer colegio de artes liberales en la nación asiática, y el primer campus de Yale fuera de la Ivy League, cuya sede está en New Haven, Connecticut.

Organizaciones médicas

La industria hospitalaria estadounidense, cuyo valor asciende a 200 mil millones de dólares, está experimentando un declive en sus márgenes, un exceso de capacidad, una sobrecarga burocrática, estrategias de diversificación mal planificadas y ejecutadas, elevación de los costos de los servicios médicos, menor apoyo federal y alta rotación de directivos. La severidad del problema está agravada por una disminución anual de 20% en la tasa de hospitalización de pacientes a nivel nacional. El decremento en las tasas de hospitalización, la desregulación, el acelerado crecimiento de organizaciones de mantenimiento de la salud, organizaciones de proveedores preferidos, centros de urgencias médicas, centros de cirugías ambulatorias, centros de diagnóstico, clínicas especializadas y prácticas grupales son algunas de las principales amenazas que enfrentan los hospitales modernos. Muchas instituciones médicas, privadas y estatales, tienen problemas financieros como resultado de actuar reactiva y no proactivamente ante los problemas que aquejan a su industria.

Los hospitales, cuya finalidad original era de captar y alojar personas aquejadas de tuberculosis, viruela, cáncer, neumonía y otras enfermedades infecciosas de índole terminal, están creando nuevas estrategias, ya que los avances en las técnicas de diagnóstico y tratamientos de enfermedades crónicas están modificando dicha misión. Hoy en día esas instituciones ya no se ocupan sólo de brindar atención a los pacientes en sus instalaciones, sino que además están comenzando a llevar sus servicios al paciente, con lo cual ahora los servicios médicos se están concentrando cada vez más en el hogar y las comunidades. Los cuidados para pacientes con enfermedades crónicas requerirán instalaciones de tratamientos diurnos, monitoreo electrónico en casa, servicios ambulatorios fáciles de usar, redes descentralizadas de servicio y pruebas de laboratorio. Una estrategia exitosa para los hospitales del futuro exigirá una colaboración renovada y profunda con los médicos, cuya labor es central para el éxito del hospital, y una asignación de recursos para los cuidados de enfermos crónicos y agudos en hogares y comunidades.

Las estrategias que actualmente aplican varios hospitales consisten en crear servicios médicos en el hogar, establecer hogares para ancianos y formar centros de rehabilitación. Las estrategias de integración hacia atrás que algunos hospitales están aplicando suponen adquirir servicios de ambulancias, servicios de deshecho de residuos y servicios de diagnóstico. Cada año millones de personas investigan padecimientos en Internet, lo cual está ocasionando un drástico cambio en el equilibrio de poder entre el paciente, el médico y los hospitales. La cantidad de personas que utilizan Internet para obtener información médica está aumentando vertiginosamente. Los pacientes que utilizan este medio pueden obtener conocimientos sobre un tema determinado, llegando a superar por mucho los de su médico, puesto que ninguna persona por sí sola puede mantenerse al tanto de los resultados y las implicaciones de las investigaciones médicas cuyo valor asciende a miles de millones de dólares y que se publican cada semana. Los pacientes modernos suelen entrar al consultorio de sus médicos llevando una carpeta llena de artículos recientes en donde se detallan las investigaciones y las opciones de tratamiento disponibles para sus padecimientos.

Agencias y departamentos gubernamentales

Las agencias y departamentos federales, estatales, regionales y municipales, como los departamentos de policía, las cámaras de comercio, las asociaciones forestales y los departamentos de sanidad, son responsables de formular, implementar y evaluar las estrategias que utilicen el dinero de los contribuyentes de la manera más rentable para ofrecer servicios y programas. Los conceptos de la administración estratégica también suelen ser necesarios en este ámbito, y por tanto se aplican ampliamente con la finalidad de que las organizaciones gubernamentales sean más eficaces y eficientes.

Los estrategias que trabajan en organizaciones gubernamentales operan con menos autonomía estratégica que sus colegas de la industria privada. Es común que las empresas públicas no puedan diversificarse incursionando en negocios no relacionados o fusionándose con otras compañías. Los estrategias gubernamentales tienen poca libertad para alterar la misión de las organizaciones o redirigir sus objetivos. Los legisladores y políticos suelen tener un control directo o indirecto sobre las principales decisiones y recursos. Las cuestiones estratégicas se discuten y debaten en los medios de comunicación y las legislaturas. Los temas que llegan a politizarse generan menos alternativas estratégicas. Ahora existe una mayor capacidad de pronóstico en la administración de las empresas del sector público.

Las agencias y departamentos gubernamentales se están dando cuenta de que a los empleados les emociona tener la oportunidad de participar en el proceso de administración estratégica, y con ello influir en la determinación de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización. Además, las agencias gubernamentales están utilizando un enfoque basado en la administración estratégica para desarrollar y justificar solicitudes formales de financiamiento adicional.

Administración estratégica en las pequeñas empresas

La razón por la que “volverse su propio jefe” se ha convertido en una obsesión radica en que, en buena parte del mundo occidental, los emprendedores son modelos a seguir. Casi todos desean tener su propio negocio, desde los adolescentes y estudiantes universitarios —los cuales están inscribiéndose como nunca antes a cursos de desarrollo emprendedor— hasta personas de más de 65 años, quienes cada año fundan más empresas.

Como cientos de miles de personas han perdido sus empleos en los últimos años, muchas de ellas han puesto en marcha pequeñas empresas. El *Wall Street Journal* publicó recientemente un artículo de diez páginas sobre cómo ser un emprendedor exitoso.³⁹ No sólo los empleados despedidos, sino también los graduados universitarios, están buscando abrir sus propias empresas.⁴⁰

La administración estratégica es vital para el éxito de una empresa grande, ¿pero qué hay de las pequeñas empresas? El proceso de la administración estratégica tiene una importancia igual de importante para ellas. Desde su creación toda organización debe tener una estrategia, incluso si ésta sólo comprende las operaciones cotidianas. Aunque se realice de manera informal a manos de un emprendedor o propietario individual, el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. Debido al siempre creciente número de hombres y mujeres que están iniciando sus propios negocios, muchas personas se están volviendo estrategas. Los grandes despidos corporativos han contribuido al gran aumento de pequeñas empresas y nuevas ideas.

Varios artículos de revistas y periódicos se han enfocado en los conceptos de la administración estratégica para las pequeñas empresas. Una de las conclusiones más importantes de estos artículos es que la falta de conocimientos en administración estratégica constituye un serio obstáculo para muchos dueños de pequeñas empresas. Otros problemas que suelen encontrarse al aplicar los conceptos de la administración estratégica a las pequeñas empresas son la falta de capital suficiente para aprovechar las oportunidades

externas y el marco de referencia cognitivo del día con día. La investigación también indica que la administración estratégica en las pequeñas empresas es más informal que en las grandes, pero que aquellas que aplican la administración estratégica tienen mejor desempeño que las que no lo hacen.

Nota para el estudiante

Existen numerosas estrategias alternativas que podrían beneficiar a cualquier empresa, pero su análisis del caso sobre administración estratégica deberá contener recomendaciones especiales que usted considere reeditarán las mayores ventajas competitivas para la empresa. Dado que las recomendaciones con costos para la empresa constituyen la parte más importante de su proyecto, incluya fragmentos de esa información desde el inicio de su presentación y a medida que vaya presentando material de apoyo para justificar sus gastos. Por lo tanto, las páginas en donde comente sus recomendaciones deberán ser un resumen de las sugerencias que haya mencionado a lo largo de su presentación; evite que sean sorpresivas para el lector o la audiencia. Quizás incluso quiera incluir en sus recomendaciones un comentario sobre por qué no eligió la implementación de otras estrategias factibles. Esa información también debe basarse en la idea de ventaja y desventaja competitivas respecto de los costos y beneficios percibidos.

Conclusión

El mayor atractivo de cualquier enfoque administrativo es la esperanza de que mejorará el desempeño organizacional, sobre todo en la administración estratégica. A través de la participación en las actividades de administración estratégica, los directivos y empleados logran comprender mejor las prioridades y operaciones de la organización. La administración estratégica permite que las empresas sean eficientes, pero lo más importante es que les brinda la oportunidad de ser efectivas. Aunque la administración estratégica no garantiza el éxito organizacional, el proceso permite una toma de decisiones proactiva más que reactiva. En el caso de algunas empresas la administración estratégica puede representar un cambio radical de filosofía, así que los estrategas deben entrenarse para anticipar y responder de manera constructiva a las preguntas y problemas que surjan. Las estrategias que se analizaron en este capítulo pueden representar un nuevo comienzo para muchas empresas, en especial si sus directivos y empleados comprenden y respaldan el plan de acción.

Términos y conceptos clave

Absorción (p.156)	Franquiciamiento (p. 139)
Acuerdos de cooperación (p. 154)	Fusión (p. 155)
Adquisición (p. 155)	Fusión amistosa (p. 156)
Alianza estratégica (p. 154)	Integración hacia adelante (p. 138)
Caballero blanco (p. 156)	Integración hacia atrás (p. 139)
Compra apalancada (LBO) (p. 157)	Integración horizontal (p. 140)
Cuadro de mando integral (p. 135)	Integración vertical (p. 138)
Desarrollo del mercado (p. 141)	Liderazgo en costos (p. 148)
Desarrollo del producto (p. 142)	Liquidación (p. 148)
Desintegración (p. 140)	Mercados turbulentos y vertiginosos (p. 152)
Desinversión (p. 147)	Objetivos a largo plazo (p. 132)
Diferenciación (p. 149)	Objetivos estratégicos (p. 133)
Diversificación no relacionada (p. 143)	Objetivos financieros (p. 133)
Diversificación relacionada (p. 143)	Recorte de gastos (p. 146)
Enfoque (p. 149)	Subcontratación de los procesos
Estrategia de combinación (p. 135)	de negocio (BPO) (p. 158)
Estrategias de diversificación (p. 143)	Toma hostil (p. 156)
Estrategias de integración (p. 138)	Ventajas del primero en actuar (p. 157)

Temas para repaso y debate

- Mencione y describa los seis principales beneficios que una empresa podría obtener al subcontratar (outsourcing) algunas de sus operaciones.
- ¿En qué difieren las empresas con fines de lucro de las empresas sin fines de lucro en términos de negocio? ¿Qué implicaciones tienen estas diferencias para su planificación estratégica?
- Si el CEO de una empresa de bebidas como Dr Pepper/Snapple le preguntara qué convendría más a su empresa, la integración hacia adelante o la integración hacia atrás, ¿qué le respondería?
- En orden de importancia, mencione seis “características de los objetivos”.
- En orden de importancia, mencione seis “beneficios de los objetivos”.
- La llamada desintegración parece haberse convertido en una tendencia creciente hacia la reducción de la integración hacia adelante en las empresas. Analice el porqué.
- La llamada desintegración parece haberse convertido en una tendencia creciente hacia la reducción de la integración hacia atrás en las empresas. Analice el porqué.
- Si una empresa cuenta con un millón de dólares para gastar en una nueva estrategia y está considerando si debe concentrarse en el desarrollo del mercado o en el desarrollo del producto, ¿qué factores determinantes serían más relevantes para tomar la decisión?
- ¿Qué condiciones externas e internas serían necesarias o deseables para la diversificación de una empresa?
- ¿Una empresa podría implementar de manera simultánea un liderazgo en costos, una estrategia de enfoque y una de diferenciación? ¿Es recomendable que las empresas lo hagan? Analice.
- Existe una creciente tendencia a la mayor colaboración entre competidores. Mencione los beneficios y las desventajas de esta práctica.
- Mencione cuatro beneficios importantes que resulten de formar una alianza estratégica para el logro de los objetivos deseados.
- Mencione seis beneficios importantes que resulten de adquirir otra empresa para lograr los objetivos deseados.
- Mencione cinco razones por las que históricamente han fracasado muchas fusiones y adquisiciones.
- ¿Se le ocurre alguna razón por la que las organizaciones sin fines de lucro se beneficiarían menos de la planificación estratégica que las empresas con fines de lucro?
- Analice por qué es tan importante para un equipo de fútbol o básquetbol colegial contar con una buena estrategia de juego para el encuentro con un poderoso equipo rival. ¿Cuánto tiempo y esfuerzo considera que el equipo de entrenadores debe invertir en desarrollar esa estrategia de juego? ¿Por qué son tan esenciales el tiempo y el esfuerzo?
- ¿Por qué más del 60% de las empresas de Fortune 500 tienen sede en Wilmington, Delaware?
- Defina qué es un “caballero blanco” en la industria de la comida rápida, y dé un ejemplo hipotético.
- ¿En qué difiere la formulación de estrategias en una empresa grande y en una empresa pequeña? ¿En qué difiere en una organización sin fines de lucro y en una empresa con fines de lucro?
- Mencione algunos ejemplos recientes de la penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- Mencione algunos ejemplos recientes de integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- Mencione algunos ejemplos recientes de diversificación relacionada y diversificación no relacionada.
- Mencione algunos ejemplos recientes de alianzas estratégicas, recorte de gastos, desinversión y liquidación.
- ¿Considera que las tomas hostiles son poco éticas? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la diversificación?
- ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de una estrategia integradora?
- ¿En qué difiere la administración estratégica en una empresa sin fines de lucro y en una empresa con fines de lucro?
- ¿Por qué no es aconsejable implementar demasiadas estrategias al mismo tiempo?
- Los consumidores pueden comprar zapatos deportivos, comida, automóviles, barcos y seguros en Internet. ¿Existe algún producto que no se pueda adquirir online? ¿Cuáles son las implicaciones de esto para los vendedores al detalle tradicionales?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que una empresa se fusione con una empresa rival?
- Compare e identifique las similitudes y diferencias entre los objetivos estratégicos y los objetivos financieros. ¿Qué clase de objetivo es más importante para usted? ¿Por qué?
- Diagrama un organigrama de dos divisiones que incluya al CEO, al director operativo, al director de información, al director científico, al director financiero, al director de marketing, al director de recursos humanos y al director de investigación y desarrollo, y a los presidentes de las dos divisiones. Sugerencia: los presidentes divisionales le reportan al director operativo.
- ¿En qué difieren los niveles de estrategia en una empresa grande y en una pequeña?
- Mencione 11 tipos de estrategias. Dé un ejemplo hipotético de cada estrategia mencionada.
- Analice la naturaleza de una “fusión amistosa”, así como sus ventajas y desventajas en comparación con una “toma hostil” al adquirir otra empresa. Dé un ejemplo de cada una.
- Defina y explique “las ventajas del primero en actuar”.
- Defina y explique la “subcontratación”.
- ¿Qué estrategias son mejores para mercados turbulentos y vertiginosos.

Notas

- John Byrne, “Strategic Planning –It’s Back”, *BusinessWeek*, 26 de agosto de 1996, 46.
- Steven C. Brandt, *Strategic Planning in Emerging Companies* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981). Reimpreso con autorización del editor.
- R. Kaplan y D. Norton, “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1993, 147.
- F. Hansen y M. Smith, “Crisis in Corporate America: The Role of Strategy”, *Business Horizons*, enero-febrero de 2003, 9.

5. Adaptado de F. R. David, "How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?", *Managerial Planning* 33, núm. 4 (enero-febrero de 1985): 14-17,22.
6. *Ibíd.*
7. Kenneth Davidson, "Do Megamergers Make Sense?", *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3 (invierno de 1987): 45.
8. David. "How Do We Choose".
9. *Ibíd.*
10. *Ibíd.*
11. Bruce Horovitz, "Marketing Trends Popping Up in 2011", *USA Today*, 24 de enero de 2011, B1-B2.
12. Bruce Horovitz, "Marketing Trends Popping Up in 2011", *USA Today*, 21 de enero de 2011, B1-B2.
13. David. "How Do we Choose".
14. Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005, 241).
15. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980, 53-57, 318-319).
16. Sheila Muto, "Seeing a Boost, Hospitals Turn to Retail Stores", *Wall Street Journal*, 7 de noviembre de 2001, B1, B8.
17. David, "How Do We Choose".
18. *Ibíd.*
19. *Ibíd.*
20. *Ibíd.*
21. Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985), 97. También, Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), 117.
22. Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), 125-126.
23. Porter, *Competitive Advantage*, 160-162.
24. Thompson, Strickland y Gamble, 129-130.
25. *Ibíd.*, 134.
26. Gary Hamel, Yves Doz y C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors-and Win", *Harvard Business Review* 67, núm. 1 (enero-febrero de 1989): 133.
27. Scott Morrison, "Facebook, Skype Ponder Alliance", *Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2010, B4.
28. Kathryn Rudie Harrigan, "Joint Ventures: Linking for a Leap Forward", *Planning Review* 14, núm. 4 (julio-agosto de 1986): 10.
29. Matthew Schiffrin, "Partner or Perish", *Forbes* (21 de mayo de 2001): 26.
30. *Ibíd.*, 28.
31. *Ibíd.*, 32.
32. Steven Rattner, "Mergers: Windfalls or Pitfalls?", *Wall Street Journal*, 1 de octubre de 1999, A22; Nikhil Deogun, "Merger Wave Spurs More Stock Wipeouts", *Wall Street Journal*, 29 de noviembre de 1999, C1.
33. Joel Millman, "Mexican Mergers/Acquisitions Triple from 2001", *Wall Street Journal*, 27 de diciembre de 2002, A2.
34. Robert Davis, "Net Empowering Patients", *USA Today*, 14 de julio de 1999, 1A.
35. M. J. Gannon, K. G. Smith y C. Grimm, "An Organizational Information-Processing Profile of First Movers", *Journal of Business Research* 25 (1992): 231-241; M. B. Lieberman y D. B. Montgomery, "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal* (verano de 1988): 41-58.
36. Scott Thurm, "Behind Outsourcing: Promise and Pitfalls", *Wall Street Journal*, 26 de febrero de 2007, B3.
37. Louise Radnofsky y Jim Carlton, "Recession-Weary Americans Sour on Free Trade", *Wall Street Journal*, 4 de octubre de 2010, A2.
38. <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>. También, R. Gareiss. "Analyzing The Outsourcers", *Information Week*, 18 de noviembre de 2002; D.W. Drezner, "The Outsourcing Bogeyman", 2004, www.foreignaffairs.org; P. Engardio, (2006). "Outsourcing: Job Killer or Innovation Boost?", *Business Week*, 2006; Justin Chakma, Jeff L. Calcagno, Ali Behbahani y Shawn Moitahedian, "Is it Virtuous to be Virtual? The VC Viewpoint", *Nature Biotechnology* 27, núm. 10 (octubre de 2009).
39. Shelly Banjo, "Churches Find End is Nigh", *Wall Street Journal*, 25 de enero de 2011, A3.
40. Kelly Spors, "So, You Want to Be an Entrepreneur", *Wall Street Journal*, 28 de febrero de 2009, RI.

Lecturas sobre temas actuales

- Adegbesan, J. Adetunji y Matthew J. Higgins. "The Intra-Alliance of Value Created Through Collaboration". *Strategic Management Journal* 32, núm. 2 (febrero de 2011): 187-211.
- Bruton, Garry D., Igor Filatotchev, Salim Chahine y Mike Wright. "Governance, Ownership Structure and Performance of IPO Firms: The Impact of Different Types of Private Equity Investors and Institutional Environments". *Strategic Management Journal* 31, núm. 5 (mayo de 2010): 491-509.
- Cedergren, Stefan, Anders Wall y Christer Norstrom. "Evaluation of Performance in a Product Development Context". *Business Horizons* 53, núm. 4 (julio-agosto de 2010): 359-370.
- Combs, James G., David J. Ketchen Jr., Christopher L. Shook y Jeremy C. Short. "Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges". *Journal of Management* 37, núm. 1 (enero de 2011): 99-126.
- Datta, Deepak K., James P. Guthrie, Dynah Basuil y Alankrita Pandey. "Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis". *Journal of Management* 36, núm. 1 (enero de 2010): 281-348.
- David, Parthiban, Jonathan P. O'Brien, Toru Yoshikawa y Andrew Delios. "Do Shareholders or Stakeholders Appropriate the Rents from Corporate Diversification? The Influence of Ownership Structure". *The Academy of Management Journal* 53, núm. 3 (junio de 2010): 636-648.
- Graebner, Melissa E., Kathleen M. Eisenhardt y Philip T. Roundy. "Success and Failure in Technology Acquisitions: Lessons for Buyers and Sellers". *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 3 (agosto de 2010): 73-92.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton y Bjarne Rugelsjoen. "Managing Alliances with the Balanced Scorecard". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, 114-124.
- Kumar, M. V. Shyam. "Are Joint Ventures Positive Sum Games? The Relative Effects of Cooperative and Noncooperative Behavior". *Strategic Management Journal* 32, núm. 1 (enero de 2011): 32-54.
- Lee, Gwendolyn K. y Marvin Lieberman. "Acquisition vs. Internal Development As Modes of Market Entry". *Strategic Management Journal* 31, núm. 2 (febrero de 2010): 140-158.

- Lansiluoto, Aapo y Marko Jarvenpaa. "Greening the Balanced Scorecard". *Business Horizons* 53, núm. 4 (julio-agosto de 2010): 385-396.
- Martin, John A. y Kevin J. Davis. "Learning of Hubris? Why CEOs Create Less Value in Successive Acquisitions". *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 1 (febrero de 2010): 79.
- Rawley, Evan. "Diversification, Coordination Costs, and Organizational Rigidity: Evidence From Microdata". *Strategic Management Journal* 31, núm. 8 (agosto de 2010): 873-891.
- Reitzig, Markus y Stefan Wagner. "The Hidden Costs of Outsourcing: Evidence From Patent Data". *Strategic Management Journal* 31, núm. 11 (noviembre de 2010): 1183-1201.
- Salomon, Robert y Byungchae Jin. "Do Leading or Lagging Firms Learn More From Exporting?" *Strategic Management Journal* 31, núm. 10 (octubre de 2010): 1088-1113.
- Siegel, Donald S. y Kenneth L. Simons. "Assessing the Effects of Mergers and Acquisitions on Firm Performance, Plant Productivity, and Workers: New Evidence From Matched Employer-Employee Data". *Strategic Management Journal* 31, núm. 8 (agosto de 2010): 903-916.
- Upton, John W. y Annette L. Ranft. "When Strategies Collide: Divergent Multipoint Strategies Within Competitive Triads". *Business Horizons* 53, núm. 1 (enero-febrero de 2010): 49-58.
- Yu, Jifeng, Brett Anitra Gilbert y Benjamin M. Oviatt. "Effects of Alliances, Time, and Network Cohesion on the Initiation of Foreign Sales by New Ventures". *Strategic Management Journal* 32, núm. 4 (abril de 2011): 424-446.
- Wassmer, Ulrich. "Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda". *Journal of Management* 36, núm. 1 (enero de 2010): 141-171.
- Wassmer, Ulrich, Pierre Dussauge y Marcel Planellas. "How to Manage Alliances Better Than One at a Time". *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 3 (primavera de 2010): 77-84.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 5A

Desarrollo de estrategias hipotéticas para Disney

Objetivo

La tabla 5-4 identifica, define y ejemplifica 11 tipos de estrategias clave que pueden implementar las empresas. Mediante este ejercicio practicará la formulación de posibles estrategias dentro de cada categoría.

Instrucciones

- Paso 1** Desarrolle una matriz de 11×2 , de manera que dos divisiones de Disney estén en la parte superior y las 11 estrategias de la tabla 5-4 se ubiquen a lo largo del lado izquierdo de la hoja. En otras palabras, en la parte superior tendrá dos de los siguientes cinco encabezados: 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products, y 5) Interactive Media; a lo largo de la parte izquierda de su hoja anote los 11 tipos de estrategias básicas de la tabla 5-4, según se describen en el capítulo.
- Paso 2** Revise el texto relacionado con la tabla 5-4. También revise la información de las divisiones de Disney que se ofrece tanto en el *Informe anual* como en el *Formato 10K* de la compañía.
- Paso 3** En cada una de las 22 celdas de su matriz de 11×2 escriba una estrategia hipotética para el segmento de negocio indicado.

Ejercicio 5B

Evaluación de las divisiones de Disney en términos de las estrategias de Porter

Objetivo

La figura 5-3 y el texto relacionado describen las cinco estrategias genéricas de Porter. Disney tiene cinco segmentos de negocio. Con este ejercicio practicará la evaluación del grado en que los diferentes segmentos o divisiones de una empresa utilizan las estrategias genéricas de Porter.

Instrucciones

- Paso 1** Desarrolle una matriz de 5×5 , colocando las cinco divisiones de Disney en la parte superior y las cinco estrategias de Porter a lo largo de la parte izquierda de su hoja. En otras palabras, en la parte superior tendrá los encabezados 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products e 5) Interactive Media, y en la parte izquierda de su hoja anotará Tipo 1, Tipo 2, Tipo 3, Tipo 4 y Tipo 5, en referencia a los tipos de estrategias básicas de Porter descritos en el capítulo.
- Paso 2** Revise el texto que explica las cinco estrategias de Porter. También revise la información divisional de Disney, proporcionada en el *Informe anual* y en el *Formato 10K* de la empresa, así como en el caso de cohesión.
- Paso 3** En cada una de las 25 celdas de su matriz de 5×5 escriba la palabra Alto, Medio o Bajo para indicar el grado en que cada división de Disney utiliza o aplica la estrategia respectiva de Porter.
- Paso 4** Escriba un resumen ejecutivo de una o dos páginas que revele los motivos de haber asignado las opciones Alto, Medio y Bajo a cada estrategia, así como su evaluación general de la efectividad de la estrategia de Disney, en especial según los indicadores mencionados en el capítulo para cada una de las estrategias de Porter en términos de cuándo es más recomendable aplicarlas.
- Paso 5** Agregue una fila más en la parte inferior de su matriz de 5×5 ; en ella indicará qué calificación daría a cada segmento de Disney por su formulación de la estrategia general y sus esfuerzos de implementación (A, B, C, D o F).

Ejercicio 5C

Determinación de las estrategias que Disney debería implementar en el futuro próximo

Objetivo

Al desarrollar el análisis de caso de administración estratégica podrá encontrar información acerca de las estrategias actuales y de futura implementación de la empresa. No recomiende lo que la empresa ya tiene planificado, a menos que un análisis a fondo de la situación revele que las estrategias correspondientes son las mejores entre todas las alternativas factibles. Este ejercicio le aportará la experiencia para realizar investigaciones bibliográficas y en Internet para determinar lo que Disney está haciendo y lo que deberá hacer en el futuro próximo.

Instrucciones

- Paso 1** Busque DIS en los sitios web propuestos en la tabla 4-5. Localice algunos artículos recientes acerca de Disney. Revise también los últimos comunicados de prensa en el sitio web de DIS.
- Paso 2** Resuma sus hallazgos en un informe de tres páginas titulado “Mis reflexiones sobre las estrategias que debe aplicar Disney en el futuro próximo”.

Ejercicio 5D

Análisis de artículos sobre estrategias

Objetivo

Los artículos sobre estrategias se pueden encontrar cada semana en revistas, publicaciones profesionales y periódicos. Leyendo y estudiando artículos sobre estrategia podrá comprender mejor los procesos de administración estratégica. Algunas de las mejores publicaciones profesionales que incluyen artículos sobre estrategia corporativa son *Advanced Management Journal*, *Business Horizons*, *Long Range Planning*, *Journal of Business Strategy* y *Strategic Management Journal*. Estas publicaciones están dedicadas a informar los resultados de las investigaciones empíricas que se realizan en el campo de la administración, y aplican conceptos de administración estratégica en organizaciones e industrias específicas; además, presentan nuevas técnicas de administración estratégica y ofrecen estudios de caso cortos sobre empresas seleccionadas.

Otras publicaciones profesionales recomendables para encontrar artículos sobre administración estratégica son *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *California Management Review*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Executive*, *Journal of Management* y *Journal of Small Business Management*.

Además de las publicaciones profesionales, muchas revistas presentan regularmente artículos que se enfocan en estrategias de negocios. Algunas de las mejores en las que se puede encontrar artículos sobre aplicación de estrategias son *Dun's Business Month*, *Fortune*, *Forbes*, *BusinessWeek, Inc.*, *Industry Week*, *SoyEntrepreneur*, *Fortuna*, *Merca 2.0* y *Expansión*. Periódicos como *USA Today*, *Wall Street Journal*, *New York Times*, *Barrons* y *El Economista* cubren acontecimientos relacionados con estrategias —el anuncio de una alianza estratégica, una declaración de quiebra, el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria, la adquisición de una empresa, la desinversión de una división, la contratación o el despido de un CEO, o un intento de toma hostil— en el momento en que ocurren.

En conjunto, las revistas, las publicaciones profesionales y los periódicos pueden hacer que su curso de administración estratégica sea más emocionante, ya que le permiten identificar y estudiar las estrategias actuales de organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Instrucciones

- Paso 1** Vaya a la biblioteca de su escuela y encuentre un artículo reciente en alguna publicación profesional que se enfoque en un tema de administración estratégica. Seleccione su artículo en alguna de las publicaciones profesionales mencionadas líneas arriba, no en una revista. Copie el artículo y compártalo con su clase.
- Paso 2** Presente un informe oral de tres minutos en donde resuma la información más importante que haya encontrado en su artículo. Incluya comentarios que reflejen su opinión personal sobre el contenido. Haga circular su artículo por todo el salón de clases.

Ejercicio 5E

Clasificación de algunas de las estrategias implementadas en 2011

Objetivo

Este ejercicio puede mejorar su comprensión de diferentes estrategias, y también le dará experiencia para clasificar estrategias, habilidades que le ayudarán a utilizar las herramientas para la formulación de estrategias que se presentan más adelante. Considere las siguientes dieciséis estrategias que varias empresas reales implementaron en 2011:

1. General Electric vendió su división NBC Universal a Comcast por 6 500 millones de dólares.
2. Vision Airlines agregó más de 40 ciudades a su portafolio de destinos de vuelo.
3. J. C. Penney cerró muchas de sus tiendas, establecimientos, centros de atención telefónica, e incluso su negocio de ventas por catálogo.
4. Citigroup vendió su compañía musical EMI Group Ltd.
5. Nestlé S.A. adquirió CM&D Pharma Ltd. Ésta es la primera maniobra de Nestlé para incursionar en la venta de alimentos orientados a enfermedades.
6. Caterpillar adquirió recientemente a Bucyrus International, otro productor de equipo de extracción minera.
7. Limited Brands abrió su primer establecimiento Victoria's Secret en Canadá.
8. Wal-Mart abrió 40 nuevos supermercados en Canadá.
9. Los cuatro anunciantes más importantes (en orden) durante el Súper Tazón XLV fueron Anheuser-Busch (INBev), PepsiCo, General Motors y Paramount Pictures. Cada una de estas empresas transmitió al menos cinco anuncios de 30 segundos.
10. La cadena de tiendas de abarrotes SuperValu Inc. está cerrando sus tiendas con ventas bajas y recortando personal.
11. General Motors ingresó al negocio del entretenimiento al producir la serie de televisión "Inside the Vault".
12. Caesars Entertainment abrió su primer hotel sin casino en Asia.
13. AOL despidió al 20% de sus trabajadores a mediados de 2011.
14. Las 40 nuevas tiendas exprés de Wal-Mart abrieron con un costo de 1.2 millones de dólares por unidad; cada tienda cuenta con farmacia, abarrotes, 75 lugares de estacionamiento y tres o cuatro cajas.
15. Dell Inc. gastó mil millones de dólares para alejarse de su enfoque en las computadoras personales para suministrar servicios de computación en nube.
16. Siemens vendió su unidad de iluminación Osram, que generó 6 600 millones de dólares en 2010.

Instrucciones

- Paso 1** Escriba números del 1 al 16; cada uno de esos números corresponde a una de las estrategias descritas en el capítulo.
- Paso 2** ¿Qué tipo de estrategia describe mejor las dieciséis acciones citadas? Escriba su respuesta.
- Paso 3** Intercambie su hoja con un compañero de clase, de manera que cada uno califique las respuestas del otro con base en las explicaciones aportadas por el profesor.

Ejercicio 5F

Determinación de cuán riesgosas son diversas estrategias alternativas

Objetivo

Este ejercicio se enfoca en qué tan riesgosas son las diferentes estrategias alternativas para las organizaciones. Los distintos grados de riesgo están basados, en buena medida, en diversos grados de *externalidad*, la cual se define como el abandono del negocio actual para incursionar en nuevos mercados y productos. En general, cuanto más alto es el grado de *externalidad* mayor es la probabilidad de pérdida ocasionada por acontecimientos inesperados. Las estrategias de alto riesgo suelen ser menos atractivas que las de bajo riesgo.

Instrucciones

- Paso 1** Numere verticalmente una hoja de papel del 1 al 10, siendo 1 “la más riesgosa”, 2 “la siguiente más riesgosa”, y así sucesivamente hasta 10, “la menos riesgosa”.
- Paso 2** Escriba las siguientes estrategias al lado del número adecuado para indicar qué tan riesgosa considera la implementación de una estrategia determinada: la integración horizontal, la diversificación relacionada, la liquidación, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, el desarrollo del producto, el desarrollo del mercado, la penetración de mercado, el recorte de gastos y la diversificación no relacionada.
- Paso 3** Califique su hoja con base en las respuestas correctas dadas por su profesor y las razones en que se fundamentan. Cada respuesta correcta tiene un valor de 10 puntos.

Ejercicio 5G

Desarrollo de alternativas estratégicas para su universidad

Objetivo

Es importante que los representantes de todas las áreas de cualquier institución escolar identifiquen y analicen las estrategias alternativas que podrían beneficiar al profesorado, los estudiantes, los ex alumnos, el personal administrativo y otros de sus integrantes. A medida que trabaje en este ejercicio observe el aprendizaje y la comprensión que ocurren cuando las personas expresan sus diferencias de opinión. Recuerde que *el proceso de planificación es más importante que cualquier documento*.

Instrucciones

- Paso 1** Recuerde o revise los factores de oportunidades/amenazas externas y fortalezas/debilidades internas que identificó como parte del ejercicio ID. Si no hizo ese ejercicio, analice en clase los factores internos y externos más importantes que enfrenta su escuela.
- Paso 2** Identifique y escriba en el pizarrón las estrategias alternativas que considera podrían beneficiar a su colegio o universidad. Las acciones que proponga deberán permitir que la institución aproveche sus fortalezas particulares, mejore en ciertas debilidades, evite las amenazas externas y capitalice determinadas oportunidades externas. Anote en el pizarrón 10 estrategias posibles; numérelas.
- Paso 3** Numere una hoja de papel del 1 al 10. Todos sus compañeros deberán calificar las estrategias identificadas utilizando una escala de 1 al 3, donde 1 = *no estoy a favor de la implementación*, 2 = *son neutral respecto de la implementación*, y 3 = *apoyo totalmente la implementación*. Al calificar las estrategias, reconozca que su escuela no puede hacer todo lo que desea o todo lo que podría resultarle benéfico.
- Paso 4** Anote sus calificaciones en el pizarrón, creando una columna junto a las estrategias respectivas. Todos sus compañeros deberán hacer lo mismo, quizá formando una fila para anotar por turnos sus calificaciones.
- Paso 5** Suma las calificaciones de cada estrategia para obtener una lista priorizada de las estrategias recomendadas. Esta lista refleja los puntos de vista colectivos de sus compañeros de clases. Las estrategias con la calificación más alta se considerarán las mejores.

- Paso 6** Analice qué podría aportar este proceso para que las organizaciones logren el compromiso y el entendimiento de todas las personas que participan en ellas.
- Paso 7** Comparta los resultados generados por su salón de clase con un administrador de la universidad. Pídale sus comentarios acerca del proceso de implementación de las principales estrategias recomendadas.

Ejercicio 5H

Lecciones sobre negocios globales

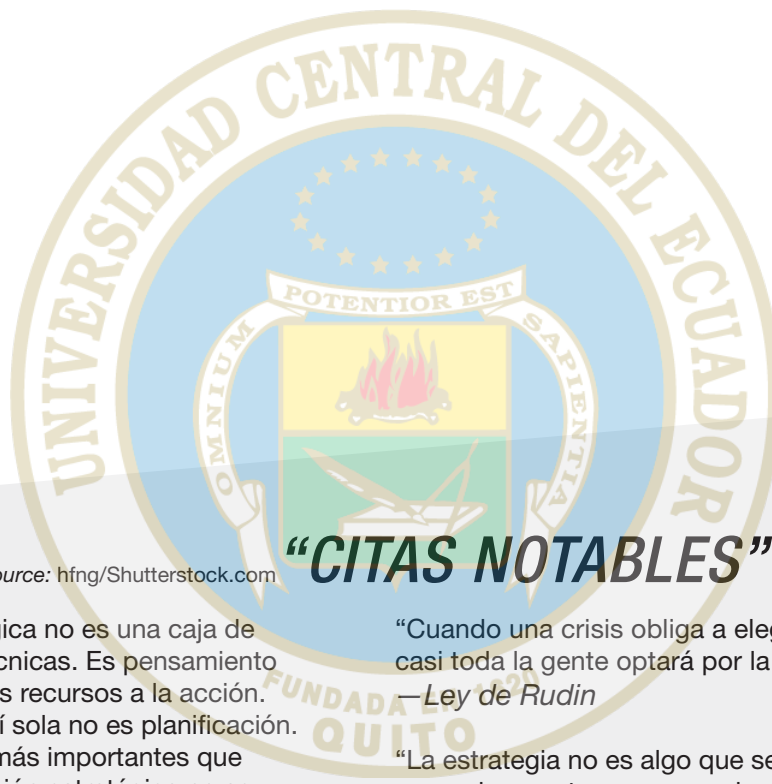
Objetivo

El propósito de este ejercicio es descubrir algunas lecciones importantes que han aprendido empresas locales que hacen negocios a nivel internacional.

Instrucciones

Contacte por teléfono a varios líderes de empresas locales. Localice por lo menos tres empresas que participen en operaciones internacionales o de exportación. Visite en persona al dueño o gerente de cada empresa. Pídale que comparta con usted algunas lecciones importantes que haya aprendido al hacer negocios a nivel global. Anote sus comentarios y comparta sus hallazgos con el resto de su clase.





Source: hfng/Shutterstock.com

“CITAS NOTABLES”

“La administración estratégica no es una caja de trucos ni un conjunto de técnicas. Es pensamiento analítico y dedicación de los recursos a la acción. Pero la cuantificación por sí sola no es planificación. Algunos de los elementos más importantes que participan en la administración estratégica no se pueden cuantificar”.

—*Peter Drucker*

“Los objetivos no son mandamientos, sino compromisos. No determinan el futuro, pero son el medio para modificar los recursos y las energías de la organización con vistas a la creación del porvenir”.

—*Peter Drucker*

“La vida está llena de pésimas opciones”.

—*General P. X. Kelley*

“Cuando una crisis obliga a elegir entre alternativas, casi toda la gente optará por la peor”.

—*Ley de Rudin*

“La estrategia no es algo que se pueda formular en un dos por tres en una sala de juntas”.

—*Terry Haller*

“En casi todos los casos, la planificación está condenada al fracaso desde el principio, ya sea porque se espera mucho de ella o porque no se invirtió lo suficiente”.

—*T. J. Cartwright*

“Esté descompuesto o no, arréglalo, méjoralo. Esto aplica no sólo para los productos, sino para toda la empresa de ser necesario”.

—*Bill Saporito*

Análisis y elección de la estrategia

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir un modelo de tres etapas para elegir entre estrategias alternativas.
2. Explicar cómo desarrollar las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y MCPE.
3. Identificar las consideraciones conductuales, políticas, éticas y de responsabilidad social más importantes para el análisis y la elección de estrategias.
4. Analizar el papel que juega la intuición en el análisis y la elección de estrategias.
5. Analizar el papel que juega la cultura organizacional en el análisis y la elección de estrategias.
6. Analizar el papel que juega la función de la junta directiva en la elección entre estrategias alternativas.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 6A

Realizar un análisis FODA para el segmento de negocios de Disney, Parks & Resorts

Ejercicio 6B

Desarrollar una matriz FODA para Walt Disney

Ejercicio 6C

Desarrollar una matriz PEYEA para el segmento de negocios de Disney, Media Networks Business

Ejercicio 6D

Desarrollar una matriz PEYEA para Walt Disney

Ejercicio 6E

Desarrollar una matriz BCG para Walt Disney

Ejercicio 6F

Desarrollar una matriz MCPE para Walt Disney

Ejercicio 6G

Formular estrategias individuales

Ejercicio 6H

La prueba maquiavélica

Ejercicio 6I

Desarrollar una matriz BCG para mi escuela

Ejercicio 6J

La función de la junta directiva

Ejercicio 6K

Localizar empresas en la matriz de la estrategia principal

En buena medida, el análisis y la elección de estrategias consiste en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva. Este capítulo presenta importantes conceptos que pueden ayudar a los estrategas a generar alternativas factibles, a evaluarlas y a elegir un curso específico de acción. Además, se describen los aspectos conductuales que participan en la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones de orden político, cultural, ético y de responsabilidad social. Asimismo se explican algunas herramientas modernas para la formulación de estrategias, y se analiza cuál es la función adecuada que debe desempeñar la junta directiva. Netflix Inc. es un ejemplo de una empresa que ha aplicado con éxito un excelente plan estratégico.

Naturaleza del análisis y la elección de estrategias

Como se indica en la figura 6-1, este capítulo se enfoca en la generación y evaluación de estrategias alternativas, así como en la selección de las estrategias a implementar. El análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles.

Caso de administración estratégica de excelencia

NETFLIX, INC.

Con sede en Los Gatos, California, Netflix presentó un incremento de 39% en sus utilidades y de 29% en sus ingresos en 2010, año en que la empresa dominaba ya la industria de servicios de transmisión de películas por Internet. En el primer trimestre de 2011 las utilidades de Netflix aumentaron otro 83.6%, como resultado de un incremento de 46% en sus ingresos y de 69% en el número de suscriptores. Los más de 30 millones de clientes de la empresa pagan tan sólo 7.99 dólares al mes por ver una cantidad ilimitada de películas y episodios de televisión que son transmitidos por Internet a computadoras personales, equipos Mac y televisores. Netflix está teniendo resultados muy superiores a los de sus rivales, como Showtime, Starz (propiedad de Liberty Media), Home Box Office (HBO, propiedad de Time Warner), Blockbuster y Red Box. Netflix cuenta con excelentes procesos y procedimientos de planificación estratégica, es líder mundial en servicios de suscripción para disfrutar películas y programas de televisión por Internet, y tiene la segunda base de suscriptores a transmisión de videos más grande del mundo, sólo detrás de Comcast.

Entre los cada vez más numerosos dispositivos que captan las transmisiones de productos Netflix se encuentran consolas como el Xbox 360 de Microsoft, el Wii de Nintendo y el PS3 de Sony; una variedad de reproductores de discos Blu-ray, sistemas de teatro en casa, televisores conectados a internet, reproductores de video digital y reproductores de videos descargados de Internet; iPhone, iPad y iPod touch de Apple, así como Apple TV y Google TV. Tomando en cuenta todas las opciones anteriores, en Estados Unidos hay más de 200 dispositivos que reciben la señal de transmisión de videos de Netflix, y en Canadá existen cada vez más. En los últimos 12 meses el precio de las acciones de Netflix se triplicó, alcanzando los 296 dólares por acción en julio de 2011.

Aunque Amazon está trabajando en su incursión en el negocio de la transmisión de videos, Netflix podría dominar la industria durante años, dado que 20 millones de hogares cuentan con el software de recepción de la empresa, y ahora viene integrado en casi todos los televisores, reproductores de Blu-ray, consolas de juego y teléfonos celulares nuevos. Además, para beneficio de Netflix —que también ofrece alquiler de este tipo de medio—, los DVD aún siguen siendo importantes, porque a la gente le gusta ver los estrenos cinematográficos que los estudios no licencian para su transmisión a través de Netflix

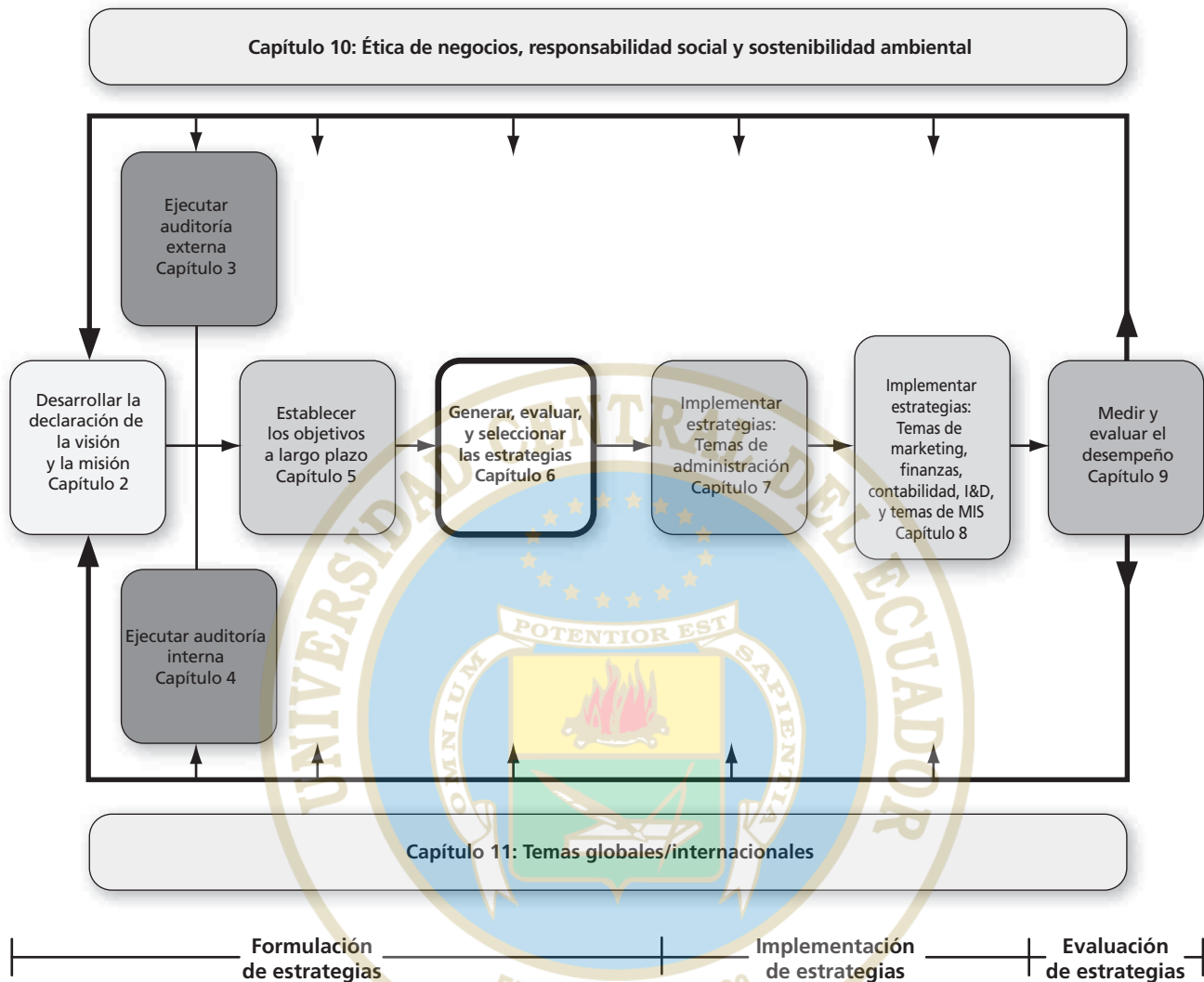
o Amazon; por otro lado, a las personas les agrada también obtener los contenidos de HBO y otros disponibles únicamente en disco a precios razonables, y casi todo mundo cuenta todavía con un reproductor de DVD o Blu-ray y reproduce DVD en sus computadoras.

A parte de la importante rivalidad que representa Amazon, Netflix también compite con 1) Comcast, que tiene 22.8 millones de clientes, y 2) DIRECTV, la empresa de televisión satelital con 30 millones de suscriptores en el continente americano; de hecho, DIRECTV está ganando el terreno que Comcast va cediendo. Otro rival de Netflix es Sirius XM —la única empresa de radio satelital en Estados Unidos—, la cual cuenta con más de 21 millones de suscriptores. Con todo, Netflix es una magnífica empresa que utiliza excelentes herramientas y conceptos de planificación estratégica para mantenerse en la cima de una industria de cambios vertiginosos.

Netflix se ha asegurado la exclusividad de los derechos de distribución de *House of Cards*, una serie original dirigida por el destacado director hollywoodense creador de *The Social Network*, David Fincher, y producida por Media Rights Capital. Se dice que Netflix cerró el trato pagando cerca de 100 millones de dólares por dos temporadas completas del drama político protagonizado por Kevin Spacey. La versión estadounidense, basada en un programa de la BBC, está siendo producida por Media Rights Capital.

Fuente: Basado en Nick Wingfield, “Netflix See’s Surge in Subscribers”, *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2011, B9. También en documentos de la empresa.

FIGURA 6-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica

Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988):40.

A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, lo más probable es que las estrategias alternativas representen una serie de pasos incrementales que llevarán a la organización de la posición que ocupa en la actualidad a la que desea tener en el futuro. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la visión, de la misión, de los objetivos y de las auditorías externa e interna; son congruentes con las estrategias implementadas en el pasado y que han dado buenos resultados.

El proceso de generación y selección de estrategias

Es imposible que los estrategas tomen en consideración todas las alternativas que podrían beneficiar a la empresa, pues hay una infinidad de acciones posibles y una multitud de formas de implementarlas. Por lo tanto, es necesario desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas que resulten más atractivas. Asimismo, es preciso determinar las ventajas, las desventajas, las disyuntivas, los costos y los beneficios que tales estrategias conlleven. En esta sección se analiza el proceso que muchas empresas utilizan para determinar el conjunto adecuado de estrategias alternativas.

La identificación y evaluación de las estrategias alternativas debe involucrar a muchos de los directivos y empleados que formularon las declaraciones de la visión y la misión organizacionales, y también a aquellos que participaron en la realización de las auditorías externa e interna. En este proceso deben

tomar parte además representantes de cada departamento y división de la empresa, tal como lo hicieron en las actividades previas para la formulación de la estrategia. Recuerde que ésta es la mejor oportunidad para que directivos y empleados comprendan qué está haciendo la empresa y por qué, además de comprometerse con el cumplimiento de sus objetivos.

Todos los participantes en las actividades de análisis y elección de estrategias deben contar con información de las auditorías interna y externa de la empresa. Esta información, aunada a la declaración de la misión de la compañía, les ayudará a formular mentalmente estrategias determinadas que, desde su punto de vista, podrían ser las más benéficas para la empresa. En este proceso mental se debe fomentar la creatividad.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes habrán de ser consideradas y analizadas en una o varias reuniones, para lo cual es recomendable presentar cada una de ellas por escrito. Una vez que todas las estrategias identificadas hayan sido expuestas y comprendidas, los participantes en conjunto deberán clasificarlas de acuerdo con el atractivo que ofrece cada una de ellas, de esta manera: 1 = no debe implementarse; 2 = podría implementarse; 3 = debería implementarse, y 4 = definitivamente debe implementarse. Este proceso generará una lista jerarquizada de las mejores estrategias, misma que reflejará los puntos de vista del grupo.

Modelo integral para la formulación de estrategias

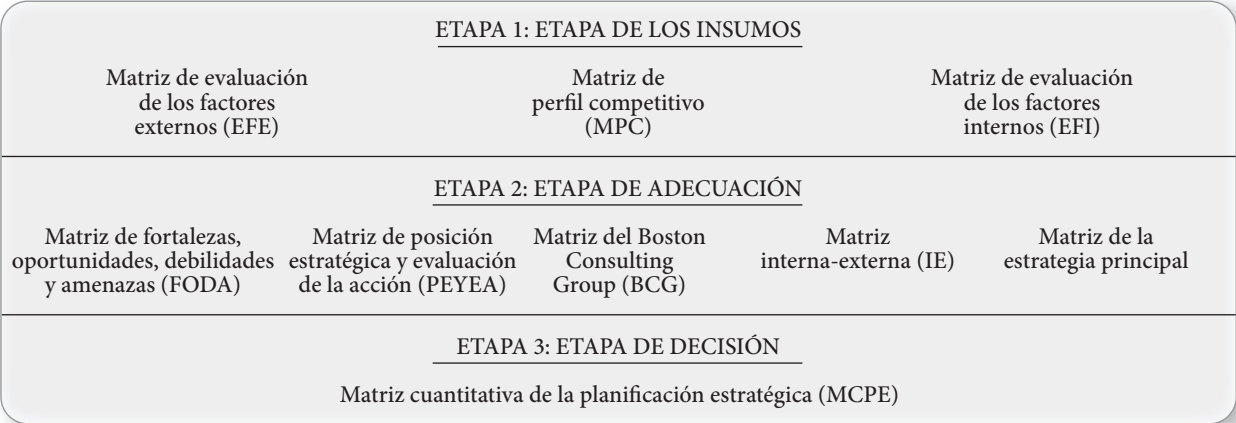
Las diferentes técnicas para formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas como el que se muestra en la figura 6-2. Las herramientas que presenta este modelo son aplicables a organizaciones de todo tamaño y de cualquier tipo, y pueden ayudar a los estrategas a identificar, evaluar y elegir estrategias.

La etapa 1 del modelo de formulación está integrado por las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo (MPC). En esta fase, denominada *etapa de los insumos*, se resume la información básica necesaria para formular estrategias. La etapa 2, llamada *etapa de adecuación*, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas en la etapa 2 están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, o matriz de crecimiento-participación), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la estrategia principal. La fase 3, o *etapa de decisión*, comprende una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). La MCPE utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual pone al descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el *modelo de formulación de estrategias* exigen la integración del análisis y la intuición. Por lo general, cada una de las divisiones autónomas que conforman la organización utilizan técnicas de formulación de estrategias para desarrollar sus estrategias y objetivos. El análisis de cada división ofrece una base para identificar, evaluar y elegir entre varias estrategias alternativas susceptibles de ser implementadas a nivel corporativo.

FIGURA 6-2

Modelo analítico para la formulación de estrategias



Son los estrategas, no las herramientas analíticas, los responsables de tomar las decisiones estratégicas. Lenz afirma que el cambio de un proceso de planificación discursivo a uno enfocado en los números puede dar lugar a una engañosa sensación de certidumbre y, por lo tanto, reducir el uso del diálogo, el análisis y la discusión como medios para explorar el conocimiento, poner a prueba las suposiciones y promover el aprendizaje organizacional.¹ En consecuencia, los estrategas deben ser cautelosos ante esta posibilidad y utilizar las herramientas analíticas de manera que faciliten la comunicación en lugar de mermarla. Si no hay información objetiva y análisis, los sesgos personales, la política, las emociones, las personalidades y el *error de halo* (la tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) podrían terminar jugando un papel dominante en el proceso de formulación de estrategias.

Etapas de los insumos

En los capítulos 3 y 4 se presentan los procedimientos para desarrollar las matrices EFE, EFI y MPC. Los datos arrojados por estas tres matrices constituye el insumo básico de información para las matrices de las etapas de adecuación y de decisión, descritas más adelante en este capítulo.

Las herramientas de generación de insumos exigen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias. Tomar pequeñas decisiones en las matrices de insumos respecto de la importancia relativa de los factores internos y externos permite que los estrategas generen y evalúen estrategias alternativas con mayor eficacia. En este momento siempre es necesario hacer uso de la intuición para realizar ponderaciones y calificaciones adecuadas.

Etapas de adecuación

En ocasiones la estrategia se define en términos de la adecuación que realiza la organización entre sus recursos y habilidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.² La etapa de adecuación del modelo de formulación de estrategias consta de cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia: matriz FODA, matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE y matriz de la estrategia principal. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas. La adecuación entre los factores cruciales para el éxito, tanto internos como externos, es la clave para generar estrategias alternativas factibles. Por ejemplo, una empresa con exceso de capital de trabajo (una fortaleza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento de 20% anual que hay en la industria de telefonía móvil (una oportunidad externa) adquiriendo la compañía Teléfonos Celulares, S.A. En tal caso, la adecuación sería simple, de uno a uno. Sin embargo, casi siempre las relaciones entre factores internos y externos son más complejas, y la adecuación demanda múltiples ajustes para cada estrategia generada. El concepto básico de la adecuación se ilustra en la tabla 6-1.

Cualquier organización, ya sea militar, orientada a los productos o a los servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe desarrollar y ejecutar buenas estrategias para triunfar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, suele terminar en derrota. Si la empresa utiliza sus fortalezas para capitalizar sus oportunidades, podría decirse que su estrategia es ofensiva; en contraste, si lo que busca es remontar sus debilidades y evitar al mismo tiempo las amenazas, diríamos que su estrategia es defensiva. Toda organización tiene algunas oportunidades y amenazas externas y fortalezas y debilidades internas que pueden alinearse para formular estrategias alternativas factibles.

TABLA 6-1 Adecuación de los factores internos y externos clave para formular estrategias alternativas

Factor interno clave	Factor externo clave	Estrategia resultantes
Exceso de capital de trabajo (fortaleza interna)	+ Crecimiento anual de 20% en la industria de telefonía móvil (oportunidad externa)	= Adquisición de Teléfonos Celulares, S.A.
Capacidad insuficiente (debilidad interna)	+ Salida de la industria de dos importantes competidores extranjeros (oportunidad externa)	= Búsqueda de la integración horizontal mediante la compra de las instalaciones de los competidores
Sólida experiencia en investigación y desarrollo (fortaleza interna)	+ Descenso de la población de adultos jóvenes (amenaza externa)	= Desarrollo de nuevos productos para adultos mayores
Baja moral de los empleados (debilidad interna)	+ Elevación del costo de los servicios médicos (amenaza externa)	= Desarrollo de un nuevo programa de salud pública

La *matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)* es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).³ Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas. Observe que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategias listadas en la tabla 6-1 corresponden a la estrategia FO, la estrategia DO, la estrategia FA y la estrategia DA, respectivamente.

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las *estrategias DO* buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas. Imaginemos, por ejemplo, que hay una gran demanda de dispositivos electrónicos que controlen tanto la cantidad como la frecuencia en que se da la inyección de combustible en los motores automotrices (oportunidad), pero la empresa fabricante de autopartes carece de la tecnología necesaria para producirlos (debilidad). Una posible estrategia DO consistiría en adquirir esa tecnología creando una alianza estratégica con una compañía que tuviera competencia en esa área. Otra alternativa DO sería contratar y capacitar personal con las capacidades técnicas necesarias.

Las *estrategias FA* utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Un ejemplo de estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments usó su muy competente departamento jurídico (fortaleza) para obtener casi 700 millones de dólares por daños y regalías de nueve empresas japonesas y coreanas que infringieron sus patentes para fabricación de circuitos de memoria para semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos patentados representan una gran amenaza en muchas industrias. De hecho, éste sigue siendo uno de los problemas más graves para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las *estrategias DA* son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

La figura 6-3 ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Observe que la matriz está compuesta por nueve celdas: cuatro para los factores clave, cuatro más para las estrategias, y una que siempre se deja en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, etiquetadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de completar las cuatro celdas de factores clave, F, D, O y A. El desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

En la figura 6-3 se presentan algunos aspectos relevantes de la matriz FODA. Por ejemplo, observe que tanto los factores internos/externos como las estrategias FO/FA/DO/DA se expresan, en la medida de lo posible, en términos cuantitativos. Esto es importante. Por ejemplo, respecto de las estrategias FO #2 y FA #1, si el analista propusiera algo tan general como “Aumentar el personal de reparación/servicio”, el lector podría pensar que se necesitan 20 empleados más de reparación/servicio, cuando en realidad sólo se necesitan dos. Cuando describa factores y estrategias sea siempre tan *específico* como pueda.

En las matrices FODA también es importante incluir, después de cada estrategia, notas del tipo “F1, O2”. Recuerde que las estrategias no surgen de la nada. Esta notación revela la base lógica de cada estrategia alternativa, y deja claro cómo se realizó la adecuación de los factores internos/externos para formular las estrategias deseadas (vea la figura 6-3). Por ejemplo, observe que la tienda minorista de

FIGURA 6-3

Matriz FODA para una tienda minorista de computadoras

	Fortalezas	Debilidades
	1. Aumento en la rotación de inventario de 5.8 a 6.7 2. Aumento de las compras promedio por cliente de 97 a 128 dólares 3. La moral de los empleados es excelente 4. Promociones en tienda = incremento de 20% en ventas 5. 10% de disminución en gasto publicitario en periódicos 6. 16% de aumento en los ingresos por reparación/servicio en la tienda 7. El personal de soporte técnico de la tienda está certificado 8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda	1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software 2. Afectación a la ubicación de la tienda por la nueva Autopista 34 3. Mal estado del alfombrado y la pintura de la tienda 4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación 5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda 6. La tienda no tiene sitio web 7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días 8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento 9. Aumento de 19% en los ingresos de los empleados
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. 10% de crecimiento de la población de la ciudad 2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia 3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda 4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año 5. Aumento de 8% en la población de adultos mayores que utilizan computadoras 6. Aumento de 10% en apertura de pequeñas empresas en el área 7. Aumento de 18% en el interés por parte los agentes de bienes raíces en creación de sitios web 8. Incremento de 12% en las pequeñas empresas que desean contar con un sitio web	1. Aumentar 4 nuevas promociones en tienda cada mes (F4, O3) 2. Contratar 2 técnicos más de reparación/servicio (F6, O5) 3. Enviar propaganda a todas las personas de 55 años de edad o más (F5, O5)	1. Compra de terreno para construir una nueva tienda (D2, O2) 2. Renovar el alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, O1) 3. Aumentar 50% los servicios relacionados con sitios web (D6, O7, O8) 4. Lanzar una campaña publicitaria por correo a todos los agentes de bienes raíces de la ciudad (D5, O7)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Dentro de un año Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías 2. La universidad local ofrece servicio de reparación de computadoras 3. El año próximo la construcción de la Autopista 34 desviará el tránsito 4. Un nuevo centro comercial se está construyendo en las inmediaciones 5. Aumento de 14% en el precio de la gasolina 6. Aumento de 8% en los precios de los proveedores	1. Contratar a 2 técnicos más de reparación y promocionar estos nuevos servicios (F6, F7, A1) 2. Comprar un terreno para construir una nueva tienda (F8, A3) 3. Aumentar el precio de los servicios a domicilio de 60 a 80 dólares (F6, A5)	1. Contratar 2 nuevos cajeros (D8, A1, A4)) 2. Renovar el alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, A1)

computadoras quizá necesite “comprar un terreno para construir una nueva tienda”, debido a que la nueva Autopista 34 hará que su actual ubicación sea menos rentable. En la figura 6-3 la notación (D2, O2) y (F8, A3) ejemplifica este proceso de adecuación.

El propósito de cada una de las herramientas de adecuación de la etapa 2 no es seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias, sino generar estrategias alternativas factibles. Por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz FODA serán elegidas para implementarse.

Los indicadores para la formulación de estrategias que se mencionan en el capítulo 5 pueden mejorar el proceso de adecuación entre factores internos y factores externos. Por ejemplo, cuando una organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para distribuir sus propios productos (fortaleza interna) pero los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de cubrir las necesidades de la empresa (amenaza externa), la integración hacia adelante puede ser una estrategia FA atractiva. Por otro lado, si la empresa tiene un exceso de capacidad de producción (debilidad interna) y hay una disminución en las ventas y utilidades de su industria básica (amenaza externa), la diversificación relacionada podría constituir una estrategia DA eficaz.

Aunque esta matriz es muy utilizada en planificación estratégica, el análisis FODA tiene algunas limitaciones.⁴ En primer lugar, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva; en consecuencia, no debe ser considerada un fin en sí misma, sino el punto de partida para analizar cómo podrían implementarse las estrategias propuestas y para plantear cuestiones de costo-beneficio que, en un momento dado, podrían generar una ventaja competitiva. En segundo lugar, FODA es una evaluación estática (como una fotografía) en el tiempo. El examen de una matriz FODA es como estudiar una sola imagen de una película, en la que se ven los personajes principales y el escenario pero se ignora cuál es su contexto. Como las circunstancias, capacidades, amenazas y estrategias cambian, en ocasiones es imposible inferir la dinámica del entorno competitivo a partir de una sola matriz. En tercer lugar, el análisis FODA podría orillar a la empresa a exagerar la importancia de un factor interno o externo determinado al momento de formular sus estrategias. Entre los factores internos y externos clave se presentan relaciones que el análisis FODA no revela, y que pueden ser relevantes al diseñar estrategias.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La *matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)*, otra poderosa herramienta de adecuación de la etapa 2, se ilustra en la figura 6-4. Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que

FIGURA 6-4

Matriz PEYEA



indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la *fuerza financiera [FF]* y la *ventaja competitiva [VC]*) y dos dimensiones externas (la *estabilidad del entorno [EE]* y la *fuerza de la industria [FI]*). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.⁵

Cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA está compuesta de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización. En el desarrollo de la matriz PEYEA también se debe tomar en consideración los factores incluidos previamente en las matrices EFE y EFI. Otras variables que suele incluirse se listan en la tabla 6-2. Por ejemplo, en general el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo son considerados factores determinantes de la fortaleza financiera de una empresa. Al igual que la matriz FODA, la matriz PEYEA debe adaptarse a la organización que se está estudiando y, en la medida de lo posible, estar basada en información objetiva.

Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un *vector direccional* que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

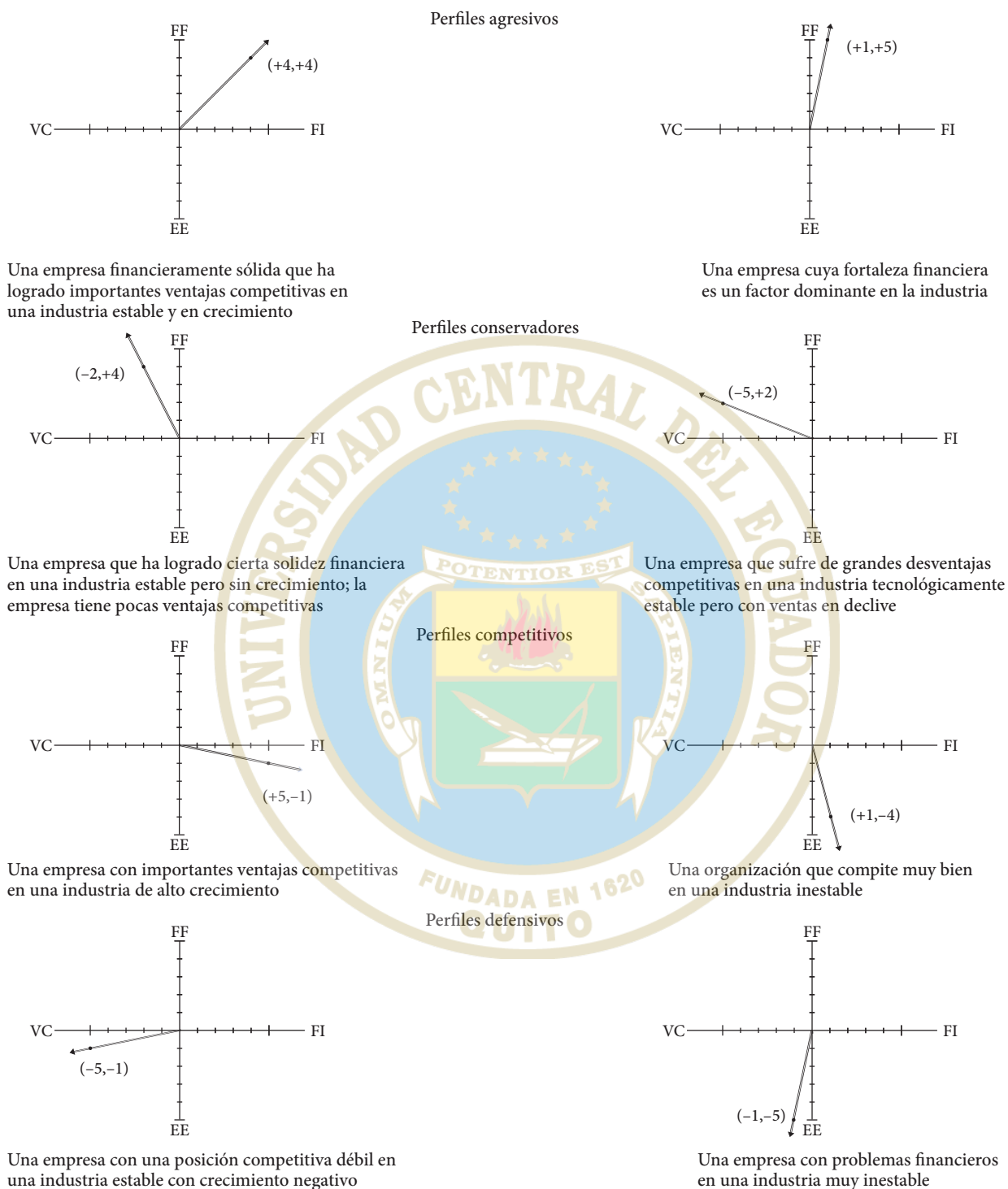
En la figura 6-5 se muestran algunos ejemplos de los perfiles estratégicos que puede arrojar el análisis PEYEA. El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategias que deberían implementarse: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa se ubica en el *cuadrante agresivo* (el cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas, y 3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrente la empresa, podrían ser factibles las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación.

Cuando examina una empresa en particular, el analista debe muy específico en términos de las estrategias recomendadas. Por ejemplo, en lugar de recomendar una estrategia de penetración de mercado si la

TABLA 6-2 Ejemplo de los factores que integran los ejes de la matriz PEYEA

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa inflacionaria
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras de ingreso al mercado
Rotación de inventarios	Presión competitiva
Utilidades por acción	Facilidad para salir del mercado
Proporción precio/utilidades	Elasticidad precio de la demanda
	Riesgo involucrado en el negocio
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la industria (FI)</i>
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad del cliente	Grado de apalancamiento
Utilización de la capacidad	Utilización de recursos
Conocimientos tecnológicos prácticos	Facilidad de ingreso al mercado
Control sobre proveedores y distribuidores	Productividad, utilización de la capacidad

Fuente: Adaptada de H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155-156.

FIGURA 6-5**Ejemplo de perfiles estratégicos**

Fuente: Adaptada de H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155.

ubicación del vector está en el cuadrante conservador, sería más apropiado aconsejar que añada 34 nuevas tiendas en India. Éste es un detalle muy importante para los estudiantes que elaboran análisis de casos, pues el uso de términos como *desarrollo de mercado* resulta demasiado vago, y lo mismo podría referirse a abrir una nueva fábrica en Tailandia que en México o en Sudáfrica; en consecuencia, *estudiantes, sean tan específicos como puedan respecto de las implicaciones de todas las matrices presentadas en este capítulo*.

El vector direccional también podría aparecer en el *cuadrante conservador* (el cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, lo cual indicaría la conveniencia de apegarse a las competencias básicas de la empresa y no asumir riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras casi siempre se encuentran la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación relacionada. Cuando el vector direccional se presenta en el extremo inferior izquierdo de la matriz PEYEA, es decir, en el *cuadrante defensivo*, la empresa debe enfocarse en rectificar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas. El recorte de gastos, la desinversión, la liquidación y la diversificación relacionada son ejemplos de estrategias defensivas. Por último, cuando el vector direccional se encuentra en el extremo inferior derecho o *cuadrante competitivo* de la matriz PEYEA, está indicando la implementación de estrategias competitivas. Ejemplos de estrategias competitivas son la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

La tabla 6-3 presenta un análisis de la matriz PEYEA para un banco. Observe que se recomiendan las estrategias de tipo competitivo. Con sede en Winston-Salem, North Carolina, Krispy Kreme Doughnut (KKD) Corp. ha ofrecido deliciosas donas y café desde 1937. En la actualidad las tiendas “Hot Light” de Krispy Kreme pueden encontrarse en más o menos 649 establecimientos ubicados en 20 países, como Estados Unidos, Australia, Bahrein, Canadá, China, República Dominicana, Indonesia, Japón, Kuwait, Líbano,

TABLA 6-3 Matriz PEYEA para un banco

Fuerza financiera (FF)	Ratings
La proporción de capital principal del banco es de 7.23%, 1.23 puntos porcentuales superior a la proporción requerida, que es de 6 por ciento.	1.0
El rendimiento sobre activos del banco es de -0.77, mientras que la proporción promedio de la industria bancaria es de 0.70.	1.0
El ingreso neto del banco fue de 183 millones de dólares, 9% menos que el año anterior.	3.0
Los ingresos del banco aumentaron 7%, hasta 3 460 millones de dólares.	4.0
	9.0
Fuerza de la industria (FI)	
La desregulación ofrece libertad geográfica y de productos.	4.0
La desregulación aumenta la competencia en la industria bancaria.	2.0
La legislación bancaria de Pennsylvania permite que la institución adquiera otros bancos en New Jersey, Ohio, Kentucky, District of Columbia y West Virginia.	4.0
	10.0
Estabilidad del entorno (EE)	
Los países menos desarrollados están experimentando altas tasas de inflación e inestabilidad política.	-4.0
Con sede en Pittsburgh, el banco siempre ha dependido en gran medida de las industrias acerera, petrolera y de producción de gas.	-5.0
La desregulación bancaria ha creado inestabilidad en toda la industria.	-4.0
	-13.0
Ventaja competitiva (VC)	
El banco ofrece servicios de procesamiento de datos para más de 450 instituciones en 38 estados.	-2.0
Los bancos suprarregionales, los bancos internacionales y las entidades no bancarias se han vuelto cada vez más competitivos.	-5.0
El banco tiene una gran base de clientes.	-2.0
	-9.0
Conclusión	
La EE promedio es $-13.0 \div 3 = -4.33$	La FI promedio es $+10.0 \div 3 = 3.33$
La VC promedio es $-9.0 \div 3 = -3.00$	La FF promedio es $+9.0 \div 4 = 2.25$
Coordenadas del vector direccional: eje x: $-3.00 + (+3.33) = +0.33$	
eje y: $-4.33 + (+2.25) = -2.08$	
El banco debe implementar estrategias competitivas.	

Malasia, México, Filipinas, Puerto Rico, República de Corea, Qatar, Arabia Saudita, Tailandia, Turquía, Emiratos Árabes Unidos y Reino Unido. La declaración de misión de la empresa afirma su propósito de “Tocar y mejorar vidas a través de la alegría que es Krispy Kreme”, y su declaración de visión sostiene que su meta es “Ser líder mundial en compartir deliciosos sabores y crear recuerdos alegres”. La tabla 6-4 presenta una matriz PEYEA para KKD, y en la figura 6-6 se muestra el diagrama correspondiente. Observe que KKD se encuentra en una precaria posición defensiva, luchando por competir contra Dunkin Donuts, Starbucks y Tim Hortons.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Con sede en la capital de Massachusetts, Boston Consulting Group (BCG) es una gran firma consultora que ha resistido la reciente recesión económica sin despedir a uno solo de sus 1 713 empleados; de hecho, en 2010 contrató más consultores que nunca, y hoy cuenta con más o menos 4 400 diseminados en 40 países. BCG ocupó el segundo lugar en la lista de las mejores 10 empresas para trabajar en 2011, publicada por *Fortune*.

Las divisiones autónomas (o centros de utilidades) de una organización constituyen lo que se conoce como *cartera de negocios*. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, suele ser necesario desarrollar una estrategia independiente para cada negocio. La *matriz del Boston Consulting Group (BCG)* y la *matriz interna y externa (IE)* están diseñadas específicamente para mejorar los esfuerzos realizados por las empresas multidivisionales para la formulación de estrategias.

Algunas empresas no revelan su información financiera por segmento en sus *reportes anuales*, así que ninguna entidad externa puede realizar un análisis BCG de su cartera de negocios. Sin embargo, desde el punto de vista del autor, los beneficios de revelar la información financiera por división superan por mucho los motivos que llevan a no hacerlo, como se observa en la tabla 6-5.

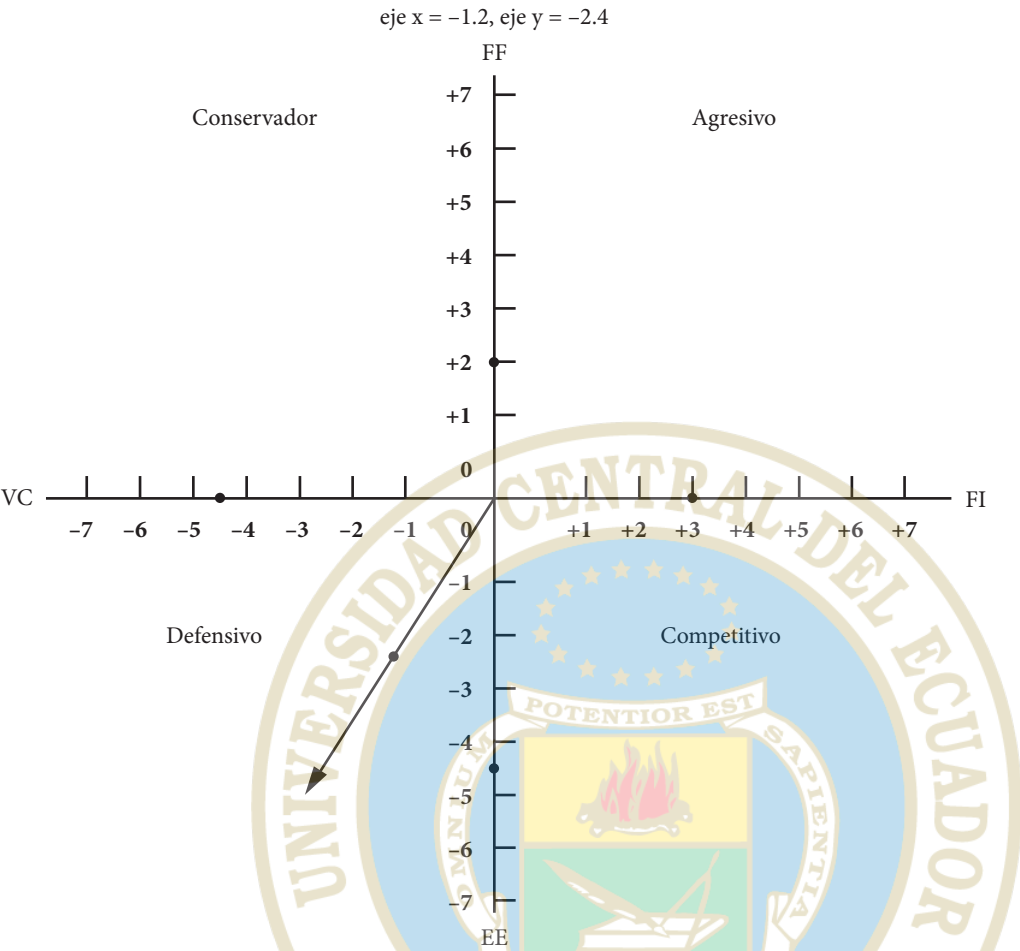
La matriz BCG (conocida también como *matriz de crecimiento-participación*) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base a estos dos importantes parámetros, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás. La *participación relativa en el mercado* se define como la proporción de la participación de mercado (o ingresos) de la división en una industria determinada

TABLA 6-4 Matriz PEYEA real para Krispy Kreme

<i>Análisis interno</i>		<i>Análisis externo</i>	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	1	Tasa inflacionaria	-2
Apalancamiento	4	Cambios tecnológicos	-6
Liquidez	2	Elasticidad precio de la demanda	-3
Capital de trabajo	1	Presión competitiva	-7
Flujo de efectivo	2	Barreras de ingreso al mercado	-4
Fuerza financiera (FF) promedio	2	Estabilidad del entorno (EE) promedio	-4.4
<i>Análisis interno</i>		<i>Análisis externo</i>	
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-7	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-2	Estabilidad financiera	2
Lealtad del cliente	-3	Facilidad de ingreso al mercado	4
Conocimientos tecnológicos prácticos	-4	Utilización de recursos	1
Control sobre proveedores/distribuidores	-5	Potencial de utilidades	2
Ventaja competitiva (VC) promedio	-4.2	Fuerza de la industria (FI) promedio	3.0
$2.0 + (-4.4) = -2.4$ eje y $3.0 + (-4.2) = -1.2$ eje x Coordenada (-1.2, -2.4) Conclusión: el vector se ubica en el cuadrante defensivo			

FIGURA 6-6

Matriz PEYEA para Krispy Kreme



respecto de la participación de mercado (o ingresos) del mayor rival en esa industria. Como es posible ver en la tabla 6-6, este análisis puede incluir otras variables además de los ingresos. Por ejemplo, con fines comparativos y para determinar la posición de la participación relativa en el mercado, podríamos tomar en consideración el número de tiendas, el número de restaurantes o, en el caso de la industria aeronáutica, el número de aeronaves. En un ejemplo más, la participación relativa en el mercado para Heineken también podría determinarse dividiendo sus ingresos entre los del líder del mercado cervecero, que es Corona Extra.

La participación relativa en el mercado está dada en el eje *x* de la matriz BCG. El punto medio del eje *x* suele fijarse en .50, lo cual corresponde a una división con la mitad de la participación de mercado

TABLA 6-5 Razones para revelar (o no revelar) información financiera por segmento (por división)

Razones para revelar información	Razones para no revelar información
1. La transparencia es un factor positivo en el mundo actual regido por la ley Sarbanes-Oxley. 2. Los inversionistas comprenderán mejor a la empresa, lo que redundará en un mayor apoyo de su parte. 3. Los gerentes/empleados comprenderán mejor a la empresa, lo cual generará un mayor compromiso de su parte. 4. La revelación de información mejora el proceso de comunicación tanto dentro de la empresa como con los externos.	1. La información revelada puede convertirse en información competitiva al alcance de las empresas rivales. 2. Puede ocultar fallas en el desempeño. 3. Puede reducir la rivalidad entre segmentos.

de la empresa líder en la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de la industria en términos de su porcentaje de ventas. Los porcentajes de la tasa de crecimiento en el eje y podrían ir de -20 a $+20\%$, con 0.0 como punto medio. Una buena estimación del valor de la industria estaría dada por el incremento anual promedio en los ingresos de varias de sus empresas líderes. Esta información también la pueden proporcionar diversas fuentes, como la S&P Industry Survey en Estados Unidos, las cámaras de comercio, publicaciones especializadas y empresas privadas de consultoría. Los rangos numéricos mencionados son los que suelen utilizarse en los ejes x y y , sin embargo, es posible establecer otros valores que se consideren adecuados para determinadas organizaciones, digamos, -10 a $+10$ por ciento.

En la figura 6-7 se muestra una matriz BCG básica. Cada círculo representa una división independiente. El tamaño del círculo corresponde a la proporción del ingreso corporativo generado por esa unidad de negocios, y las tajadas indican la parte de las utilidades corporativas generada por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG reciben el nombre de “interrogantes” o “incógnitas”, las del cuadrante II se llaman “estrellas”, las del cuadrante III se denominan “vacas lecheras” o “vacas de dinero”, y las divisiones del cuadrante IV son conocidas como “perros”.

- **Interrogantes o incógnitas:** Las divisiones del cuadrante I tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Por lo general tienen grandes necesidades de efectivo, pero generan pocos ingresos. Estos negocios reciben el nombre de *interrogantes* o *incógnitas*

TABLA 6-6 Datos de participación de mercado en industrias seleccionadas de Estados Unidos

Analítica empresarial (realizada mediante software de minería de datos para examinar enormes volúmenes de información con el propósito de mejorar la toma de decisiones; WSJ, 1/18/11, B4) —Líderes por participación de mercado			
Oracle		18.3%	
SAP		13.6%	
IBM		12.4%	
SAS		7.8%	
Microsoft		7.5%	
Venta de libros (USA Today, 2/10/11, 2A)			
Amazon		22.6%	
Barnes & Noble		17.3%	
Borders		8.1%	
Books-A-Million		3.0%	
Librerías independientes		6.0%	
Bebidas preparadas (WSJ, 2/10/11, B4)			
Bebidas carbonatadas		46.6%	
Agua embotellada		19.9%	
Jugo no refrigerado		9.0%	
Jugo refrigerado		9.0%	
Bebidas deportivas		6.2%	
Té		4.2%	
Agua mejorada		2.5%	
Bebidas energizantes		2.4%	
Café		0.2%	
Bebidas carbonatadas estadounidenses (WSJ, 2/18/11, B5)			
POR EMPRESA		POR MARCA	
Coca-Cola	42.0%	Coke	17.0%
PepsiCo	29.3%	Diet Coke	9.9%
Dr Pepper/Snapple	16.7%	Pepsi-Cola	9.5%
Cott	4.8%	Mt. Dew	6.8%
National Beverage	2.8%	Dr Pepper	6.3%

porque la organización tiene que decidir si debe fortalecerlos mediante una estrategia intensiva (ya sea de penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de producto) o venderlos.

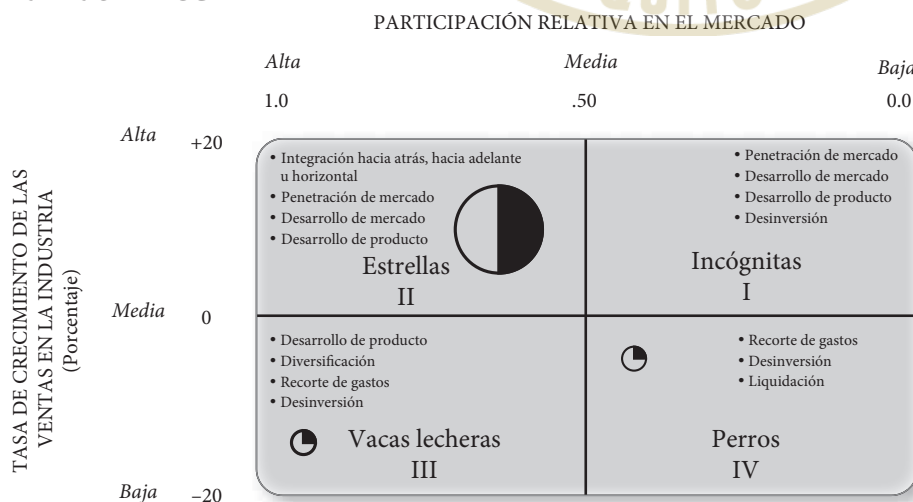
- **Estrellas:** Los negocios que se ubican en el cuadrante II (*estrellas*) representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa. Las divisiones con alta participación relativa en el mercado y que compiten en una industria con tasa de crecimiento elevada deben recibir considerables inversiones para conservar o fortalecer sus posiciones dominantes. Tal como se indica en la figura 6-7, las estrategias que podrían ser adecuadas para estas divisiones son la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.
- **Vacas lecheras** (o *vacas de dinero*): Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una alta participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Reciben el nombre de *vacas lecheras* porque generan más efectivo del que necesitan, así que frecuentemente se les debe “ordeñar”. Antes de ser vacas lecheras, muchos negocios fueron estrellas. Las divisiones consideradas vacas lecheras deben ser manejadas de manera que conserven su sólida posición durante tanto tiempo como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación podrían ser estrategias atractivas para los negocios fuertes que entran en esta clasificación. No obstante, a medida que una división vaca lechera se debilita, el recorte de gastos o la desinversión podrían ser las estrategias más adecuadas.
- **Perros:** Las divisiones de la organización que se ubican en el cuadrante IV tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo; son los *perros* en la cartera de la empresa. En vista de que tienen una posición interna y externa débil, con frecuencia la dirección termina por liquidarlas, desinvertir en ellas o reducirlas a través del recorte de gastos. Cuando una división alcanza la categoría de perro, quizá la mejor estrategia a implementar es el recorte de gastos, pues muchas veces una estricta reducción de activos y costos le servirá de impulso para recuperarse y alcanzar de nuevo su viabilidad y rentabilidad.

El principal beneficio de la matriz BCG es que resalta la importancia del flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización. En el caso de muchas empresas las divisiones evolucionan a lo largo del tiempo: los perros se convierten en incógnitas, las incógnitas en estrellas, las estrellas en vacas lecheras y las vacas lecheras en perros, en un movimiento continuo que va en sentido contrario a las manecillas de un reloj. Aunque llega a suceder, es menos frecuente que las estrellas se conviertan en incógnitas, las incógnitas en perros, los perros en vacas lecheras y las vacas lecheras en estrellas (en el sentido de las manecillas del reloj). En algunas organizaciones estos movimientos cíclicos son invisibles. Con el tiempo, las empresas deben esforzarse por lograr una cartera en la que todas las divisiones sean estrellas.

La figura 6-8 presenta un ejemplo de la matriz BCG; en este caso se ilustran las cinco divisiones que conforman una organización, mismas que generan ventas anuales de 5 000 a 60 000 dólares. La División 1

FIGURA 6-7

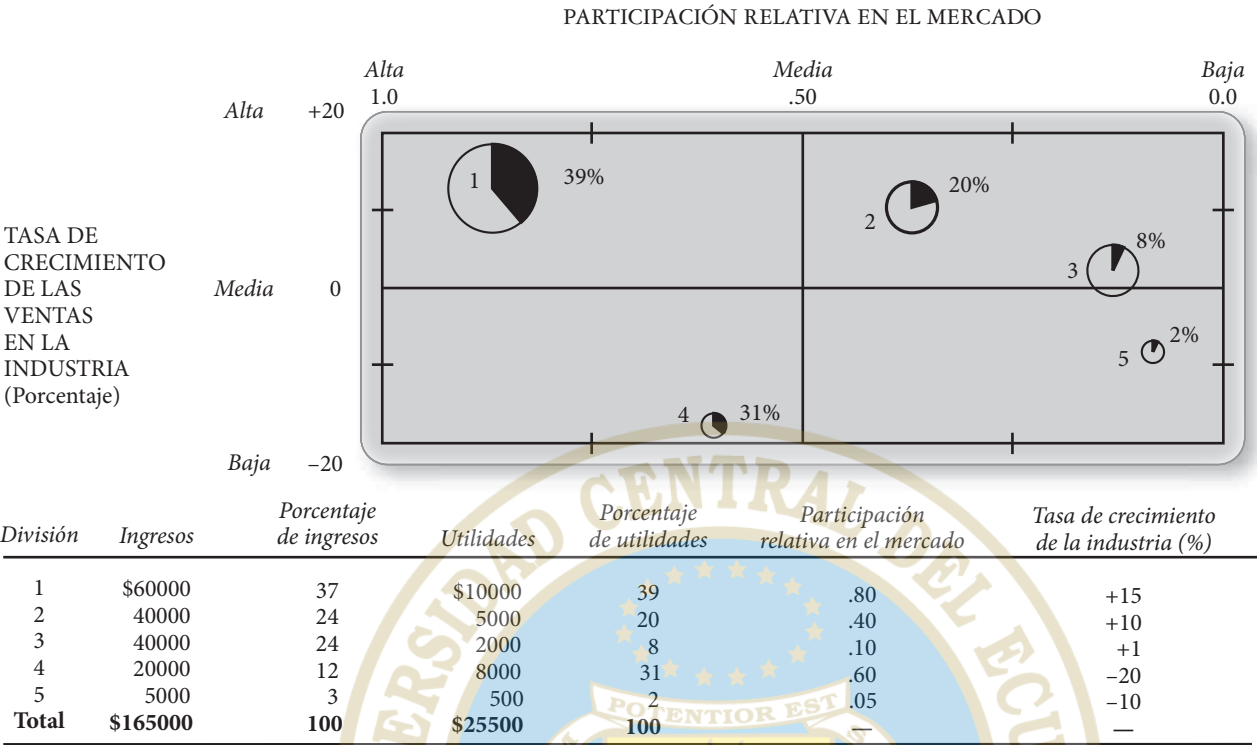
La matriz BCG



Fuente: Basada en BCG Portfolio Matrix from the Product Portfolio Matrix, © 1970, The Boston Consulting Group.

FIGURA 6-8

Ejemplo de una matriz BCG



tiene el mayor volumen de ventas, así que el círculo que la representa es el más grande de la matriz. En contraste, el círculo correspondiente a la División 5 es el más pequeño, debido a que su volumen de ventas (5 000 dólares) es el menor de todas las divisiones. Las tajadas trazadas dentro de los círculos revelan el porcentaje de utilidades que aporta cada división a la corporación. Como puede ver, la División 1 contribuye con el porcentaje de utilidades más alto, 39 por ciento. Observe que la División 1 está considerada *estrella*, la División 2 *incógnita*, la División 3 *incógnita*, la División 4 *vaca lechera*, y la División 5 *perro*.

Como todas las técnicas analíticas, la matriz BCG tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, se puede caer en un exceso de simplificación al considerar todos los negocios como *estrellas*, *vacas lecheras*, *perros* o *incógnitas*; muchos de ellos caen justo en medio de la matriz BCG y, por tanto, son difíciles de clasificar. Por otro lado, la matriz BCG no refleja si las diferentes divisiones o las propias industrias están creciendo; en otras palabras, muestra tan sólo una impresión momentánea, no un desarrollo a lo largo del tiempo. Por último, además de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, hay otras variables relevantes para la toma de decisiones estratégicas en las diferentes divisiones, como el tamaño del mercado y las ventajas competitivas.

La figura 6-9 presenta un ejemplo más de la matriz BCG. Observe que la División 5 tuvo una pérdida operativa de 188 millones de dólares. Tome en cuenta que, no obstante, hay una columna para calcular el porcentaje de utilidades, debido a que este tipo de pérdidas temporales en una de sus divisiones no es inusual en las empresas. Observe también que la tajada del círculo 5 del diagrama se presenta en un *tono distinto* a de los demás, ya que en este caso indica un valor negativo en la generación de utilidades.

Matriz interna-externa (IE)

La *matriz interna-externa (IE)* representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas (vea la figura 6-10). La matriz IE es similar a la matriz BCG en cuanto a que en ambas herramientas las divisiones de la organización se muestran en un diagrama esquemático; ésta es la razón de que ambas matrices reciban el nombre de “matrices de cartera”. Asimismo, tanto en la matriz IE como en la BCG el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de ventas que aporta cada división, y las tajadas que hay en el interior de los mismos revelan el porcentaje de utilidades que aporta cada división.

A pesar de tales similitudes, entre las matrices BCG e IE hay algunas diferencias importantes. En primer lugar, los ejes son distintos. Además, la matriz IE requiere más información acerca de las divi-

FIGURA 6-9

Otro ejemplo de una matriz BCG

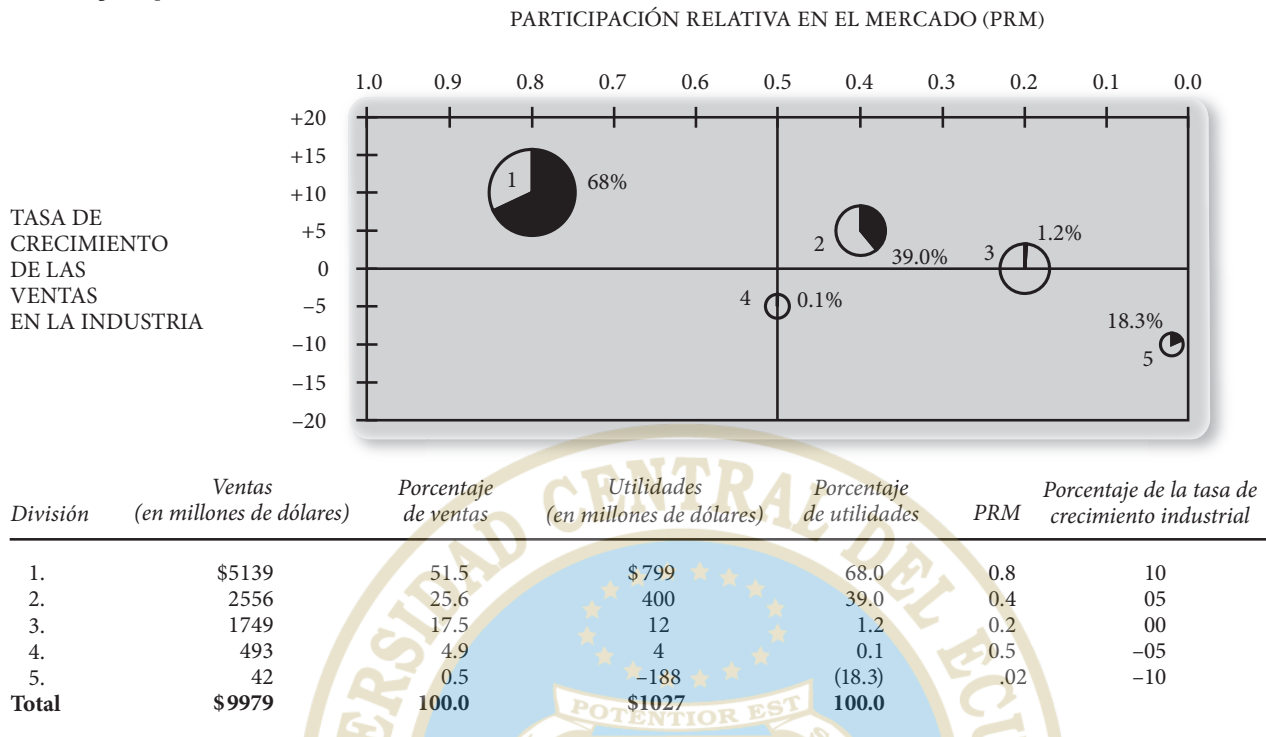
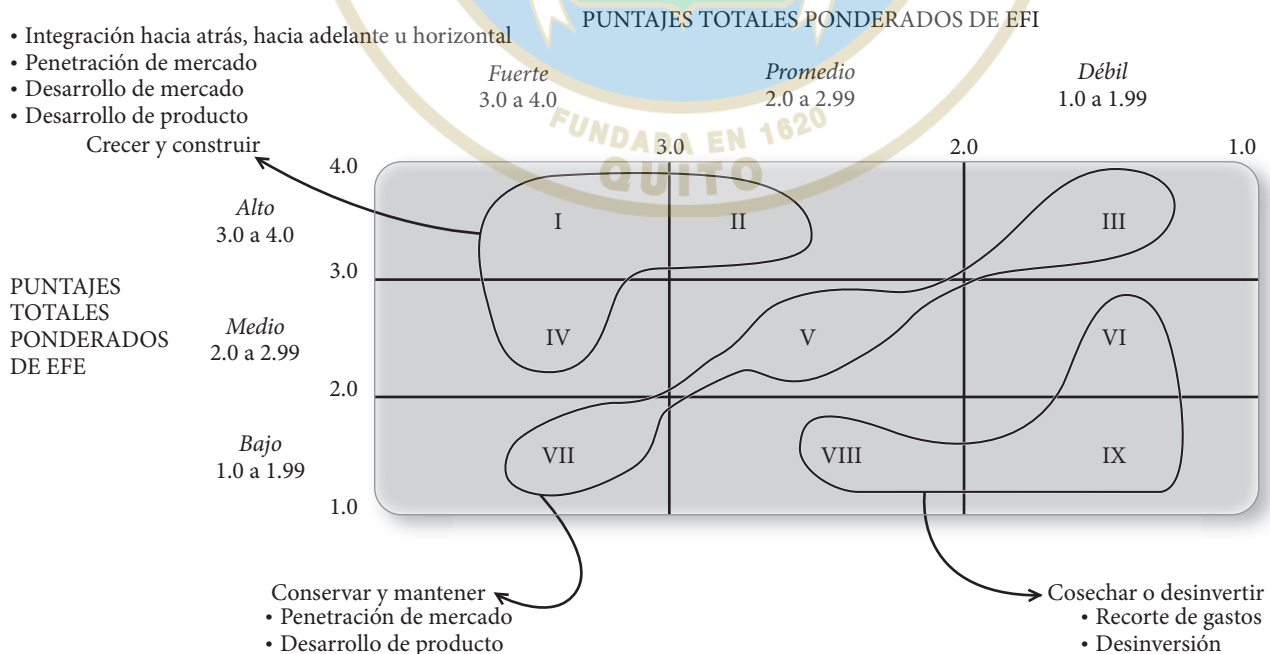


FIGURA 6-10

La matriz interna-externa (IE)



Fuente: Adaptada. La matriz IE se desarrolló con base en la matriz “pantalla de negocios” o matriz de atractivo del mercado de General Electric (GE). Para una explicación de la matriz GE consulte Michael Allen, “Diagramming GE’s Planning for What’s WATT”, en R. Allio y M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Applications*; Nueva York: AMACOM, 1979.

siones que la matriz BCG, y las implicaciones estratégicas de cada una varían significativamente. Es por ello que los estrategas que trabajan en empresas multidivisionales suelen desarrollar tanto la matriz BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica común consiste en desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el presente, y después crear matrices con proyecciones que reflejen las expectativas para el futuro. Estos análisis “antes y después” pronostican el efecto que las decisiones estratégicas podrían tener sobre la cartera de divisiones de una organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje *x* y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje *y*. Recuerde que cada división de la empresa debe desarrollar sus propias matrices EFI y EFE para su parte en la organización. Los puntajes totales ponderados derivados de cada división permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje *x* de la matriz IE, un puntaje total ponderado de EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 es considerado promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 se considera como fuerte. De manera similar pero sobre el eje *y*, un puntaje total ponderado de EFE de 1.0 a 1.99 se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera medio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 alto.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas. La primera región está conformada por las casillas I, II y IV; si una división cae en esa zona diríamos que está en posición de *crecer y construir*. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos. La segunda región corresponde a las casillas III, V y VII; las divisiones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de *conservar y mantener*, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto. La última región está compuesta por las casillas VI, VIII y IX; en este caso se recomienda la *cosecha o la desinversión*. Las organizaciones exitosas son aquellas capaces de lograr una cartera de negocios ubicados en o alrededor de la casilla I de la matriz IE.

La figura 6-11 presenta el ejemplo de una matriz IE completa, en este caso bosquejando una organización compuesta por cuatro divisiones. Como indica la posición de los círculos, la estrategia apropiada para la División 1, la División 2 y la División 3 es *crecer y construir*, mientras que la División 4 es candidata a la *cosecha o la desinversión*. La División 2 es la que más contribuye a las ventas totales y, por lo tanto, está representada por el círculo más grande. La División 1 aporta la mayor parte de las utilidades totales, de manera que el círculo que la representa muestra la tajada más grande.

FIGURA 6-11
Ejemplo de una matriz IE

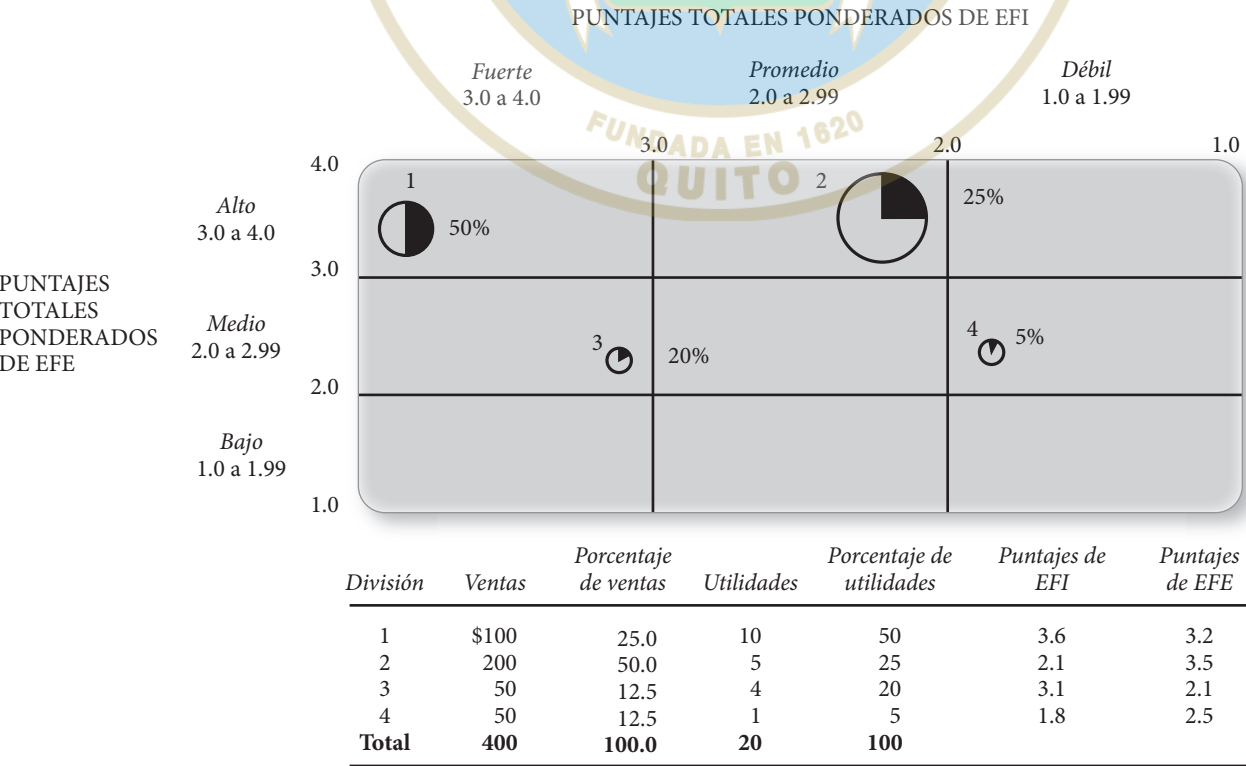
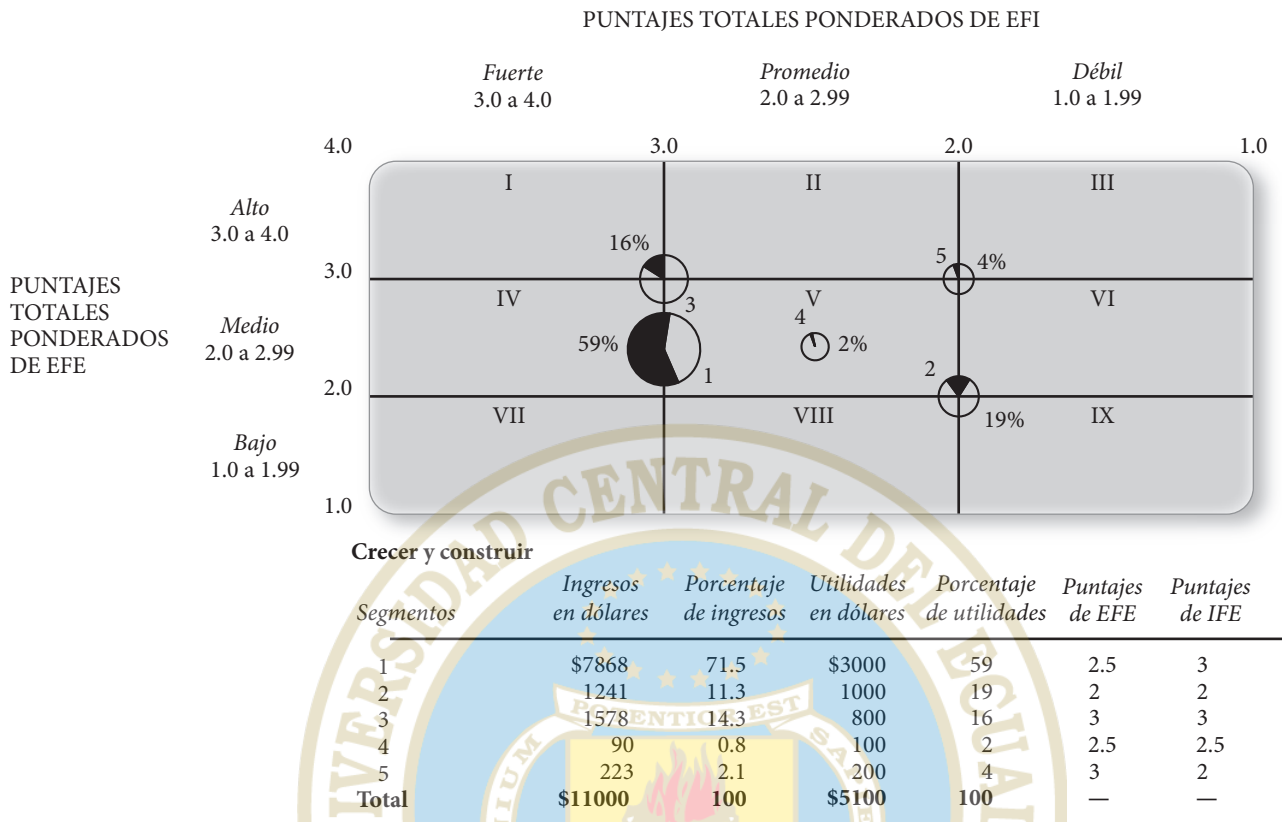


FIGURA 6-12

La matriz IE



Como se indica en la figura 6-12, la matriz IE consta de cinco segmentos de productos. Observe que la División 1 produce la mayor parte de los ingresos de la organización (tal como indica el círculo más grande) y también la mayor cantidad de utilidades (según refleja la tajada de su círculo). Es común que las organizaciones desarrollen matrices IE basadas tanto en productos como en regiones geográficas para lograr una efectiva formulación de estrategias y una adecuada asignación de recursos a sus distintas divisiones. Además, no es raro que realicen matrices IE (o BCG) de sus competidores, e incluso matrices IE (o BCG) de “antes y después” para identificar su situación actual y compararla con la que esperan tener en el futuro, digamos, un año después (esto último es útil para paliar las limitaciones de tiempo que caracterizan a estos instrumentos de análisis). Cuando lleve a cabo un análisis de caso, en lugar de crear una matriz IE para cada división, siéntase en libertad de calcular los puntajes EFI y EFE para las diferentes divisiones a partir de su investigación sobre la empresa y la industria.

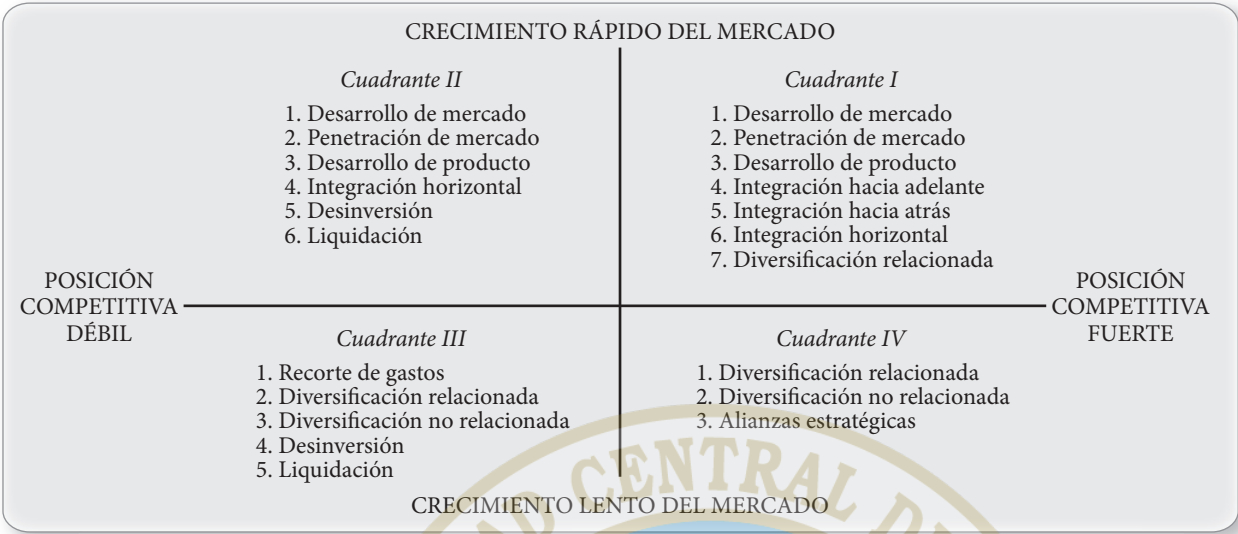
Matriz de la estrategia principal

Además de las matrices FODA, PEYEA, BCG e IE, la *matriz de la estrategia principal* se ha convertido en una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones (y las divisiones de las mismas) pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz. Como se muestra en la figura 6-13, la matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y crecimiento del mercado (o industria). Cualquier industria cuyas ventas superen el 5% de aumento anual puede considerarse de rápido crecimiento. En cada cuadrante de la matriz se enumeran —en orden de relevancia— las estrategias adecuadas para la organización.

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una excelente posición estratégica. Una estrategia adecuada para ellas es la concentración ininterrumpida en los mercados (penetración de mercado y desarrollo de mercado) y productos actuales (desarrollo de producto). No es aconsejable que las organizaciones localizadas en el cuadrante I realicen cambios notables en sus ventajas competitivas ya consolidadas. Cuando la organización del cuadrante I tiene un exceso de recursos, las estrategias efectivas son la integración hacia atrás, la integración hacia adelante y la integración horizontal. Si la empresa del cuadrante I está demasiado enfocada en un solo producto, la diversificación relacionada

FIGURA 6-13

La matriz de la estrategia principal



Fuente: Basada en Roland Christensen, Norman Berg y Malcom Salter, *Policy Formulation and Administration* (Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1976), 16-18.

podría reducir los riesgos asociados al ampliar la línea de productos. Las empresas del cuadrante I pueden permitirse aprovechar las oportunidades externas que se presentan en varias áreas, e incluso asumir riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria esté creciendo, son incapaces de competir con efectividad y necesitan determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad. Como las empresas del cuadrante II están en una industria con un rápido crecimiento de mercado, por lo general la primera opción a considerar es la estrategia intensiva (a diferencia de una estrategia integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o no tiene una ventaja competitiva, casi siempre la integración horizontal será una alternativa deseable. La desinversión o liquidación pueden considerarse un último recurso. La desinversión podría proporcionar los fondos necesarios para adquirir otra empresa o recomprar las acciones.

Las organizaciones ubicadas en el cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil. Estas empresas deben aplicar con rapidez algunos cambios drásticos para evitar un mayor deterioro o la posible liquidación. En primer lugar se deben implementar extensas reducciones de costos y activos (recorte de gastos). Una estrategia alternativa consiste en retirar los recursos de los negocios actuales y asignarlos a diferentes áreas (diversificación). Si todo esto falla, las opciones finales para las empresas del cuadrante II son la desinversión o la liquidación.

Por último, las empresas del cuadrante IV tienen una sólida posición competitiva pero se encuentran en una industria de lento crecimiento. Estas organizaciones tienen la fuerza para lanzar programas diversificados en áreas más prometedoras: las empresas del cuadrante IV se caracterizan por tener altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento limitadas, y con frecuencia son capaces de implementar con éxito las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada. Además, pueden formar alianzas estratégicas.

Etapa de decisión

El análisis y la intuición ofrecen la base para la toma de decisiones relacionadas con la formulación de estrategias. Las técnicas de adecuación que se comentaron líneas arriba revelan estrategias alternativas factibles, muchas de las cuales tal vez hayan sido propuestas ya por los gerentes y empleados que participaron en la actividad de análisis y elección de estrategias. Las estrategias adicionales que resulten de los análisis de adecuación podrían ser examinadas y añadidas a la lista de opciones alternativas factibles. Como se indicó antes en este capítulo, los participantes podrían calificar estas estrategias en una escala del 1 al 4 para lograr una lista jerarquizada de las mejores estrategias.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Aparte de calificar las estrategias para crear una lista jerarquizada, la literatura señala tan sólo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas. Esta técnica es la *matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)*, que comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias.⁶ Esta técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE utiliza el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas. En otras palabras, el conjunto de las matrices EFI, EFE y de perfil competitivo que integran la etapa 1, y las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal que integran la etapa 2, ofrece la información necesaria para desarrollar la MCPE (etapa 3). La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos —internos y externos— para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso. Al igual que otras herramientas analíticas de formulación de estrategias, la MCPE exige una buena intuición.

El formato básico de la MCPE se ilustra en la tabla 6-7. Observe que la columna izquierda de la MCPE lista los factores internos y externos clave (identificados en la etapa 1), mientras que la fila superior consiste de posibles estrategias alternativas (de la etapa 2). Específicamente la columna izquierda de la MCPE consiste de información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En la columna adyacente a los factores de éxito críticos, se anota la ponderación atribuida a cada uno de ellos en las matrices EFE y EFI.

La fila superior de la MCPE consiste en estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal. Estas herramientas de adecuación suelen generar alternativas factibles similares. No obstante, en la MCPE no es necesario evaluar todas las estrategias surgidas por las técnicas de adecuación. Los estrategas deben utilizar su intuición al elegir las estrategias que incluirán en la MCPE.

Conceptualmente, la MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos que son críticos para el éxito. En la MCPE se pueden incluir cualquier número de estrategias alternativas, y cualquier cantidad de estrategias pueden conformar un conjunto dado, pero sólo las estrategias de cada conjunto se evalúan tomando en cuenta la relación entre ellas. Por ejemplo, digamos que un conjunto de estrategias incluye la diversificación, mientras que otro incluye la emisión de acciones y la venta de una división para recaudar capital. Estos dos conjuntos de estrategias son totalmente diferentes, y la MCPE sólo evalúa aquellas que tienen consistencia entre sí. Observe que la tabla 6-7 incluye tres estrategias, y que éstas conforman un solo conjunto.

TABLA 6-7 La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Factores clave	Estrategias alternativas			
	Ponderación	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<i>Factores externos clave</i>				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Administración				
Marketing				
Finanzas/contabilidad				
Producción/operaciones				
Investigación y desarrollo				
Administración de sistemas de información				

TABLA 6-8 MCPE para una tienda minorista de computadoras

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		1		2	
		Comprar un terreno y construir una nueva tienda más grande		Renovar por completo la tienda actual	
Factores clave	Ponderación	PA	CA	PA	CA
<i>Oportunidades</i>					
1. 10% de crecimiento en la población de la ciudad	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia	0.10	2	0.20	4	0.40
3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda	0.08	1	0.08	4	0.32
4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año	0.05	—	—	—	—
5. Aumento de 8% en los adultos mayores que utilizan computadoras	0.05	—	—	—	—
6. Aumento de 10% en la apertura de pequeñas empresas en el área	0.10	—	—	—	—
7. Aumento de 18% en inmobiliarios que desean tener un sitio web	0.06	—	—	—	—
8. Aumento de 12% en pequeñas empresas que desean tener un sitio web	0.06	—	—	—	—
<i>Amenazas</i>					
1. Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías a más tardar dentro de un año	0.15	4	0.60	3	0.45
2. La universidad local ofrece servicio de reparación de computadoras	0.08	—	—	—	—
3. La construcción de la Autopista 34 desviará el tránsito vehicular durante el año siguiente	0.12	4	0.48	1	0.12
4. La próxima construcción de un nuevo centro comercial en las inmediaciones	0.08	2	0.16	4	0.32
5. Aumento de 14% en el precio de la gasolina	0.04	—	—	—	—
6. Aumento de 8% en los precios de los proveedores	0.03	—	—	—	—
Total	1.00				
<i>Fortalezas</i>					
1. Aumento de 5.8 a 6.7 en la rotación de inventario	0.05	—	—	—	—
2. Aumento de 97 a 128 dólares en las compras promedio por cliente	0.07	2	0.14	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	—	—	—	—
4. Promociones en tienda = incremento de 20% en ventas	0.05	—	—	—	—
5. El gasto publicitario en periódicos aumentó 10%	0.02	—	—	—	—
6. El ingreso generado por el segmento de reparación/servicio en la tienda aumento a 16%	0.15	4	0.60	3	0.45
7. El personal de soporte técnico que trabaja en la tienda está certificado	0.05	—	—	—	—
8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda	0.03	4	0.12	2	0.06
9. Aumento de 19% en los ingresos por empleado	0.02	—	—	—	—
<i>Debilidades</i>					
1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software	0.10	—	—	—	—
2. La tienda se ha visto afectada por la construcción de la nueva Autopista 34	0.15	4	0.60	1	0.15
3. Mal estado del alfombrado y pintura de la tienda	0.02	1	0.02	4	0.08
4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación	0.02	1	0.02	4	0.08
5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda	0.04	3	0.12	4	0.16
6. La tienda no tiene sitio web	0.05	—	—	—	—
7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días	0.03	—	—	—	—
8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento	0.05	2	0.10	4	0.20
Total	1.00		4.36		3.27

La tabla 6-8 ofrece la MCPE para una tienda minorista que vende computadoras. Este ejemplo ilustra todos los componentes de la matriz MCPE: alternativas estratégicas, factores clave, ponderaciones, puntaje de atractivo (PA), calificación del atractivo (CA), y calificación total del atractivo (CTA). A continuación se definen y explican los tres nuevos términos que acabamos de presentar (puntaje de atractivo, calificación del atractivo y calificación total del atractivo), así como los seis pasos requeridos para desarrollar una MCPE:

- Paso 1** *Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE.* Esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI. La MCPE debe incluir un mínimo de 10 factores externos y 10 factores internos clave para el éxito.
- Paso 2** *Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave.* Estas ponderaciones son idénticas a las de las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave.
- Paso 3** *Examinar las matrices (de adecuación) creadas de la etapa 2, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización.* Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
- Paso 4** *Determinar el puntaje de atraktividad (PA),* es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El *puntaje de atractivo (PA)* se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: “¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?”. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Al desarrollar la MCPE es recomendable trabajar fila por fila. Si la respuesta a la pregunta anterior es *negativa* —lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada—, no asigne puntajes de atractivo a las estrategias de ese conjunto; en lugar de ello utilice un guión para indicar que el factor clave no afecta la elección. Nota: si asigna un PA a una estrategia, haga lo propio con las demás. En otras palabras, si desde su punto de vista una de las estrategias de un conjunto en particular no tiene efecto sobre la elección (y por lo tanto, recibe un guión), todas las demás de ese conjunto deben calificarse igual.
- Paso 5** *Calcular la calificación del atractivo.* La *calificación del atractivo (CA)* se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos clave adyacentes. Cuanto mayor sea la CA más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor clave adyacente).
- Paso 6** *Obtener la calificación total del atractivo.* Sume las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE. La *calificación total del atractivo (CTA)* indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinado de alternativas estratégicas indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás.

En la tabla 6-8 se consideran dos estrategias alternativas para una tienda minorista de computadoras: 1) comprar un terreno y construir una tienda nueva y más grande, y 2) renovar por completo la tienda actual. Observe que al comparar la calificación total del atractivo de cada estrategia —4.63 y 3.27, respectivamente— el análisis indica que la empresa debe comprar un terreno y construir una tienda más grande. Como puede ver, se usan guiones para indicar cuáles factores no afectan la elección de una estrategia determinada. Si un factor en particular afecta una estrategia pero no la otra, quiere decir que tiene un efecto sobre la

elección realizada; por lo tanto, habrá que registrar el puntaje de atractivo de ambas estrategias. Nunca califique una estrategia y no la otra. Observe también que los números 1, 2, 3 o 4 no aparecen más de una vez en una sola fila; la recomendación es que evite hacerlo, y que nunca trabaje columna por columna sino fila por fila. Si su MCPE consta de dos estrategias o más, el rango del PA deberá ir de 1 hasta “el número de estrategias que se estén evaluando”. Esto le permitirá tener un PA diferente para cada estrategia. Todos éstos son lineamientos importantes que es conveniente seguir al desarrollar una MCPE. En este caso lo que ocurrió fue que la empresa compró el terreno y construyó un nuevo punto de venta, además de realizar algunos arreglos menores a su tienda hasta que la nueva estuvo en condiciones de operar.

Por lo que se refiere al puntaje de atractivo, es preciso que la asignación esté respaldada por un proceso de reflexión. Observe que en la primera fila de la tabla 6-8 se menciona “10% de crecimiento en la población de la ciudad”; esta oportunidad podría capitalizarse mejor mediante la estrategia 1, “Comprar un terreno y construir una nueva tienda más grande”, así que se asignó un PA de 4 a esa estrategia. El PA no es una mera presunción; debe ser resultado de la reflexión, además de ser defendible y razonable.

La tabla 6-9 presenta un ejemplo de MCPE para UPS. UPS es propietaria de su propia aerolínea, con sede en Louisville, Kentucky. De acuerdo con el análisis, UPS está considerando cambiar todos sus camiones por vehículos ecológicos y, por otro lado, ampliar los servicios que ofrece en África. Observe que, de acuerdo con la calificación total del atractivo (2.37 contra 3.78), la estrategia “África” es la mejor.

Características positivas y limitaciones de la MCPE

Una característica positiva de la MCPE es que posibilita el análisis secuencial o simultáneo de los conjuntos de estrategias. Por ejemplo, podrían evaluarse primero las estrategias que involucran al nivel corporativo, después aquellas en las que interviene el nivel divisional, por último las que afectan al nivel funcional. El número de estrategias que pueden ser evaluadas y la cantidad de conjuntos de estrategias susceptibles de análisis mediante la MCPE son ilimitados.

Otra característica positiva de la MCPE es que exige que los estrategas integren los factores internos y externos pertinentes al proceso de toma de decisiones. Desarrollar una MCPE reduce la propensión a ignorar o ponderar indebidamente algunos factores clave. La MCPE resalta la importancia de las relaciones que afectan las decisiones estratégicas. Aunque el desarrollo de una MCPE implica tomar varias decisiones subjetivas, hacerlo poco a poco a lo largo del proceso aumenta la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la organización. La MCPE tiene la capacidad de adaptarse a las características de prácticamente todo tipo de organización —pequeña, grande, lucrativa y no

TABLA 6-9 MCPE real para UPS

	Conversión de todos los camiones de UPS a la tecnología verde			Extensión del servicio de UPS a África	
	Peso	PA	CA	PA	CA
Fortalezas					0.36
1. La primera fase de la expansión Worldport completada, lo cual aumentó un 15% la capacidad de clasificación a 37%	0.09	1	0.09	4	
2. Primera aerolínea importante en operar al 100% una flota de Etapa III, 3 años antes de lo dispuesto por las regulaciones federales	0.07	1	0.07	4	0.28
3. Cinco de cada seis conductores de UPS provienen de puestos de medio tiempo (promoción interna)	0.07	0	0.00	0	0.00
4. Más de 4 000 conductores de UPS han conducido por más de 25 años sin un accidente evitable	0.06	0	0.00	0	0.00
5. Pago de un dividendo de \$0.47 por acción, el cual irá en aumento	0.06	0	0.00	0	0.00
6. Aumento de 2.8 y 4.3% en el volumen diario promedio de entregas aéreas para el día siguiente y de los productos aplazados, respectivamente.	0.06	3	0.18	4	0.24
7. Han producido eficiencias de 1.71% en costos y producción, lo cual ha mejorado las utilidades	0.06	0	0.00	0	0.00
8. Posee 80% de la alianza estratégica con sede en Dubái con 20% de opción de compra	0.08	2	0.16	4	0.32
9. Agilizó el segmento de envíos nacionales, con lo que redujo las regiones estadounidenses de 5 a 3 y los distritos estadounidenses de 46 a 20.	0.07	0	0.00	0	0.00
10. Compró 130 vehículos híbridos que agregó a la flota de vehículos a base de combustibles alternativos	0.07	4	0.28	1	0.07

	Conversión de todos los camiones de UPS a la tecnología verde			Extensión del servicio de UPS a África	
	Peso	PA	CA	PA	CA
<i>Debilidades</i>					
11. Alrededor de 254 000 empleados de UPS están sindicalizados	0.03	0	0.00	0	0.00
12. Alrededor de 2 800 pilotos de UPS	0.03	1	0.03	4	0.12
13. Alrededor de 3 400 mecánicos de camiones UPS	0.03	4	0.12	1	0.03
14. Incapacidad para identificar suficientes ahorros en costos operativos que redundaran en al menos 300 retiros de pilotos aéreos.	0.04	4	0.16	1	0.04
15. El porcentaje de diversidad entre los altos directivos (25%) es bajo en comparación con el de empresas rivales	0.03	0	0.00	0	0.00
16. Más de 4 000 conductores de UPS han conducido por 25 años o más y son candidatos a jubilación	0.04	0	0.00	0	0.00
17. Los cargos de los altos ejecutivos duran 5 años o menos	0.03	0	0.00	0	0.00
18. 80% de todos servicios de entregas pequeñas en Estados Unidos son garantizados	0.02	0	0.00	0	0.00
19. Con casi 408 000 empleados, los gastos relacionados con las prestaciones de pensiones y servicios médicos son altos	0.03	0	0.00	0	0.00
20. 41.7% de los altos ejecutivos de UPS tienen más de una función	0.03	0	0.00	0	0.00
Subtotal	1.00		1.09		1.46
	Peso	PA	CA	PA	CA
<i>Oportunidades</i>					
1. Europa representa alrededor del 50% de sus ingresos internacionales	0.04	1	0.04	4	0.16
2. África se está desarrollando comercialmente	0.03	1	0.03	4	0.12
3. Más de 24 alianzas con empresas asiáticas de reparto	0.07	1	0.07	4	0.28
4. El mercado internacional está creciendo 10% más rápido que el de Estados Unidos	0.03	1	0.03	4	0.12
5. Los clientes subcontratan hasta 100% de la cadena de suministro a costos más bajos	0.10	0	0.00	0	0.00
6. Aumento internacional en el acceso a sistemas inalámbricos de rastreo	0.03	1	0.03	4	0.12
7. Tecnología telemática en alrededor de 12 000 vehículos UPS estadounidenses	0.03	3	0.09	1	0.03
8. Vehículos híbridos disponibles para aumentar la flota de UPS de vehículos a base de combustibles alternativos	0.06	4	0.24	1	0.06
9. Sólo 43.2% de los empleados no son sindicalizados	0.07	0	0.00	0	0.00
10. Los modelos de negocios directos al cliente requieren que los servicios de entrega sean 100% efectivos.	0.03	1	0.03	4	0.12
	Peso	PA	CA	PA	CA
<i>Amenazas</i>					
11. Incurrió en un cargo por \$77 millones por el tipo de cambio de divisas extranjeras	0.10	1	0.10	4	0.40
12. Las variaciones en el precio del diesel y los jets ocasionaron recargos por combustible (incremento de 13% con respecto a un decremento de 21.2%)	0.08	2	0.16	4	0.32
13. Fluctuaciones adversas en los tipos de cambios (un decremento de 7.2% para ese año)	0.03	4	0.12	1	0.03
14. Los lineamientos de FASB exigen un nuevo cálculo del plan de jubilaciones = una reducción en las utilidades de \$44 millones	0.04	0	0.00	0	0.00
15. Cambio de 1% en la tendencia de los costos de los servicios médicos = incremento de \$83 millones en las obligaciones de pensiones a jubilados.	0.06	0	0.00	0	0.00
16. El socio de una alianza estratégica en Dubái posee 20% de la opción de venta	0.03	1	0.03	4	0.12
17. Ganancias no distribuidas de sucursales no estadounidenses de alrededor de \$2 200 millones	0.05	2	0.10	4	0.20
18. Los consumidores separan “operaciones verdes en los negocios”	0.04	4	0.16	1	0.04
19. Las tasas de desempleo en Estados Unidos rondan el 10%	0.03	0	0.00	0	0.00
20. FedEx tiene una mayor presencia internacional (27% en comparación con 24% de los ingresos totales de UPS)	0.05	1	0.05	4	0.20
Subtotal	1.00		1.28		2.32
Gran total	2.00		2.37		3.78

lucrativa—, y puede ser especialmente útil para mejorar las elecciones estratégicas de las empresas multinacionales, porque permite considerar al mismo tiempo diferentes factores y estrategias clave. También ha sido aplicada con buenos resultados por varias pequeñas empresas.⁷

Pero la MCPE también tiene limitaciones. La primera de ellas es que siempre demanda que el estratega tenga intuición y fundamente sus supuestos. Las calificaciones y puntajes de atractivo se basan en decisiones subjetivas, aun cuando debieran fundamentarse en información objetiva. Obtener comentarios de estrategias, directivos y empleados durante todo el proceso de formulación de estrategias, incluyendo el desarrollo de la MCPE, es una práctica constructiva que mejora las decisiones estratégicas. Para alentarla se pueden aprovechar las diferencias de interpretación de la información y la diversidad de opiniones. Otra limitación de la MCPE radica en que su calidad dependerá de la información aportada y de los análisis de adecuación en que se basa.

Aspectos culturales de la elección de estrategias

Todas las organizaciones tienen una cultura. La *cultura* abarca el conjunto compartido de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades, héroes y heroínas que describen a una empresa. La cultura constituye la única forma en que la organización hace negocios. Es la dimensión humana que crea solidaridad y significado e inspira el compromiso y la productividad dentro de una organización cuando se realizan cambios estratégicos. Todos los seres humanos tenemos la necesidad básica de comprender este mundo, de sentir que tenemos el control y de encontrar significados. Cuando los acontecimientos amenazan el significado, las personas reaccionan a la defensiva. Los directivos y empleados incluso pueden sabotear las nuevas estrategias en un esfuerzo por recuperar el estatus quo.

Ver la administración estratégica desde el punto cultural resulta benéfico, pues el éxito suele depender del grado de apoyo que las estrategias reciban por parte de la cultura empresarial. Si las estrategias de la empresa se basan en productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, anécdotas, símbolos, lenguaje héroes y heroínas, entonces los directivos podrán implementar cambios con rapidez y facilidad. No obstante, si no existe una cultura alentadora, ni tampoco se le ha cultivado, los cambios estratégicos pueden ser inefectivos o hasta contraproducentes. La cultura de una empresa puede convertirse en la antagonista de las nuevas estrategias, lo que a su vez puede generar confusión y caos.

Las estrategias que requieren menos cambios culturales pueden ser más atractivas, debido a que los grandes cambios pueden consumir mucho tiempo y esfuerzo. Si dos empresas se fusionan, la evaluación y consideración de los vínculos entre la estrategia y la cultura cobran especial importancia.

La cultura explica las dificultades con las que se encuentra la empresa cuando intenta cambiar su rumbo estratégico, como lo explica el siguiente párrafo:

La cultura corporativa “correcta” no sólo se convierte en la esencia y fundamento de la excelencia corporativa, sino que el éxito o el fracaso de las reformas corporativas necesarias dependen de la sagacidad y habilidad del directivo para cambiar la cultura imperante en tiempo y en armonía con los cambios estratégicos requeridos.⁸

Las políticas para la elección de una estrategia

Todas las organizaciones son políticas. Y a menos que estén bien administradas, las maniobras políticas consumen tiempo valioso, pone en entredicho los objetivos organizacionales, desvía la energía humana y genera la pérdida de algunos empleados valiosos. En ocasiones el sesgo político y las preferencias personales se entremezclan indebidamente en las decisiones relativas a la elección de estrategias. Las políticas internas afectan la elección de estrategias en todas las organizaciones. La jerarquía de mando en una organización, aunada a las aspiraciones profesionales de diferentes personas y la necesidad de asignar recursos escasos, garantiza la formación de coalición de personas que luchan por cuidar de sí mismos primero y después a la organización. Las coaliciones de personas suelen formarse en torno a ciertas cuestiones estratégicas clave que enfrenta la empresa. La principal responsabilidad de los estrategas es guiar el desarrollo de las coaliciones, alimentar el concepto de equipo y ganarse el apoyo de personas y grupos clave.

En ausencia de análisis objetivos, las decisiones estratégicas suelen basarse en la política del momento. Con el desarrollo de mejores herramientas para la formulación de estrategias, la importancia de los factores políticos en la toma de decisiones estratégicas es cada vez menor. Por desgracia, en ausencia de objetividad, los factores políticos en ocasiones determinan las estrategias. Administrar las relaciones políticas es parte integral de desarrollar el entusiasmo y el espíritu corporativo en una organización.

Un estudio clásico de la administración estratégica en nueve corporaciones grandes examinó las tácticas políticas de estrategias exitosas y fracasadas.⁹ Se encontró que los estrategas exitosos permitían que las ideas y propuestas con un apoyo débil murieran a través de la inacción, pero ponían obstáculos adicionales a las ideas que contaban con un fuerte apoyo y que consideraban inaceptables, pero no se oponían abiertamente a ellas. Los estrategas exitosos mantenían un perfil político bajo cuando se trataba de propuestas inaceptables y se esforzaban en dejar que las decisiones más negativas provinieran de subordinados o de algún consenso grupal, con lo que reservaban su derecho de veto para cuestiones importantes y momentos cruciales. Los estrategas exitosos conversaban mucho y formulaban preguntas informales para mantenerse al tanto del progreso de las cosas y saber cuándo intervenir. Ellos lideraban la estrategia pero no la fijaban. Daban pocas órdenes, anunciaban pocas decisiones, dependían en gran medida de las preguntas informales y buscaban sondear y dilucidar las circunstancias hasta que surgiera un consenso.

Los estrategas exitosos recompensaban generosa y visiblemente las iniciativas clave que triunfaban. Asignaban la responsabilidad de las iniciativas principales a *defensores*, es decir, las personas que más se identificaban con la idea o producto y cuyo futuro dependía del éxito de esa idea o producto. Se mantenían pendientes del impacto simbólico de sus acciones y palabras, de manera que no enviaran señales equívocas que pudieran estimular resultados en direcciones opuestas a lo deseado.

Los estrategas exitosos se aseguraban de que las bases más poderosas en la organización estuvieran representadas por la alta dirección o tuvieran acceso a ella. Intercalaban nuevos rostros y nuevas visiones en el proceso de consideración de cambios importantes. Esto es importante porque los nuevos empleados y directivos suelen tener más entusiasmo e energía que los empleados que ya llevan mucho tiempo en la empresa. Los nuevos empleados no ven el mundo de la misma forma anticuada; tampoco censuran los cambios. Los estrategas exitosos minimizan su propia exposición política cuando se trata de cuestiones muy controversiales y en circunstancias en las que es probable la oposición de los centros claves de poder. En conjunto estos hallazgos ofrecen una base para administrar las relaciones políticas en una organización.

Las estrategias deben ser efectivas en el mercado y ser capaces de ganarse el compromiso interno de la organización, por ello, le ofrecemos las siguientes tácticas que han sido utilizadas por siglos por políticos y que pueden ser de utilidad para los estrategas:

- **Equifinalidad:** muchas veces es posible lograr resultados similares mediante rutas o caminos diferentes. Los estrategas deben reconocer que lograr un resultado exitoso es más importante que imponer el método para alcanzarlo. Se pueden generar nuevas alternativas que produzcan resultados iguales pero que tengan un mayor potencial de ganar el compromiso.
- **Grado de satisfacción:** lograr resultados satisfactorios con una estrategia aceptada por todos es mucho mejor que no lograr resultados óptimos con una estrategia impopular.
- **Generalización:** cambiar el enfoque de cuestiones específicas a otras más generales puede aumentar las opciones del estratega para granjearse el compromiso organizacional.
- **Enfocarse en cuestiones de orden superior:** Al elevar una cuestión a un nivel superior, muchos intereses cortoplacistas pueden posponerse a favor de intereses a más largo plazo. Por ejemplo, gracias a que las industrias aérea y automotriz se enfocaron en cuestiones de supervivencia, pudieron persuadir a los sindicatos de hacer concesiones en cuanto a los incrementos salariales demandados.
- **Proporcionar acceso político en cuestiones importantes:** Las decisiones estratégicas y de políticas con consecuencias muy negativas para los mandos medios motivará una conducta intervencionista entre ellos. Si los mandos medios no tienen la oportunidad de asumir una postura en tales decisiones en los foros políticos adecuados, serán capaces de resistirse con éxito a las decisiones tomadas. Ofrecer esta clase de acceso político proporciona a los estrategas información a la que de otra forma no tendrían acceso y que podría serles de utilidad para administrar la conducta intervencionista.¹⁰

Cuestiones de gobierno

De acuerdo con el Webster's Dictionary, "director" es "uno de un grupo de personas a quienes se les ha confiado la dirección general de una empresa corporativa". Una *junta de directores* es un grupo de personas electas por el propietario de la corporación para vigilar y dirigir la gerencia y que ve por los intereses de los accionistas. Los actos de vigilancia y dirección reciben el nombre de *gobierno*. La National Association of Corporate Directors define gobierno como "la característica de garantizar que se establezcan objetivos y planes estratégicos a largo plazo y que se cuente con la estructura administrativa apropiada para el logro de esos objetivos, mientras se asegura de que la estructura funcione para conservar la

integridad y reputación de la corporación, así como la responsabilidad hacia sus diferentes miembros”. Esta responsabilidad de tan amplio alcance de la junta muestra la manera en que se responsabiliza a las juntas por el desempeño integral de la empresa. En los escándalos y quiebras de Worldcom, Tyco y Enron, los accionistas demandaron a las juntas de directores por la mala administración de sus intereses. Las nuevas reglas contables en Estados Unidos y Europa mejoran los códigos de gobierno y requieren revelaciones financieras mucho más extensas en las empresas que cotizan en bolsa. Las funciones y deberes de la junta de directores se pueden dividir en cuatro amplias categorías, como se indica en la tabla 6-10.

La reciente recesión y la reducción crediticia impulsaron a los accionistas a estar más pendientes de las juntas de directores. Los accionistas de cientos de empresas están demandando que sus juntas hagan un mejor trabajo de gobierno en el Estados Unidos corporativo.¹¹ Son necesarias nuevas políticas de compensación así como la participación directa de los accionistas en algunas actividades directivas. Por ejemplo, las juntas podrían exigir a los CEO que preparen a su posible sustituto proveniente del interior de la empresa, pues se suele pagar compensaciones exorbitantes a los nuevos CEO externos a la empresa.

Los accionistas también están molestos con las juntas de directores por permitir que los CEO reciban enormes bonos a fin de año cuando el precio de las acciones ha presentado sustanciales caídas a lo largo del año.¹² Por ejemplo, Chesapeake Energy Corp. y su junta de directores fue blanco de los ataques de accionistas por pagar al presidente y CEO Aubrey McClellon \$112 millones mientras el precio de las acciones de la empresa se desplomaba. El inversionista Jeffrey Bronckick escribió en una carta al consejo de Chesapeake que la compensación del CEO era “casi un perfecto ejemplo del completo colapso de un gobierno corporativo adecuado”.

TABLA 6-10 Deberes y responsabilidades de la junta de directores

1. CONTROL Y VIGILANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
 - a. Elegir al CEO.
 - b. Autorizar el equipo del CEO.
 - c. Proporcionarle un foro al CEO.
 - d. Asegurar la competencia administrativa.
 - e. Evaluar el desempeño administrativo.
 - f. Fijar los niveles salariales de la administración, además de las prestaciones complementarias.
 - g. Garantizar la integridad administrativa a través de las auditorías continuas.
 - h. Fijar el rumbo corporativo.
 - i. Diseñar y revisar las políticas que la administración implementará.
2. CUMPLIMIENTO DE LAS PRESCRIPCIONES LEGALES
 - a. Mantenerse al tanto de las nuevas legislaciones.
 - b. Asegurar que toda la organización cumpla con las prescripciones legales.
 - c. Aprobar reglamentos y resoluciones relacionadas.
 - d. Seleccionar nuevos directores.
 - e. Aprobar presupuestos de capital.
 - f. Autorizar los créditos, las nuevas emisiones de acciones, bonos, etcétera.
3. CONSIDERACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS ACCIONISTAS
 - a. Monitorear la calidad del producto.
 - b. Facilitar el ascenso en la calidad de vida laboral del empleado.
 - c. Revisar las políticas y prácticas laborales.
 - d. Mejorar el clima de los clientes.
 - e. Mantener las relaciones de comunidad al más alto nivel.
 - f. Utilizar la influencia para mejorar los contactos gubernamentales, con asociaciones profesionales y educativos.
 - g. Mantener una buena imagen pública.
4. PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS
 - a. Preservar el capital de los accionistas.
 - b. Estimular el crecimiento corporativo, de manera que la empresa pueda sobrevivir y florecer.
 - c. Impedir la disolución del capital.
 - d. Asegurar la representación equitativa de los accionistas.
 - e. Informar a los accionistas a través de letras, informes y reuniones.
 - f. Declarar los dividendos adecuados.
 - g. Garantizar la supervivencia de la empresa.

Hasta hace poco, los consejos de directores hacían la mayoría de su trabajo detrás de elegantes escritorios de madera pulidos. No obstante, los directores de Hewlett-Packard, entre muchos otros, ahora deben firmarse en el sitio web especial de su empresa dos veces a la semana y realizar negocios con base en el resumen de información confidencial que se publica ahí por el equipo de alta administración de la empresa. Después los miembros del consejo, se encuentran cara a cara y totalmente informados cada dos meses para hablar de los problemas más importantes que enfrenta la empresa. La junta de directores revisa estas cuestiones, incluso decisiones sobre si ubicar las operaciones en países con bajos impuestos corporativos.

En la actualidad, las juntas de directores están compuestas sobre todo por personas externas involucradas en la administración estratégica de las organizaciones. Hay una creciente tendencia en Estados Unidos hacia una mayor responsabilidad de los miembros de la junta y hacia juntas más pequeñas, que ahora son de 12 miembros en promedio en comparación de 18 hace algunos años. *Business Week* evaluó recientemente las juntas de las empresas estadounidenses más grandes y provee los siguientes “principios del buen gobierno”.

1. No más de dos directores como ejecutivos actuales o pasados de la empresa.
2. Los comités de auditoría, compensaciones y nominaciones se conforman únicamente por directores externos.
3. Cada director posee una cuantiosa participación de capital en la empresa, sin incluir las opciones de compra de acciones.
4. Cada director asiste al menos a 75% de las juntas.
5. La junta de directores se reúne de manera regular sin la administración presente y evalúa cada año su propio desempeño.
6. El CEO no es también el presidente de la junta.
7. Las opciones de compra de acciones se consideran como un gasto corporativo.
8. No existen directorados interdependientes (en donde un CEO participa en la junta de otro director).¹³

Ser miembro de una junta de directores en la actualidad requiere de mucho más tiempo, es mucho más difícil y exige muchos más conocimientos técnicos y compromisos financieros que en el pasado. Jeff Sonnerfeld, decano asociado de la Yale School of Management, afirma, “Las juntas de directores ahora sí están dispuestas a trabajar y se están involucrando mucho más en la toma de decisiones de la administración”. Desde los escándalos de Enron y Worldcom, se está exigiendo a los CEO de empresas y a sus juntas de directivos que certifiquen personalmente los estados financieros; los préstamos hechos por las empresas a sus ejecutivos y directores son ilegales; y los informes acerca de las operaciones bursátiles de personas internas a la empresa llegan con mayor rapidez.

Así como para los directores es cada vez más importante mantenerse informados acerca de las operaciones y la salud de la organización, también están asumiendo un papel más activo para asegurarse de que los documentos emitidos públicamente representen con precisión el estado de la empresa. Se está empezando a reconocer que la junta de directores tiene una responsabilidad legal ante los accionistas y ante la sociedad de todas las actividades de la empresa, del desempeño corporativo y de garantizar que la empresa cuenta con una estrategia efectiva. No aceptar la responsabilidad de auditar o evaluar la estrategia de una empresa está considerado como un grave incumplimiento de los deberes de un director. Los accionistas, agencias gubernamentales y clientes están interponiendo varias demandas legales contra los directivos por fraude, omisiones, imprecisión en las revelaciones, falta de las debidas diligencias e ignorancia culpable de las operaciones de la empresa. El costo de los seguros de responsabilidad para los directivos se ha vuelto excepcionalmente alto y ha ocasionado la renuncia de varios directivos.

La Ley Sarbanes-Oxley generó decenas de revisiones de juntas de directivos entre empresas cuyos valores cotizan en bolsa. Los puestos de CEO y presidente ahora los ocupan personas diferentes y los comités de auditoría para juntas de directores deben contar al menos con un experto en finanzas. Estos comités de auditoría ahora se reúnen 10 veces o más al año, en lugar de las tres o cuatro veces antes de la promulgación de la ley. El acto puso fin a la atmósfera de “country club” de la mayoría de las juntas y ha desplazado el poder de los CEO a los directores. Aunque orientada a las empresas que cotizan en bolsa, la ley también ha tenido un impacto similar en empresas con valores privados.¹⁴

En Suecia, se ha aprobado una nueva ley que exige una representación femenina del 25% en las juntas de directores. El gobierno noruego ha aprobado una legislación similar que exige que 40% de los asientos de la junta directiva sean destinados a las mujeres. En Estados Unidos, las mujeres ocupan alrededor del 13% de los asientos en las juntas de directores en las empresas del índice S&P 500 y 10% en las empresas S&P 1 500. El Investor Responsibility Research Center en Washington, D.C., informa que

las minorías sólo ocupan el 8.8% de los asientos de la junta directiva de las empresas del S&P 1 500. Las empresas progresistas se están dando cuenta de que las mujeres y las minorías formulan diferentes preguntas y sugerencias en las juntas de directores que los hombres blancos, lo cual es de utilidad pues las mujeres y las minoría integran gran parte de la base de clientes de todas partes.

La cantidad de comités de auditores es una respuesta directa a la presión tan grande que tienen los directores de estar informados y cumplir con sus responsabilidades. La junta de directores debe realizar una auditoría anual de estrategias de la misma forma en que revisa los estados financieros. Al realizar tal auditoría, la junta puede trabajar en conjunto con la administración operativa o buscar asesoría externa. El papel de las juntas de directores debe ir más allá de las auditorías de estrategias. Deben aportar mayor información y asesoría en el proceso de formulación de estrategias para garantizar que los estrategas atiendan las necesidades a largo plazo de la empresa. Esto se ha logrado mediante la formación de tres comités: comités de nominación que proponen candidatos para la junta y altos directivos para la empresa; comités de compensación para evaluar el desempeño de los altos ejecutivos y determinar los términos y condiciones de su empleo; y comités de auditoría que atiendan el desempeño y la políticas financieras y contables de la empresa.

Nota para el estudiante

Es necesario que desarrolle con precisión sus matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, MCPE y la matriz de la estrategia principal, pero cuando trate este tema en una presentación oral, enfóquese más en las implicaciones de esos análisis que en los cálculos detallados. En otras palabras, a medida que abarque cada una de estas matrices en una presentación que su meta no sea demostrarle a la clase que sus cálculos son correctos. Sus compañeros de clase esperan precisión, claridad y sin lugar a dudas ya debe contar con eso. Pero lo que más les interesará serán las implicaciones de cada matriz, así que utilice estas matrices para sentar las bases para sus recomendaciones con costos, las cuales por lo general vienen una o dos páginas más adelante en su proyecto. Una buena regla general para su presentación es invertir al menos una cantidad igual de tiempo en las implicaciones que en el cálculo de cada matriz. Este método mejorará el aspecto de la presentación ya sea oral o escrita, puesto que con él logrará mantener alto el nivel de atención de la audiencia. Enfocarse en las implicaciones más que en el cálculo también alentará a su audiencia a formular preguntas al final de su presentación. Las preguntas al final de la presentación son una buena señal. El silencio al final es una mala señal, dado que puede indicar que su presentación adormeció a la audiencia, no despertó su interés o que sus compañeros no consideraron que haya hecho un buen trabajo.

Conclusión

La esencia de la formulación de estrategias es una evaluación de si una organización está haciendo bien las cosas o cómo puede ser más efectiva en lo que hace. Toda organización debe cuidarse de caer presa de su propia estrategia, pues tarde o temprano aún las mejores estrategias se vuelven obsoletas. La reevaluación regular de su estrategia ayudará a la administración a evitar la complacencia. El desarrollo y coordinación de los objetivos y las estrategias debe ser concienzudo y no deben evolucionar a través de las operaciones cotidianas de la empresa.

Una organización sin sentido de dirección y sin una estrategia coherente se precipita hacia su propio fin. Cuando una organización no sabe hacia adónde quiere ir, suele terminar en un lugar al que no quería llegar. Toda organización necesita establecer y comunicar de manera consciente objetivos y estrategias claros.

Este capítulo contiene los conceptos y herramientas modernas para la formulación de estrategias, todos ellos integrados en un modelo práctico de tres etapas. Herramientas como la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz IE y la matriz MCPE pueden mejorar en gran medida la calidad de las decisiones estratégicas, pero nunca deben utilizarse para determinar la elección de estrategias. Siempre deben considerarse y administrar los aspectos conductuales, culturales y políticos en la generación y elección de estrategias. Pero la presión legal cada vez mayor por parte de grupos externos sobre las juntas de directores ha ocasionado que éstos asuman un papel más activo en el análisis y elección de estrategias. Ésta es una tendencia positiva para las organizaciones.

Términos y conceptos clave

Adecuación (p. 175)
 Calificación del atractivo (CA) (p. 183)
 Calificación total del atractivo (CTA) (p. 183)
 Cartera de negocios (p. 182)
 Cuadrante agresivo (p. 179)
 Cuadrante competitivo (p. 181)
 Cuadrante conservador (p. 181)
 Cuadrante defensivo (p. 181)
 Cultura (p. 196)
 Defensores (p. 197)
 Equifinalidad (p. 197)
 Error de halo (p. 175)
 Estabilidad del entorno (EE) (p. 179)
 Estrategias DA (p. 176)
 Estrategias DO (p. 176)
 Estrategias FA (p. 176)
 Estrategias FO (p. 176)
 Estrellas (p. 185)
 Etapa de los insumos (p. 174)
 Etapa de adecuación (p. 174)
 Etapa de decisión (p. 174)

Fuerza de la industria (FI) (p. 179)
 Gobierno (p. 197)
 Junta de directores (p. 197)
 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) (p. 176)
 Matriz de la estrategia principal (p. 189)
 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) (p. 191)
 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) (p. 178)
 Matriz del Boston Consulting Group (BCG) (p. 182)
 Matriz interna y externa (IE) (p. 182)
 Modelo de formulación de estrategias (p. 174)
 Perros (p. 185)
 Participación relativa en el mercado (p. 189)
 Fuerza financiera (FF) (p. 179)
 Puntajes de atractivo (PA) (p. 193)
 Interrogantes o incógnitas (p. 184)
 Vacas lecheras (p. 185)
 Ventaja competitiva (VC) (p. 179)
 Vector direccional (p. 179)

Temas para repaso y debate

- En lugar de desarrollar una MPEC, ¿cuál sería un procedimiento alternativo para priorizar el atractivo relativo de diferentes estrategias?
- Compare una matriz BCG con una matriz de estrategia principal y analice las similitudes en términos de sus formatos e implicaciones.
- La junta de directores de Walt Disney está compuesta por ocho hombres y cinco mujeres. ¿Por qué la junta no está compuesta sólo por hombres, mujeres, blancos o minorías?
- Muchas empresas multidivisionales no reportan ingresos u utilidades por división o segmento en su Formulario 10 K o su reporte anual. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esta práctica administrativa? Analice.
- Defina el error de halo. ¿Cómo puede el error de halo impedir que se elija la mejor estrategia a aplicar?
- Mencione seis desventajas de utilizar sólo información subjetiva en la formulación de estrategias.
- Para una empresa que usted conozca bien, dé un ejemplo de estrategia FO y muestre cómo una fortaleza interna puede combinarse con una oportunidad externa para formular una estrategia.
- Para una empresa que conozca bien, dé un ejemplo de estrategia DA y muestre cómo se puede combinar una debilidad interna con una amenaza externa para formular una estrategia.
- Mencione tres limitaciones de la matriz y análisis FODA.
- Para las siguientes tres empresas y utilizando los factores mencionados, calcule la coordenada de la estabilidad del entorno (EE) que se encuentra sobre el eje de la matriz PEYEA, dado que ya conoce la naturaleza de esas industrias.

Factores	U.S. Postal Service		
	Winnebago	Apple	
Barreras de ingreso al mercado			
Naturaleza estacional del negocio			
Puntuación EE para los cambios tecnológicos			

- ¿Serán importantes el ángulo o los grados del vector en una matriz PEYEA para generar estrategias alternativas? Explique.
- En el eje de la ventaja competitiva (VC) de una matriz PEYEA, ¿qué nivel de utilización de capital sería necesario para que la empresa tuviera un -1? ¿-7? ¿Por qué?
- Si una empresa tuviera una posición financiera débil y compitiera en una industria inestable, ¿en qué cuadrante se ubicaría el vector PEYEA?
- Describe una situación en la que el análisis PEYEA no tuviera vector. En otras palabras, describa una situación en la que las coordenadas del análisis PEYEA fueran (0,0). ¿Qué debe hacer un analista en esta situación?
- Desarrolle una matriz BCG para su universidad. Como su colegio no genera utilidades, ¿qué podría reemplazar los valores de los segmentos del círculo? ¿Cuántos círculos tiene y cuán grandes son? Explique.

16. En una matriz BCG, ¿qué le parece más deseable, el cuadrante de interrogantes o incógnitas o el cuadrante de las vacas lecheras? Explique.
17. ¿Valdría la pena elaborar la matriz y el análisis BCG si se ignoran las utilidades de cada segmento? ¿Por qué?
18. ¿Qué limitaciones de la matriz BCG supera la matriz IE?
19. En una matriz IE, ¿considera que sería más ventajoso para una división ubicarse en el cuadrante II o en el IV? ¿Por qué?
20. Desarrolle una matriz MCPE de $2 \times 2 \times 2$ para la organización de su preferencia (por ejemplo, dos fortalezas, dos debilidades, dos oportunidades, dos amenazas y dos estrategias). Siga los lineamientos presentados en este capítulo.
21. Dé un ejemplo de equifinalidad, según se define en este capítulo.
22. ¿Considera que las razones para revelar la información financiera de cada segmento supera las razones de no hacerlo? ¿Explique por qué sí o por qué no?
23. ¿En qué difiere la aplicación del modelo de formulación de estrategias para una empresa pequeña y para una grande?
24. ¿Qué tipos de estrategias recomendaría a una organización que logra puntajes ponderados totales de 3.6 en la matriz EFI y 1.2 en la matriz EFE?
25. Dada la siguiente información, desarrolle una matriz PEYEA para la corporación XYZ: FF = + 2; EE = -6; VC = -2; FI = +4.
26. Dada la información de la siguiente tabla, desarrolle una matriz BCG y una matriz EI:

Divisiones	1	2	3
Utilidades	\$10	\$15	\$25
Ventas	\$100	\$50	\$100
Participación relativa de mercado	0.2	0.5	0.8
Tasa de crecimiento industrial	+ .20	+ .10	- .10
Puntajes ponderados totales de EFI	1.6	3.1	2.2
Puntajes ponderados totales de EFE	2.5	1.8	3.3

27. Explique los pasos involucrados en el desarrollo de una MCPE.
28. ¿Cómo desarrollaría una serie de objetivos para su escuela o negocio?
29. ¿Cuál considera que sería el papel adecuado de una junta de directores en la administración estratégica? ¿Por qué?
30. Analice las limitaciones de las diferentes técnicas analíticas de formulación de estrategias.
31. Explique por qué los factores culturales deben ser una consideración importante al analizar y elegir entre diferentes estrategias alternativas.
32. ¿En qué son similares la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia? ¿En qué difieren?
33. ¿En qué diferirían las aplicaciones del modelo de formulación de estrategias para organizaciones lucrativas y no lucrativas?
34. Desarrolle una matriz PEYEA para una empresa con debilidad financiera y que es un competidor débil. La industria de esta empresa es muy estable, pero el crecimiento proyectado de la industria en ingresos y utilidades no es alentador. Etiquete todos los ejes y cuadrantes.
35. Mencione cuatro limitaciones de la matriz BCG.
36. Formule un ejemplo que muestre clara y totalmente que puede desarrollar una matriz IE para una empresa de tres divisiones, cada división tiene ingresos por \$10, \$20 y \$40, y utilidades de \$2, \$4 y \$1. Escriba otros supuestos necesarios. Etiquete los cuadrantes y ejes.
37. ¿Qué procedimientos podrían ser necesarios si el vector PEYEA cae justo en el eje entre los cuadrantes competitivo y defensivo?
38. En una matriz BCG y una matriz de estrategia principal, ¿Cuál consideraría como una tasa de crecimiento rápida del mercado (o industria)?
39. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una empresa (y país) que participa en informe de sostenibilidad?
40. ¿Qué impacto ha tenido la ley Sarbanes-Oxley de 2002 sobre las juntas de directores?
41. Califique del 1 al 14 (1 como el más importante y 14 como el menos) los “principios del buen gobierno” de *Business Week* para evaluar estas nuevas reglas.
42. ¿Por qué es importante trabajar renglón por renglón en lugar de por columnas en una MCPE?
43. ¿Por qué se debe evitar poner dos 4 en un renglón al preparar una MCPE?
44. Imagine que la MCPE no tiene columna de peso. ¿Seguiría siendo un análisis útil? ¿Por qué sí y por qué no? ¿Qué pierde al eliminar esta columna?
45. Prepare una matriz BCG para una empresa de dos divisiones con ventas de \$5 y \$8 frente a utilidades de \$3 y \$1, respectivamente. Escriba supuestos para los ejes PPRM y TCVI que le permitan construir el diagrama.
46. Considere desarrollar una matriz BCG de antes y después o una matriz IE que indique los resultados esperados de sus estrategias propuestas. ¿Qué limitación del análisis ayudaría a zanjar este procedimiento?
47. Si una empresa tiene la participación líder del mercado en su industria, ¿dónde se ubicaría el círculo de la matriz BCG?
48. Si una empresa compite en una industria muy inestable, como la de las telecomunicaciones, ¿en qué parte del eje EE de la matriz PEYEA trazaría el punto adecuado?
49. ¿Por qué considera que la matriz FODA es la más utilizada de todas las matrices de estrategias?

Notas

1. R. T. Lenz, “Managing the Evolution of the Strategic Planning Process”, *Business Horizons* 30, núm. 1 (enero-febrero de 1987): 37.
2. Robert Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, primavera de 1991, 114.
3. Heinz Wehrich, “The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis”, *Long Range Planning* 15, núm. 2 (abril de 1982): 61. Nota: Aunque el doctor Wehrich modificó por primera vez el análisis FODA para formar la matriz AODF, en la práctica, el acrónimo de FODA se utiliza mucho más que el AODF.

4. Greg Dess, G. T. Lumpkin y Alan Eisner, *Strategic Management: Text and Cases* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006), 72.
5. Adaptado de H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), 155-156.
6. Fred David, "The Strategic Planning Matrix -A Quantitative Approach", *Long Range Planning* 19, núm. 5 (octubre de 1986): 102; Andre Gib y Robert Margulies, "Making Competitive Intelligence Relevant for the User", *Planning Review* 19, núm. 3 (mayo-junio de 1991): 21.
7. Fred David, "Computer-Assisted Strategic Planning in Small Business", *Journal of Systems Management* 36, núm. 7 (julio de 1985): 24-34.
8. Y. Allarie y M. Firsirotu, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations", *Sloan Management Review* 26, núm. 3 (primavera 1985): 19. Otro artículo excelente es el de P. Shrivastava, "Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture", *Journal of Business Strategy* 5, núm. 3 (primavera de 1985): 103-111.
9. James Brian Quinn, *Strategies for Changes: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980), 128-145. Estas tácticas políticas se mencionan en A. Thompson y A. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Plano, TX: Business Publications, 1984), 261.
10. William Guth e Ian MacMillan, "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest", *Strategic Management Journal* 7, núm. 4 (julio-agosto de 1986): 321.
11. Joann Lublin, "Corporate Directors' Group Gives Repair Plan to Boards", *Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2009, B4.
12. Phred Dvorak, "Poor Year Doesn't Stop CEO Bonuses", *Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2009, B1.
13. Louis Lavelle, "The Best and Worst Boards", *BusinessWeek*, 7 de octubre de 2002, 104-110.
14. Matt Murray, "Private Companies Also Feel Pressure to Clean Up Acts", *Wall Street Journal*, 22 de julio de 2003, B1.

Lecturas sobre temas actuales

- Buytendijk, Toby Hatch y Pietro Micheli. "Scenario-Based Strategy Maps". *Business Horizons* 53, núm. 4 (julio-agosto, 2010): 335-348.
- Cooper, Tim, Mark Purdy y Mark Foster. "A Portfolio Strategy for Locating Operations in the New 'Multi-Polar World'". *Strategy & Leadership* 38, núm. 4 (2010): 42.
- Dalton, Dan R y Catherine M. Dalton. "Women and Corporate Boards of Directors: The Promise of Increased, and Substantive, Participation in the Post Sarbanes-Oxley Era". *Business Horizons* 53, núm. 3 (mayo-junio de 2010): 257-268.
- Deutsch, Yuval, Thomas Keil y Tomi Laamanen. "A Dual Agency View of Board Compensation: The Joint Effects of Outside Director and CEO Stock Options on Firm Risk". *Strategic Management Journal* 32, núm. 2 (febrero de 2011): 212-227.
- Fong, Eric A., Vilmos F. Misangyi y Henry L. Tosi. "The Effect of CEO Pay Deviations on CEO Withdrawal, Firm Size, and Firm Profits". *Strategic Management Journal* 31, núm. 6 (junio de 2010): 629-651.
- McDonald, Michael L. y James D. Westphal. "A Little Help Here? Board Control, CEO Identification with the Corporate Elite, and Strategic Help Provided to CEOs at Other Firms". *The Academy of Management Journal* 53, núm. 2 (abril de 2010): 343-370.
- Pozen, Robert C. "The Case for Professional Boards". *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, 50.
- "Succeeding at Succession". *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, 29-35.
- Tuggle, Christopher S., Karen Schnatterly y Richard A. Johnson. "Attention Patterns in the Boardroom: How Board Composition and Processes Affect Discussion of Entrepreneurial Issues". *The Academy of Management Journal* 53, núm. 3 (junio de 2010): 550-571.
- Walters, Bruce A., Mark Kroll y Peter Wright. "The Impact of TMT Board Member Control and Environment on Post-IPO Performance". *The Academy of Management Journal* 53, núm. 3 (junio de 2010): 572-595.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 6A

Realizar un análisis FODA para el segmento de negocios de Disney, Parks & Resorts

Objetivo

Cada segmento de negocio de Disney debe presentar un análisis FODA a los altos ejecutivos de la corporación quienes combinan los análisis divisionales en un análisis corporativo general. Este ejercicio le dará práctica en el desarrollo del análisis FODA. El segmento de negocio de Disney Parks & Resorts ha crecido al ritmo de la línea de cruceros de clase mundial de Disney, ocho Disney Vacation Club (con más de 1000 000 miembros), Adventures by Disney (toda una experiencia turística alrededor del mundo y guiada por Disney) y cinco lugares

turísticos (los cuales abarcan 11 parques temáticos, incluidas algunas entidades independientes en copropiedad o propiedad) en tres continentes: Disneyland Resort, Anaheim, California; Walt Disney World Resort, Lake Buena Vista, Florida; Tokio Disney Resort, Urayasu, Chiba; Disneyland Resort Paris, Marne La Valle, France; y Hong Kong Disneyland, Penny's Bay, Lantau Island.

Instrucciones

- Paso 1** Revise el segmento de negocios de Parks & Resorts de Disney, según se describe en el caso de integración y en el *informe anual y formulario 10K* más recientes de la empresa.
- Paso 2** Analice la información de la industria y la competitiva perteneciente al segmento de negocios de Parks & Resorts, también analice a sus competidores como Royal Caribbean y Carnival y parques temáticos rivales como Sea World, Busch Gardens y Six Flags.
- Paso 3** Haga equipo con otros dos estudiantes en su clase. Juntos elaboren una matriz FODA para el segmento de negocios Parks & Resorts de Disney. Siga los lineamientos para el análisis FODA ofrecidos en el capítulo, e incluya una notación del tipo (F4, A3) al final de cada estrategia. Incluya tres estrategias en cada uno de los cuatro cuadrantes (FO, FA, DA, DO). Sea específico en lo concerniente a sus estrategias, evite términos genéricos como integración hacia adelante.
- Paso 4** Entregue al profesor su matriz FODA desarrollada en equipo, para su calificación.

Ejercicio 6B

Desarrollar una matriz FODA para Walt Disney

Objetivo

La técnica de formulación de estrategias más usada entre las empresas estadounidenses es la matriz FODA. El ejercicio requiere el desarrollo de una matriz FODA para Disney. Combinar los factores internos y externos clave en una matriz FODA exige una buena dosis de habilidades intuitivas y conceptuales. Mejorará practicando el desarrollo de matrices FODA.

Instrucciones

Recuerde del ejercicio 1A que quizá ya haya determinado las oportunidades/amenazas externas y las fortalezas/debilidades internas. Esta información podría utilizarla para resolver este ejercicio. Siga los pasos presentados a continuación:

- Paso 1** En una hoja de papel, elabore un diagrama de nueve casillas que representará su matriz FODA. Etiquete cada una.
- Paso 2** Anote las oportunidades/amenazas y las fortalezas/debilidades en su diagrama.
- Paso 3** Combine los factores externos y los internos para generar estrategias alternativas factibles para Disney. Anote las estrategias FO, DO, FA Y DA en las casillas correspondientes de su matriz FODA. Utilice las anotaciones adecuadas para indicar la base lógica de estas estrategias. No necesariamente tiene que anotar estrategias en las cuatro casillas de estrategias.
- Paso 4** Compare su matriz FODA con la matriz FODA de otro estudiante. Analice las principales diferencias.

Ejercicio 6C

Desarrollar una matriz PEYEA para el segmento de negocios de Disney, Media Networks Business

Objetivo

Cada segmento de negocio de Disney debe presentar un análisis FODA a los altos ejecutivos de la corporación quienes combinan los análisis divisionales un análisis corporativo general. Este ejercicio le dará práctica en el desarrollo del análisis FODA.

Una división de Walt Disney es Media Networks, la cual comprende una vasta variedad de negocios de transmisiones por televisión abierta, por cable, por radio, editoriales y negocios en internet como: Disney-ABC Television Group, ESPN Inc., Walt Disney Internet Group, estaciones de televisión propiedad de ABC, ABC Television Network, ABC Daytime, ABC Entertainment Group, ABC News, Disney Channel Worldwide, ABC Family and SOAPnet, Disney-ABC Domestic Television y Disney-ABC ESPN Television, Radio Disney Network y la novela ya publicada, *Hyperion*. ESPN es líder mundial en entretenimiento deportivo.

Instrucciones

- Paso 1** Revise el segmento de negocio Media Networks de Disney según se describe en el caso de cohesión, así como en el *informe anual* y el *formulario 10K* más recientes de la empresa. Revise el resumen de la información financiera de la división.
- Paso 2** Revise la información competitiva y de la industria perteneciente al segmento de negocio Media Networks de Disney. Una de las principales rivales de Disney es CBS Broadcasting, Inc.
- Paso 3** Desarrolle una matriz FODA para el segmento de negocio de Media Networks de Disney. Escriba una sinopsis ejecutiva que resuma las estrategias que usted recomienda para este segmento de negocios, dado su análisis FODA. Evite términos vagos y genéricos como el de desarrollo de mercado.

Ejercicio 6D

Desarrollar una matriz PEYEA para Walt Disney

Objetivo

¿Debe Disney aplicar estrategias agresivas, conservadoras competitivas o defensivas? Desarrolle una matriz FODA para Disney y así sea capaz de contestar esta pregunta. Abunde sobre las implicaciones estratégicas de su vector direccional. Sea específico en términos de las estrategias que podrían beneficiar a Disney.

Instrucciones

- Paso 1** Haga equipo con otros dos de sus compañeros de clase y desarrollen una matriz FODA para Disney.
- Paso 2** Diagramen en el pizarrón una matriz FODA. Compare su matriz con las matrices de los otros equipos.
- Paso 3** Analice las implicaciones de su matriz FODA.

Ejercicio 6E

Desarrollar una matriz BCG para Walt Disney

Objetivo

Las matrices de cartera son muy utilizadas en las organizaciones multidivisionales para ayudar a identificar y elegir qué estrategias aplicar. Un análisis BCG identifica las divisiones que deben recibir menos recursos que las demás. También puede identificar algunas divisiones en las que se debe desinvertir. Este ejercicio le dará práctica en el desarrollo de matrices BCG.

Instrucciones

- Paso 1** Coloque los siguientes encabezados en las cinco columnas trazadas en su hoja de papel: divisiones, ingresos, utilidades, posición de la participación relativa de mercado, tasa de crecimiento industrial. En el extremo inferior izquierdo de su hoja, enumere las divisiones geográficas de Disney. Ahora regrese al caso de cohesión y busque información en la página 28, para completar las casillas en su tabla de datos.
- Paso 2** Desarrolle una matriz BCG para Disney.
- Paso 3** Compare su matriz BCG con las matrices de los demás estudiantes. Analice las principales diferencias.

Ejercicio 6F

Desarrollar una matriz MCPE para Walt Disney

Objetivo

Este ejercicio le dará práctica para desarrollar una matriz de planeación estratégica cuantitativa para determinar el atractivo relativo de las diferentes alternativas estratégicas.

Instrucciones

- Paso 1** Reúnase con otros dos estudiantes en la clase para desarrollar una MCPE para Disney.
- Paso 2** Anote sus estrategias en el pizarrón y sus sumas del puntaje de atractivo total. Compare las estrategias de su equipo y las CTA de los demás equipos. Asegúrese de no asignar el mismo puntaje PA

en un renglón determinado. Recuerde que debe anotar guiones a lo largo de todo el renglón cuando pase por él.

Paso 3 Analice cualquier diferencia importante.

Ejercicio 6G

Formular estrategias individuales

Objetivo

Las personas y las organizaciones son muy parecidos en muchos sentidos. Ambos tienen competidores y ambos deben planificar para el futuro. Cada persona y organización se enfrenta a ciertas oportunidades y amenazas externas y a algunas fortalezas y debilidades internas. Ambos establecen objetivos y asignan recursos. Esta y otras similitudes hacen posible que las personas utilicen muchos conceptos y herramientas de la administración estratégica. Este ejercicio está diseñado para demostrar cómo pueden utilizar las personas la matriz FODA para planear su futuro. A medida que se acerca a finalizar su carrera y a comenzar entrevistas para conseguir empleo, la planificación cobra una gran importancia.

Instrucciones

En una hoja de papel, construya una matriz FODA. Incluya lo que considere como sus principales oportunidades externas, sus principales amenazas externas, sus principales fortalezas y sus principales debilidades. Una debilidad interna podría ser un promedio de calificaciones bajo. Una oportunidad externa podría ser que su universidad ofreciera un programa de posgrado que le interese. Combine los factores internos y externos clave, para lo cual, anote en la casilla adecuada de la matriz las acciones o estrategias alternativas que le permitirán aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar sus oportunidades externas y minimizar el impacto de las amenazas externas. Asegúrese de utilizar la notación de combinación adecuada en las casillas de estrategias de la matriz. Como cada persona (y organización) es única, no hay una respuesta correcta para este ejercicio.

Ejercicio 6H

La prueba maquiavélica

Objetivo

La finalidad de este ejercicio es mejorar su comprensión y consciencia del impacto que pueden tener los factores conductuales y políticos sobre el análisis y elección de estrategias.

Instrucciones

Paso 1 Numere una hoja de papel del 1 al 10. Para cada uno de los 10 enunciados siguientes, anote un número del 1 al 5 que indique su actitud.

Donde

- 1 = bastante en desacuerdo.
- 2 = un poco en desacuerdo.
- 3 = mi actitud es neutral.
- 4 = un poco de acuerdo.
- 5 = bastante de acuerdo.

1. La mejor forma de manejar a la gente es decirles lo que quieren escuchar.
2. Cuando usted le pide a alguien que haga algo por usted, es mejor dar la razón real de lo que quiere, en lugar de una razón más convincente.
3. Todos aquellos que confían completamente en alguien más están en problemas.
4. Es difícil aventajar en algo sin hacer un poco de trampa.
5. Es más fácil asumir que todas las personas tienen alguna tendencia viciosa, la cual saldrá a la luz cuando se les ofrezca una oportunidad.
6. Uno debe actuar sólo cuando es moralmente correcto.
7. La naturaleza de la mayoría de las personas es buena.
8. No hay excusas para mentirle a alguien.
9. La mayoría de las personas olvidan con más facilidad la muerte de su padre que la pérdida de su propiedad.
10. En términos generales, la gente no trabajaría a menos que estuviera obligada a hacerlo.

Paso 2 Sume los números que anotó al lado de los enunciados 1, 3, 4, 5, 9 y 10. Esta suma es el Subtotal 1. Para los otros cuatro enunciados, invierta los números que anotó, de manera que el 5 se convierte en 1, el 4 en 2, el 2 en 4, el 1 en 5, y el 3 se queda como 3. Después sume esos cuatro números para obtener el Subtotal 2. Por último sume el Subtotal 1 y el Subtotal 2 para obtener su Puntaje final.

Su puntaje final

Su puntaje final es su puntaje maquiavélico. Los principios maquiavélicos se definen en el diccionario como “manipuladores, deshonestos, engañosos y que favorecen el utilitarismo político sobre la moralidad”. Estas tácticas no son deseables, no son éticas y no se recomiendan en el proceso de administración estratégica. Sin embargo, quizá encuentre a algunos individuos maquiavélicos en su carrera, así que tenga cuidado. Es importante para los estrategas no manipular a otros en la búsqueda de los objetivos organizacionales. Las personas de hoy reconocen y resienten las tácticas manipuladoras más que nunca. J. R. Ewing (en el programa de televisión de la década de 1980, *Dallas*) era un buen ejemplo de alguien con un alto puntaje (mayor a 30). El National Opinion Research Center utilizó este breve cuestionario en una muestra aleatoria de adultos estadounidenses y encontró que la puntuación final promedio a nivel nacional era de 25.¹ Cuanto más alto es su puntaje, más tendencias maquiavélicas (manipuladoras) tiene. La siguiente escala describe las puntuaciones individuales en esta prueba:

- Por debajo de 16: nunca utiliza la manipulación como herramienta.
- De 16 a 20: Rara vez utiliza la manipulación como herramienta.
- De 21 a 25: A veces utiliza la manipulación como herramienta.
- De 26 a 30: Con frecuencia utiliza la manipulación como herramienta.
- Más de 30: Siempre utiliza la manipulación como herramienta.

Desarrollo de la prueba

El doctor Richard Christie desarrolló la prueba maquiavélica y sus investigaciones sugieren las siguientes tendencias:

1. Los hombres por lo general son más maquiavélicos que las mujeres.
2. No hay una diferencia significativa entre maquiavélicos altos y maquiavélicos bajos en las mediciones de inteligencia o capacidad.
3. Aunque los maquiavélicos altos están desapegados de los demás, lo están en un sentido patológico.
4. Los puntajes maquiavélicos no se relacionan estadísticamente con valores autoritarios.
5. Los maquiavélicos altos tienen a dedicarse a profesiones que enfatizan el control y la manipulación de las personas –por ejemplo, abogados, psiquiatras y científicos de la conducta.
6. El maquiavelismo no tiene una relación significativa con las mayoría de las características demográficas como el nivel educativo o el estado civil.
7. Los maquiavélicos altos tienden a provenir de la ciudad o a tener antecedentes urbanos.
8. Los adultos mayores tienden a presentar puntajes maquiavélicos más bajos que los adultos más jóvenes.²

Un clásico sobre el poder en las relaciones, *El príncipe*, fue escrito por Niccolo Machiavelli. A continuación se muestran algunos extractos de *El príncipe*:

A los hombres hay que conquistarlos o eliminarlos, porque si se vengán de las ofensas leves, de las graves no pueden; así que la ofensa que se haga al hombre debe ser tal, que le resulte imposible vengarse.

Debe pues considerarse que no hay nada más difícil de emprender, ni más dudoso de hacer triunfar, ni más peligroso de manejar, que introducir nuevas leyes. El innovador se transforma en enemigo de todos los que se beneficiaban con las leyes antiguas y no se granjea sino la amistad tibia de los que se beneficiarán con las nuevas.

Por ello, un príncipe hábil debe hallar una manera por la cual sus ciudadanos siempre y en todo momento tengan necesidad de su autoridad y así le serán siempre fieles.

Un príncipe debe mostrarse piadoso, fiel, humano, recto y religioso, y así mismo serlo en la realidad, pero debe estar dispuesto a irse al otro extremo de ello si fuese necesario.³

Notas

1. Richard Christie y Florence Geis, *Studies in Machiavellianism* (Orlando, FL: Academic Press, 1970). El material de este ejercicio se adaptó con la autorización de los autores y de Academic Press.
2. *Ibíd.*, 82-83.
3. Niccolo Machiavelli, *The Prince* (New York: The Washington Press, 1963).

Ejercicio 6I

Desarrollar una matriz BCG para mi universidad

Objetivo

Desarrollar una matriz BCG para muchas organizaciones sin fines de lucro, como colegios y universidades es un ejercicio útil. Desde luego no hay utilidades para cada división o departamentos –y en algunos casos tampoco ingresos. No obstante, puede ser creativo al respecto y desarrollar una matriz BCG. Por ejemplo, el segmento en los círculos puede representar el número de graduados que encuentran trabajo al terminar la carrera, número de profesores que imparte materias en tal área, o algunas otras variables que considere importantes. El tamaño de los círculos puede representar el número de estudiantes especializados en determinados departamentos o áreas.

Instrucciones

- Paso 1** En una hoja de papel, desarrolle una matriz BCG para su universidad. Incluya todas las escuelas, departamentos o colegios académicos.
- Paso 2** Diagrame su matriz BCG en el pizarrón.
- Paso 3** Analice las diferencias entre las matrices del pizarrón.

Ejercicio 6J

La función de la junta directiva

Objetivo

Este ejercicio le dará una mejor comprensión de la función de la junta directiva en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Instrucciones

Identifique a alguna persona en su comunidad que forme parte de una junta directiva. Haga una cita para entrevistarla y busque respuestas a las siguientes preguntas. Resuma sus hallazgos en un informe oral de cinco minutos para la clase.

- ¿De qué junta es usted miembro?
- ¿Con cuánta frecuencia se reúnen?
- ¿Por cuánto tiempo ha estado en esta junta directiva?
- ¿Qué función desempeña el consejo en esta empresa?
- ¿Cómo ha cambiando esta función en los últimos años?
- ¿Qué cambios le gustaría ver en el papel de la junta directiva?
- ¿Cuánto se prepara para las reuniones de la junta?
- ¿Hasta qué grado participa en la administración estratégica de la empresa?

Ejercicio 6K

Localizar empresas en la matriz de la estrategia principal

Objetivo

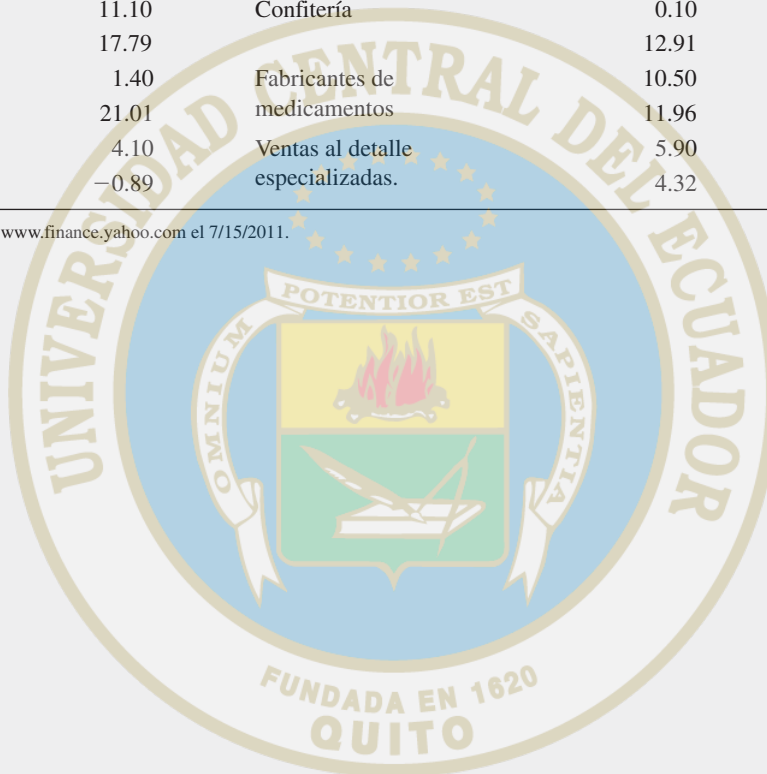
La matriz de la estrategia principal es una herramienta muy conocida para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones pueden posicionarse en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de la matriz de la estrategia principal. Asimismo, las divisiones de una empresa pueden posicionarse del mismo modo. Las estrategias adecuadas para una organización se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz. Este ejercicio le dará experiencia en el desarrollo de la matriz de la estrategia principal.

Instrucciones

Mediante la información financiera de finales de 2010, prepare una matriz de la estrategia principal en una hoja de papel aparte. Escriba los nombres respectivos de la empresa en el cuadrante correspondiente de la matriz. A partir de este análisis, ¿qué estrategias recomienda a cada empresa?

Empresa	Crecimiento porcentual de los ingresos de la empresa	Industria	Crecimiento porcentual de los ingresos de la industria
	Margen operativo porcentual		Margen operativo porcentual
Lockheed Martin	2.90	Aeroespacial/ejército	19.30
	8.50		10.66
Caterpillar	57.20	Equipo de construcción y troquelado	12.20
	11.21		8.57
Hershey	11.10	Confitería	0.10
	17.79		12.91
Merck	1.40	Fabricantes de medicamentos	10.50
	21.01		11.96
Barnes & Noble	4.10	Ventas al detalle especializadas.	5.90
	-0.89		4.32

Fuente: Basado en la información de www.finance.yahoo.com el 7/15/2011.





“CITAS NOTABLES”

“Uno desea que el personal opere la empresa como si fuera suya”.

— *William Fulmer*

“Pobre Ike; cuando era general, daba una orden y se cumplía. Ahora se va a sentar en esa oficina presidencial y cuando dé una orden, no va a pasar nada en absoluto”.

— *Harry Truman*
(ex presidente de EU)

“Cambiar su plan de juego es muy arriesgado, pero no cambiarlo puede serlo aún más”.

— *Nancy Perry*

“Los objetivos pueden compararse a la brújula que guía a una embarcación. La aguja en sí se mantiene

firme, pero durante la travesía, el barco puede desviarse muchas millas de su curso. Sin la brújula, la embarcación no podría encontrar su puerto ni estimar el tiempo que le falta para llegar”.

— *Peter Drucker*

“El mejor plan de juego del mundo jamás ha bloqueado ni derribado a nadie”.

— *Vince Lombardi*
(entrenador de futbol americano)

“Imagina que todo el mundo tiene un letrero colgando de su cuello que dice ‘Hazme sentir importante’”.

— *Mary Kay Ash*

Implementación de estrategias: Temas de administración y operaciones

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Explicar por qué la implementación de estrategias es más difícil que la formulación de estrategias.
2. Analizar la importancia que tienen los objetivos anuales y las políticas para lograr el compromiso organizacional con la implementación de estrategias.
3. Explicar por qué es tan importante la estructura organizacional en la implementación de estrategias.
4. Identificar las similitudes y diferencias entre la reestructuración y la reingeniería.
5. Describir las relaciones entre producción/operaciones y la implementación de estrategias.
6. Explicar la manera en que una empresa puede vincular de manera efectiva el desempeño y la remuneración a las estrategias.
7. Analizar los planes de propiedad de acciones para el empleado (PPAE) como un concepto de la administración estratégica.
8. Describir cómo modificar la cultura organizacional para que ésta sea un apoyo para las nuevas estrategias.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 7A

Hershey Company necesita su ayuda

Ejercicio 7B

Trace un organigrama con la ayuda de una plantilla gratuita en línea

Ejercicio 7C

Revise el organigrama de Walt Disney

Ejercicio 7D

¿En verdad las organizaciones se trazan objetivos?

Ejercicio 7E

Comprender la cultura de mi universidad

El proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar. Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. Esta transición es mucho más fácil si los administradores y empleados de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de la empresa y si a través de la participación en la formulación de estrategias se llegan a comprometer en ayudar a la organización a triunfar. Sin comprensión y compromiso, los esfuerzos para la implementación de las estrategias tendrán muchas dificultades.

La implementación de estrategias afecta a todas las áreas funcionales y divisionales de la organización, desde los niveles más altos hasta los más básicos. Sin embargo, analizar todos los conceptos y herramientas de la administración de negocios importantes en la implementación de estrategias está fuera de los alcances de este texto. Este capítulo se enfoca en las cuestiones administrativas más centrales para la implementación de las estrategias en 2012-2013, en tanto que el capítulo 8 se enfoca en cuestiones relativas al marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo, y administración de sistemas de información. Como ejemplo de una empresa con excelentes prácticas administrativas presentaremos a Halliburton Company.

Incluso el plan estratégico más perfecto desde el punto de vista técnico, resultaría inútil si no se implementa. Muchas organizaciones gastan una cantidad desmesurada de dinero, tiempo y esfuerzo en el desarrollo de su plan estratégico, sin embargo, subestiman la importancia de los medios y circunstancias en las cuales se implementará. El cambio se produce a través de la implementación y evaluación, no a través del plan. Un plan técnicamente imperfecto pero que se implementa bien, logrará más que el plan perfecto que nunca sale del papel en el que se escribió.¹

Caso de administración estratégica de excelencia

HALLIBURTON COMPANY

Con sede en Houston, Texas, Halliburton es una empresa de servicios para yacimientos petrolíferos. Con un valor de \$18 mil millones, Halliburton está generando incrementos en ingresos y utilidades históricos, gracias a su implementación de estrategias excepcionalmente buena. Sus operaciones parten de una excelente estructura organizacional basada en una estructura de unidades estratégicas de negocios (UEN) dividida en dos segmentos: 1) perforación y evaluación, y 2) terminación y producción. El organigrama de la UEN de la empresa se presentará más adelante en este capítulo. Observe que el CEO Lesar también ocupa los cargos de presidente y director de la junta, lo cual infringe dos lineamientos de este capítulo.

Los ingresos de Halliburton para 2010 aumentaron 22.4% para alcanzar los \$17 970 millones, mientras que las utilidades de la empresa presentaron un increíble aumento de 59.5% a \$1 840 millones. Las utilidades de la empresa para el primer trimestre de 2011 se duplicaron para alcanzar los \$511 millones, en relación con los \$201 millones del año anterior, debido a un aumento de 40% en los ingresos a \$5 300 millones.

El CEO de Halliburton, David Lesar, afirma que el continuo aumento en los precios del petróleo está elevando la demanda de perforaciones en todo el mundo, así que la empresa está invirtiendo grandes sumas en nueva tecnología para perforaciones terrestres y marinas. Los ingresos norteamericanos de Halliburton se han disparado a pesar de las pérdidas en sus operaciones del Golfo de México. Los ingresos y utilidades de la empresa procedentes de sus operaciones en Noruega, Argelia, África occidental, Irak, Brasil, Colombia y México también presentan buenos aumentos. Halliburton salió ileso del desastre petrolero en el Golfo de México, aunque muchos expertos afirman que la empresa es responsable de las fracturas en el tapón de cemento que permitieron al gas fugarse hacia el pozo y al final, hacer estallar la plataforma.

Fundada en 1919, Halliburton es uno de los más grandes proveedores de productos y servicios a la industria energética, con 58 000 empleados

en alrededor de 70 países. La empresa sirve a la industria de la exploración y producción del gas y petróleo a lo largo de todo el ciclo de vida de los yacimientos: desde la localización de hidrocarburos, administración de los datos geológicos, hasta la perforación y evaluación del yacimiento, la construcción y terminación del pozo, y la optimización de la producción a lo largo de todo el proceso.

Para fortalecer su presencia en el hemisferio oriental, Halliburton estableció hace poco una segunda sede corporativa en Dubái, Emiratos Árabes Unidos. Una de las principales causas de esta decisión es que dada la creciente dificultad en la explotación de las reservas de petróleo y gas en el hemisferio occidental, los clientes de Halliburton ahora están poniendo su atención en la abundancia de hidrocarburos del hemisferio oriental. Esta maniobra acerca más a Halliburton a los principales mercados y reduce el costo de trasladar materiales, productos, herramientas y personas.

Fuente: Basado en Ryan Dezember, "Halliburton Doubles Net and Plans New Investments", *Wall Street Journal*, 25 de enero de 2011, B4. También, Ben Casselman, "Halliburton Emerges from Gulf Disaster Unscathed", *Wall Street Journal*, 19 de abril de 2011, B1. También, www.halliburton.com.

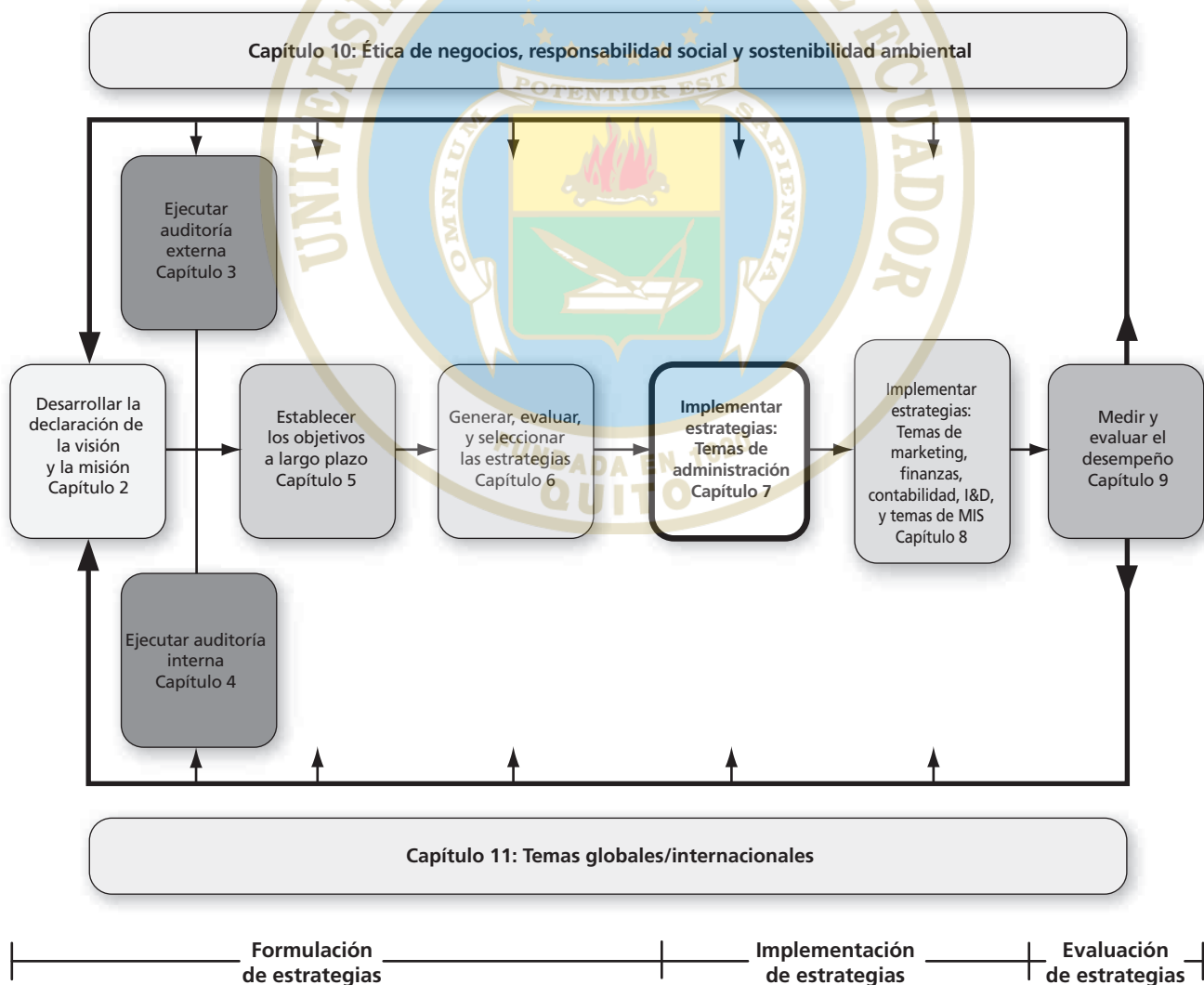
Naturaleza de la implementación de las estrategias

La figura 7-1 muestra la etapa correspondiente a la implementación de las estrategias dentro del modelo de administración estratégica. El éxito de la formulación de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la estrategia. Siempre es más difícil hacer algo (implementar la estrategia) que decirlo (formular la estrategia). A pesar de su confusa interrelación, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de la formulación de la estrategia. Las similitudes y diferencias entre la formulación y la implementación de las estrategias se pueden resumir de la siguiente manera:

- La formulación de estrategias consiste en preparar las fuerzas antes de la acción.
- La implementación de estrategias consiste en administrar las fuerzas durante la acción.
- La formulación de estrategias se enfoca en la efectividad.
- La implementación de estrategias se enfoca en la eficiencia.
- La formulación de estrategias es principalmente un proceso intelectual.
- La implementación de estrategias es principalmente un proceso operacional.
- La formulación de estrategias exige de buenas habilidades intuitivas y analíticas.
- La implementación de la estrategia exige de habilidades especiales de motivación y liderazgo.
- La formulación requiere la coordinación de pocos individuos.
- La implementación requiere la coordinación de muchos individuos.

FIGURA 7-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988):40.

Los conceptos y herramientas para la formulación de estrategias para empresas pequeñas, grandes, con fines o sin fines de lucro, no difieren en gran medida. No obstante, la implementación sí varía substancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones. Implementar estrategias requiere acciones tales como alterar los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, cerrar instalaciones, contratar nuevos empleados, cambiar la estrategia de fijación de precios, desarrollar presupuestos financieros, desarrollar nuevas prestaciones para empleados, capacitar a nuevos empleados, transferir gerentes entre divisiones y mejorar el sistema de administración de información. Las organizaciones de servicios, gubernamentales o manufactureras requerirán un tipo de actividad muy diferente.

Perspectivas de administración

En términos de la “calidad de la administración”, *Fortune* en 2001 clasificó a las siguientes empresas como las mejores del mundo:

Rango	Empresa
1	McDonald's
2	ExxonMobil
3*	W.W. Grainger
3*	Walt Disney
5	U.S. Bancorp
6	Amazon.com
7	Apple
8	Nestlé
9	Nike
10	Occidental Petroleum

Fuente: basada en http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best5.html

Salvo en las organizaciones más pequeñas, la transición entre la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia exige que los estrategas deleguen la responsabilidad a los gerentes divisionales y funcionales. Es posible que surjan problemas en la implementación debido a esta delegación de responsabilidad, en especial si las decisiones al formular la estrategia sorprenden a los gerentes de niveles medios o básicos. Tanto gerentes como empleados se sienten más motivados por sus propios intereses que por los intereses de la organización, a menos que ambos coincidan. Ésta es la principal razón de que los gerentes divisionales y funcionales deban involucrarse tanto como sea posible en las actividades de implementación de las estrategias.

Como se indica en la tabla 7-1, entre las cuestiones administrativas centrales para la implementación de las estrategias están: establecer objetivos anuales, diseñar políticas, asignar recursos, modificar la estructura organizacional existente, la reingeniería y la reestructuración, revisar los planes de incentivos y recompensas, minimizar la resistencia al cambio, alinear a los administradores con la estrategia, desarrollar una cultura de apoyo a la estrategia, adaptar procesos de producción/operaciones, desarrollar una función efectiva de recursos humanos y, si fuese necesario, reducir el personal. Los cambios administrativos son más extensos cuando las estrategias a implementarse llevarán a la empresa hacia una nueva dirección.

Los directivos y empleados de toda la organización deben tener una participación directa y temprana en las decisiones relativas a la implementación de las estrategias. Su función en la implementación debe basarse en su participación previa en las actividades de formulación de estrategia. El compromiso personal y genuino de los estrategas con la implementación es una fuerza motivacional poderosa y necesaria tanto para gerentes como para empleados. Los estrategas suelen estar demasiado ocupados con apoyar de manera activa los esfuerzos de implementación de las estrategias, pero su falta de interés puede ser nocivo para el éxito de la organización. Es necesario que la razón de los objetivos y las estrategias sea claramente comunicada y bien entendida por toda la organización. Todos los miembros de la organización deben conocer los logros, productos, planes, acciones y desempeño de sus principales competidores. También deben comprender las oportunidades y amenazas externas más importantes, y se debe dar respuesta a las preguntas de gerentes y empleados. El flujo de comunicación de los altos niveles hacia los niveles más básicos es esencial para desarrollar el apoyo de los niveles más básicos a los más altos.

TABLA 7-1 Algunas cuestiones administrativas centrales para la implementación de las estrategias

Establecer objetivos anuales
Diseñar políticas
Asignar recursos
Modificar una estructura organizacional existente
Reestructura y reingeniería
Revisar los planes de incentivos y recompensas
Minimizar la resistencia al cambio
Alinear a los gerentes con la estrategia
Desarrollar una cultura que apoye la estrategia
Adaptar los procesos de producción/operaciones
Desarrollar una función efectiva de recursos humanos
Aplicar reducciones de personal y permisos de ausencia sin paga, si fuera necesario
Vincular el desempeño y el salario a las estrategias

Las empresas necesitan desarrollar un enfoque en la competencia en todos los niveles jerárquicos, para lo que se recabará y diseminará inteligencia competitiva por toda la organización; todos los empleados deben poder comparar sus esfuerzos contra los de sus mejores competidores, de manera que el desafío se vuelva personal. Por ejemplo, Starbucks Corp. instituyó recientemente en sus 11 000 establecimientos en Estados Unidos la “producción/operaciones esbeltas”. Este sistema elimina el tiempo ocioso por empleado y sus movimientos innecesarios, como caminar, estirarse e inclinarse. Starbucks afirma que 30% del tiempo de sus empleados se invierte en movimientos y la empresa quiere reducir esa cantidad. Afirma que “el movimiento y el trabajo son dos cosas diferentes”.

Objetivos anuales

Establecer objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra directamente a todos los gerentes de una organización. La participación activa en establecer los objetivos anuales puede generar el compromiso y la aceptación. Los *objetivos anuales* son esenciales para la implementación de estrategias porque 1) representan la base para la asignación de recursos, 2) son un mecanismo esencial para la evaluación gerencial, 3) son el principal instrumento para monitorear el progreso hacia el logro de objetivos de largo plazo, y 4) establecen las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales. Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales estén bien concebidos, sean congruentes con los objetivos a largo plazo y respalden las estrategias a implementarse. La aprobación, revisión o rechazo de los objetivos anuales es mucho más que dar un visto bueno. La finalidad de los objetivos anuales puede resumirse así:

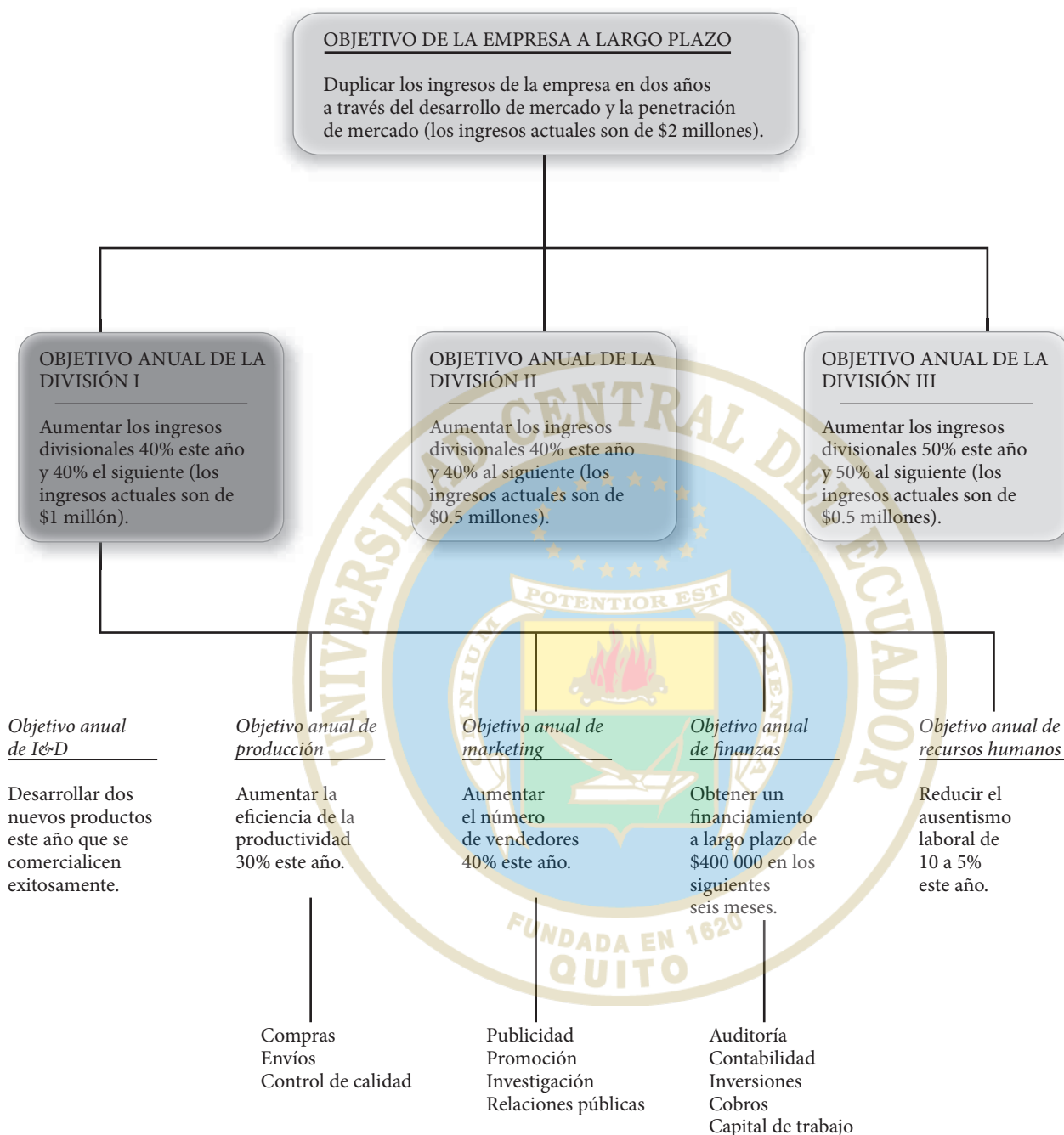
Los objetivos anuales funcionan como lineamientos generales para la acción, al dirigir y canalizar los esfuerzos y actividades de los miembros de una organización. Son una fuente de legitimidad en una empresa, pues justifican las actividades ante las partes interesadas. Actúan como estándares de desempeño. Son una fuente importante de motivación e identificación para los empleados. Incentivan a los gerentes y empleados a mejorar su desempeño. Ofrecen la base para el diseño de una organización.²

Los objetivos claramente definidos y comunicados son cruciales para el éxito de empresas de todo tipo y tamaño. En las empresas son muy comunes los objetivos anuales, definidos en términos de rentabilidad, crecimiento y participación de mercado por segmento de negocio, área geográfica, grupos de clientes y productos. La figura 7-2 ilustra cómo Stamus Company pudo establecer objetivos anuales con base en sus objetivos a largo plazo. La tabla 7-2 presenta las cifras de ingresos que corresponden a los objetivos delineados en la figura 7-2. Observe que de acuerdo con el plan, Stamus Company superó ligeramente su objetivo de largo plazo de duplicar los ingresos de la empresa entre 2012 y 2014.

La figura 7-2 también refleja cómo se pueden jerarquizar los objetivos anuales a partir de la estructura de una organización. Los objetivos deben ser congruentes a lo largo de todos los niveles jerárquicos y

FIGURA 7-2

Jerarquía de metas de Stamus Company



lograr una red de metas de apoyo mutuo. La *congruencia horizontal de objetivos* es tan importante como la *congruencia vertical de objetivos*. Por ejemplo, que producción superara su objetivo anual de unidades producidas no serviría de nada si marketing no pudiera vender las unidades adicionales.

Los objetivos anuales deben ser medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a través de toda la organización, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y estar acompañados de recompensas y sanciones proporcionales. Muchas veces, los objetivos se definen de forma muy general, con poca utilidad operacional. Los objetivos anuales, como “mejorar la comunicación” o “mejorar el desempeño” no son claros, específicos o medibles. Los objetivos deben expresar la calidad, cualidad, costo y tiempo, y deben ser verificables. Por tanto, se deben evitar términos y frases como *maximizar*, *minimizar*, *tan pronto como sea posible* y *adecuado*.

TABLA 7-2 Ingresos esperados de Stamus Company (en millones de \$)

	2012	2013	2014
Ingresos de la división I	1.0	1.400	1.960
Ingresos de la división II	0.5	0.700	0.980
Ingresos de la división III	0.5	0.750	1.125
Total de ingresos de la empresa	2.0	2.850	4.065

Los objetivos anuales deben ser compatibles con los valores de empleados y gerentes, y estar respaldados por políticas claramente expresadas. Más de algo no siempre es lo mejor. Mejorar la calidad o reducir los costos puede ser más importante que la cantidad, por ejemplo. Es importante vincular las sanciones y recompensas a los objetivos anuales, de manera que empleados y gerentes comprendan que el logro de los objetivos es crucial para una implementación exitosa de la estrategia. Los objetivos anuales claros no garantizan la implementación exitosa de la estrategia, pero aumentan la probabilidad de que las metas personales y organizacionales se logren. Un énfasis excesivo en el logro de objetivos puede ocasionar conductas indeseables, como maquillar cifras, distorsionar registros y permitir que los objetivos se vuelvan fines en sí mismos. Los directivos deben estar alertas ante la posibilidad de estos problemas.

Políticas

Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no son automáticos. Las políticas cotidianas son necesarias para hacer que una estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de una estrategia. En términos generales, la política se refiere a los lineamientos específicos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para respaldar y fomentar el trabajo hacia el logro de metas conocidas. Las políticas son instrumentos para la implementación de estrategias. Las políticas establecen límites y restricciones sobre el tipo de acciones administrativas que se pueden aplicar para recompensar o sancionar conductas; aclaran lo que se puede y no se puede hacer en el logro de los objetivos de la organización. Por ejemplo, la embarcación *Paradise* de Carnival tiene una política de no fumar en todas partes y en todo momento dentro del barco. Fue el primer barco crucero en prohibir fumar en todas sus áreas. Otro ejemplo de política corporativa se relaciona con navegar por internet en el trabajo. Cerca de 40% de las empresas modernas no cuentan con alguna política formal que prohíba a los empleados navegar por internet, sin embargo, existe software que permite a las empresas monitorear cómo, cuándo, dónde y cuánto tiempo utilizan los empleados internet mientras trabajan.

Las políticas ayudan a que los empleados y gerentes sepan qué se espera de ellos, por lo tanto, tienen más probabilidades de implementarse con éxito. Ofrecen una base para el control administrativo, permiten la coordinación a través de unidades organizacionales, y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes pasan tomando decisiones. Las políticas también aclaran lo que se debe hacer y quién lo debe hacer. Promueven que la toma de decisiones se delegue a los niveles gerenciales adecuados donde suelen surgir varios problemas. Muchas organizaciones cuentan con un manual de políticas que guía y dirige la conducta. Wal-Mart tiene la política llamada la regla de los “100 pies”, la cual estipula que cualquier cliente puede encontrar ayuda en cualquier parte de la tienda a no más de 10 pies de distancia. Es una política muy aceptada en Japón, donde Wal-Mart está tratando de ganar presencia; 58% de los vendedores al detalle en Japón son tiendas familiares y durante años, los consumidores han tenido que pagar precios muy altos más que “precios de descuento” por su mercancía.

Las políticas pueden aplicar a todas las divisiones o departamentos (por ejemplo, “Creemos en la igualdad de oportunidades laborales”). Algunas políticas aplican a un solo departamento (“Los empleados en este departamento deben tomar al menos un curso de capacitación y desarrollo al año”). Cualquiera que sea su alcance y contenido, las políticas ayudan a implementar las estrategias y a lograr los objetivos. Siempre que sea posible, las políticas deben expresarse por escrito. Representan el medio para llevar a cabo las decisiones estratégicas. La tabla 7-3 presenta algunos ejemplos de políticas que respaldan la estrategia de una empresa, los objetivos divisionales y los objetivos departamentales.

La tabla 7-4 ejemplifica algunas cuestiones en la que serían útiles las políticas administrativas.

TABLA 7-3 Jerarquía de políticas**Estrategia de la empresa**

Adquirir una cadena de tiendas al detalle para alcanzar nuestros objetivos de rentabilidad y crecimiento de ventas.

Políticas de apoyo

1. “Todas nuestras tiendas abrirán de 8 a.m. a 8 p.m., de lunes a domingo”. (Esta política podría aumentar las ventas al detalle si por ahora, la tienda sólo abre 40 horas a la semana).
2. “Todas las tiendas deben presentar un reporte mensual de control de datos”. (Esta política podría reducir las razones gasto/ventas).
3. “Todas las tiendas deben apoyar a la publicidad de la organización contribuyendo con 5% de sus ingresos mensuales totales para este fin”. (Esta política permitirá a la empresa establecer una reputación nacional).
4. “Todas las tiendas deben adherirse a lineamientos uniformes de fijación de precios establecidos por el manual de la empresa”. (Esta política podría garantizar a los clientes que la empresa ofrece un producto consistente en términos de precio y calidad en todas sus tiendas).

Objetivo divisional

Aumentar los ingresos de la división de \$10 millones en 2012 a \$15 millones en 2013.

Políticas de apoyo

1. “A partir de enero de 2012 cada uno de los vendedores de la división debe presentar un informe semanal de actividades que incluya el número de llamadas realizadas, el número de millas viajadas, el número de unidades vendidas, el volumen vendido en dólares y el número de cuentas abiertas”. (Esta política asegurará que los vendedores no pongan un mayor énfasis en ciertas áreas).
2. “A partir de enero de 2012, esta división regresará a sus empleados 5% de sus ingresos brutos en forma de un bono navideño”.
3. “A partir de enero de 2012, los niveles de inventarios que cada almacén manejará disminuirá 30% de acuerdo con el enfoque de manufactura JIT”. (Esta política podría reducir los gastos de producción y por tanto liberaría fondos para apoyar los esfuerzos de marketing).

Objetivos del departamento de producción

Aumentar la producción de 20 000 unidades en 2012 a 30 000 unidades en 2013.

Políticas de apoyo

1. “A partir de enero de 2012, los empleados tendrán la opción de trabajar hasta 20 horas extras a la semana”. (Esta política podría minimizar la necesidad de contratar empleados adicionales).
2. A partir de enero de 2012, se otorgarán premios de asistencia por un monto de \$100 a todos los empleados que no tengan ninguna ausencia en el año”. (Esta política podría disminuir el ausentismo e incrementar la productividad).
3. “A partir de enero de 2012, el equipo nuevo deberá arrendarse en vez de comprarse”. (Esta política disminuirá las obligaciones fiscales y por tanto, permitirá que más fondos se inviertan en modernizar los procesos de producción).

TABLA 7-4 Cuestiones que podrían requerir una política administrativa

- Ofrecer talleres y seminarios extensos o cortos sobre administración del desarrollo
- Centralizar o descentralizar actividades de capacitación de empleados
- Reclutar a través de agencias de empleo, campus universitarios y/o periódicos
- Promover al personal interno o contratar externo
- Promover con base en el mérito o con base en la antigüedad
- Vincular la compensación ejecutiva a objetivos de largo plazo o anuales
- Ofrecer prestaciones a algunos empleados o a varios
- Negociar directa o indirectamente con los sindicatos
- Delegar autoridad para realizar grandes gastos o centralizar esta autoridad
- Permitir pocas, muchas o ninguna hora extra de trabajo
- Establecer un nivel de existencias de inventario de alta o baja seguridad
- Usar a uno o más proveedores
- Comprar, arrendar o rentar nuevo equipo de producción
- Enfatizar poco o mucho el control de calidad
- Establecer muchos o sólo unos cuantos estándares de producción
- Operar uno, dos o tres turnos
- Desalentar el uso de información privilegiada a cambio de ganancias personales
- Desalentar el hostigamiento sexual
- Desalentar fumar en el trabajo
- Desalentar el tráfico de información privilegiada
- Desalentar el trabajo nocturno

Asignación de recursos

La *asignación de recursos* es una actividad central para la administración, la cual hace posible que la estrategia se aplique. En organizaciones que no cuentan con un enfoque basado en la administración estratégica para su toma de decisiones, la asignación de recursos suele depender de factores personales o políticos. La administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.

Nada podría ser más nocivo para la administración estratégica y el éxito organizacional que los recursos se asignen de una forma contraria a las prioridades indicadas por los objetivos anuales.

Todas las organizaciones tienen al menos cuatro tipos de recursos que se pueden utilizar para lograr los objetivos deseados: recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos. Asignar recursos a divisiones y departamentos determinados no significa que las estrategias se implementarán con éxito. Varios factores suelen impedir la asignación de recursos efectivos, como la sobreprotección de los recursos, demasiado énfasis en los criterios financieros a corto plazo, las políticas organizacionales, metas estratégicas vagas, rechazo a asumir riesgos y falta de conocimiento suficiente.

Por debajo del nivel corporativo, suele percibirse una ausencia de pensamiento sistemático acerca de los recursos asignados y las estrategias de la empresa. Yavitz y Newman explican por qué:

Los gerentes suelen tener muchas más tareas que las que pueden manejar. Los gerentes deben asignar tiempo y recursos a todas esas tareas. La presión se acumula. Los gastos son demasiados. El CEO desea un buen reporte financiero para el tercer trimestre. Con frecuencia la formulación y la implementación de estrategias se posponen. Los problemas más apremiantes consumen toda la energía y los recursos disponibles. La desorganización de las cuentas y los presupuestos son incapaces de revelar que los recursos se alejan de las necesidades estratégicas para ir a parar en los problemas más evidentes.³

El valor real de cualquier programa de asignación de recursos reside en el logro resultante de los objetivos de una organización. La asignación efectiva de recursos no garantiza una implementación estratégica exitosa, pues los programas, el personal, los controles y el compromiso deben dar vida a los recursos invertidos en ellos. Tan es así, que a la administración estratégica misma también se le conoce como “proceso de asignación de recursos”.

Administración del conflicto

El conflicto suele presentarse por la interdependencia que existe entre los objetivos y la competencia por los recursos limitados. El *conflicto* puede definirse como un desacuerdo entre dos o más partes, debido a las diferentes expectativas y percepciones de las personas, a las presiones creadas por las agendas de trabajo, a la incompatibilidad de personalidades y a los malos entendidos entre gerentes de línea (como supervisores de producción) y gerentes de personal (como especialistas de recursos humanos). Por ejemplo, el objetivo de un gerente de cobros de reducir las deudas incobrables un 50% en un año determinado puede chocar con el objetivo divisional de aumentar 20% las ventas.

Establecer objetivos puede generar conflictos, debido a las elecciones que gerentes y estrategias deben realizar, como enfatizar las utilidades a corto o a largo plazo, el margen de utilidades o la participación de mercado, la penetración de mercado o el desarrollo de mercado, el crecimiento o la estabilidad, el riesgo alto o bajo, y la responsabilidad social o la maximización de utilidades. Debido a que ninguna empresa tiene los recursos suficientes para aplicar todas las estrategias que la podrían beneficiar, es necesario tomar este tipo de decisiones excluyentes. La tabla 7-5 revela algunas de estas importantes decisiones administrativas que se requieren en la implementación estratégica.

El conflicto es inevitable en las organizaciones, así que es importante que se administre y resuelva antes de que consecuencias disfuncionales afecten el desempeño organizacional. Pero, el conflicto no siempre es malo. Una ausencia de conflicto podría ser un indicador de indiferencia y apatía. El conflicto puede servir para alentar la acción entre grupos opuestos y ayudar a los gerentes a identificar problemas.

Los diferentes métodos para el manejo y resolución de conflictos se pueden clasificar en tres categorías: evasión, desactivación y confrontación. La *evasión* consiste en acciones tales como ignorar el problema con la esperanza de que el conflicto se resuelva por sí sólo o separar físicamente a los individuos (o grupos) conflictivos. La *desactivación* consiste en diferentes estrategias como minimizar la importancia de las diferencias entre las partes en conflicto mientras se acentúan las similitudes e intereses en común, llegar a un acuerdo en donde no haya un claro ganador o perdedor, recurrir a la regla de la mayoría,

TABLA 7-5 Algunas decisiones excluyentes requeridas en la administración estratégica

Enfatizar las utilidades a corto plazo o el crecimiento a largo plazo
Enfatizar el margen de utilidades o la participación de mercado
Enfatizar el desarrollo de mercado o la penetración de mercado
El recorte de personal o las ausencias sin paga
Buscar el crecimiento o la estabilidad
Asumir riesgos altos o bajos
Buscar una mayor responsabilidad social o ser más rentable
Subcontratar el trabajo o pagar más por realizar el trabajo en la empresa
Adquirir externamente o producir internamente
Reestructura o reingeniería
Usar el apalancamiento o el capital social como fuente de fondos
Emplear trabajadores de medio tiempo o tiempo completo

apelar a una autoridad superior o rediseñar las posiciones presentes. La *confrontación* se logra intercambiando a los miembros de las partes en conflicto de manera que cada uno logre comprender el punto de vista del otro, o llevando a cabo una *junta* en la cual las partes en conflicto presenten sus puntos de vista y trabajen en sus diferencias.

Alinear estructura y estrategia

Los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura de una organización por dos razones. Primero, la estructura determina en gran medida la forma en que se establecerán los objetivos y las políticas. Por ejemplo, los objetivos y las políticas establecidas dentro de una estructura organizacional geográfica se expresarán en términos geográficos. Los objetivos y las políticas que se expresan en términos de los productos serán los de una organización cuya estructura esté basada en grupos de productos. El formato de la estructura para desarrollar objetivos y políticas tendrá un impacto muy importante en otras actividades de implementación de estrategia.

La segunda razón más importante de que los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura es que la estructura determina cómo se asignarán los recursos. Si la estructura de una organización está basada en grupos de clientes, entonces los recursos se asignarán de esa forma. Asimismo, si la estructura de una organización se fija en torno a las líneas funcionales de negocio, entonces los recursos se asignarán por áreas funcionales. A menos que las estrategias nuevas o revisadas enfatizen las mismas áreas que las estrategias antiguas, casi siempre la reorientación estructural se convertirá en una parte de la implementación de la estrategia.

Los cambios en la estrategia generan cambios en la estructura organizacional. La estructura debe diseñarse de manera tal que facilite las intenciones estratégicas de la empresa y, por tanto, la aplicación de la estrategia. Sin una estrategia o una razón de ser (misión), para las empresas será difícil diseñar una estructura efectiva. Chandler encontró un patrón repetitivo en la estructura a medida que las organizaciones desarrollaban y cambiaban sus estrategias a través del tiempo.

No existe un diseño o estructura organizacional óptima para una determinada estrategia o tipo de organización. Lo que para una organización podría ser adecuado para otra similar quizá no lo sea, aunque las empresas exitosas dentro de una determinada industria tiendan a organizarse de una forma similar. Por ejemplo, las empresas de bienes de consumo tienden a emular la estructura divisional basada en productos. Las empresas pequeñas tienden a estructurarse por funciones (centralizadas). Las empresas medianas tienden a estructurarse por divisiones (descentralizadas). Las empresas grandes tienden a utilizar una estructura matricial o de unidades estratégicas de negocio (UEN). A medida que las organizaciones crecen, sus estructuras por lo general cambian de simples a complejas como resultado de una concatenación o de la interrelación de varias estrategias básicas.

Muchas son las fuerzas internas y externas que afectan a una organización; ninguna empresa podría cambiar su estructura como respuesta a cada una de esas fuerzas, pues hacerlo sería caótico. No obstante, cuando una empresa cambia su estrategia, la estructura organizacional existente puede perder su efectividad. Como lo indica la tabla 7-6, entre los síntomas de una estructura organizacional

TABLA 7-6 Síntomas de una estructura organizacional inefectiva

1. Demasiados niveles administrativos
2. Demasiadas juntas a las que asisten muy pocas personas
3. Demasiada atención dirigida a resolver conflictos interdepartamentales
4. Muy grande el tramo de control (personas que supervisar)
5. Demasiados objetivos no alcanzados
6. Desempeño empresarial o corporación decadente
7. Perder terreno a manos de empresas rivales
8. Ingresos y/o ganancias divididos entre el número de empleados y/o pocos número de gerentes en comparación con empresas rivales

inefectiva están: demasiados niveles administrativos, demasiadas juntas a las que asisten muy pocas personas, demasiada atención dirigida a resolver conflictos interdepartamentales, control con demasiado alcance y demasiados objetivos no alcanzados. Los cambios en la estructura pueden facilitar los esfuerzos que supone la implementación de la estrategia; sin embargo, no se debe esperar que un cambio en la estructura consiga que una mala estrategia sea buena, hacer que un mal gerente se vuelva bueno o que los malos productos se vendan.

Sin lugar a dudas, la estructura es capaz de influir la estrategia y, de hecho, lo hace. Las estrategias formuladas deben ser factibles, así que determinada estrategia exige de cambios estructurales masivos, no será una opción atractiva. De esta forma, la estructura puede determinar la elección de las estrategias. Pero una cuestión más importante es determinar qué tipos de cambios estructurales son necesarios para implementar las nuevas estrategias y si esos cambios pueden lograrse. Analicemos esta cuestión a partir de los siguientes siete tipos básicos de estructura organizacional: funcional, divisional por área geográfica, divisional por producto, divisional por cliente, proceso divisional, unidad estratégica de negocios (UEN) y matriz.

Estructura funcional

La estructura más utilizada es la funcional o centralizada, pues es la más simple y menos costosa de las siete alternativas. Una *estructura funcional* agrupa las tareas y las actividades por función de negocios, como producción/operaciones, marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de administración de información. Una universidad podría estructurar sus actividades a partir de sus funciones más importantes como asuntos académicos, servicios al estudiante, relaciones con ex alumnos, deportes, mantenimiento y contabilidad. Además de ser simple y poco costosa, la estructura funcional también promueve la especialización de las tareas, fomenta el uso eficiente de talento técnico y administrativo, minimiza la necesidad de un sistema de control elaborado y permite una rápida toma de decisiones.

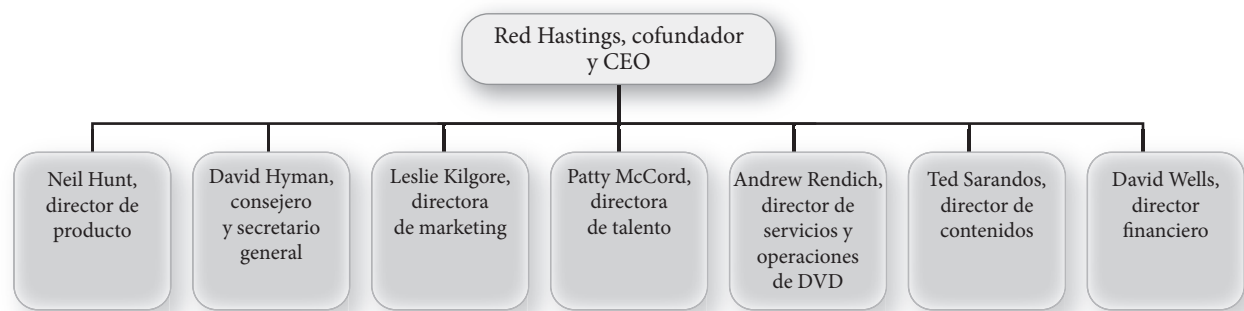
Algunas de las desventajas de la estructura funcional es que exige la rendición de cuentas al más alto directivo, minimiza las oportunidades de desarrollo profesional y en ocasiones se caracteriza por la baja moral de los empleados, conflictos entre el personal y líneas de trabajo, delegación de autoridad deficiente y la planificación inadecuada de productos y mercados.

La estructura funcional suele dar pie a una forma de pensar cortoplacista y miope que irá en detrimento de la empresa como un todo. Por ejemplo, el departamento de investigación y desarrollo puede esforzarse en lograr un diseño muy sofisticado en sus productos y componentes con el fin de que logren una elegancia técnica, en tanto que el departamento de manufactura puede apoyar los productos más sencillos que se puedan producir en masa y con mayor facilidad. Por tanto, la comunicación suele no ser muy buena en una estructura funcional. Schein ofrece un ejemplo de un problema de comunicación en una estructura funcional:

La palabra “marketing” significará desarrollo de producto para el ingeniero, estudiar a los clientes a través de investigaciones de mercado para el gerente de producto, comercialización para el vendedor y un cambio constante en el diseño para el gerente de manufactura. Entonces cuando estos gerentes tratan de trabajar en conjunto, suelen atribuir los desacuerdos a las personalidades y son incapaces de percibir los supuestos más profundos y compartidos que determinan y cambian la forma en que piensa cada función.⁴

FIGURA 7-3

Estructura organizacional de Netflix



La mayoría de las grandes empresas han abandonado la estructura funcional para adoptar la rendición de cuentas descentralizada y mejorada. No obstante, una empresa grande que a pesar de utilizar una estructura funcional es exitosa es Nucor Steel, con sede en Charlotte, North Carolina. Netflix, la empresa presentada en el caso de administración estratégica de excelencia en el capítulo anterior, también opera con una estructura funcional, como lo ilustra la figura 7-3.

La tabla 7-7 resume las ventajas y desventajas de este tipo de estructura organizacional.

Estructura divisional

La estructura divisional o descentralizada es el segundo tipo más común utilizado en las empresas estadounidenses. A medida que una pequeña organización crece, se le dificulta más administrar diferentes productos y servicios en diferentes mercados. Por lo general es necesaria cierta forma de estructura divisional para motivar a los empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en varias ubicaciones. La estructura divisional puede adoptar una de las siguientes cuatro formas: por área geográfica, por producto o servicio, por cliente o por proceso. Con una estructura divisional, las actividades funcionales se realizan tanto de manera central como en cada una de las divisiones.

Hace poco, Cisco Systems se deshizo de su estructura divisional basada en el cliente y se reorganizó como una estructura funcional. El CEO, John Chambers reemplazó la estructura de tres clientes basada en grandes empresas, pequeñas empresas y telecomunicaciones, y ahora la empresa tiene cinco vicepresidentes ejecutivos funcionales. Chambers afirma que la finalidad era la de eliminar la duplicación, pero que el cambio no debe considerarse como un cambio en la estrategia. El tramo de control de Chambers en la nueva estructura se redujo de 15 a 12 gerentes que le reportan directamente a él.

Sun Microsystems recientemente redujo el número de sus unidades de negocio de siete a cuatro. Hace poco Kodak también redujo su número de unidades de negocio de siete divisiones basadas en clientes a cinco divisiones basadas en producto. Conforme los patrones de consumo se han ido haciendo más similares en todo el mundo, una estructura basada en producto es más efectiva que las estructuras divisionales basadas en clientes o en área geográficas. En la reestructura, Kodak eliminó su división de operaciones globales y distribuyó esas responsabilidades a través de nuevas divisiones basadas en productos.

Una estructura divisional tiene ventajas claras. Primero y quizá la más importante, es la rendición de cuentas. Es decir, los gerentes divisionales pueden ser responsables por los niveles de ventas y utilidades.

TABLA 7-7 Ventajas y desventajas de una estructura organizacional funcional

Ventajas	Desventajas
1. Simple y barata	1. Exige de la rendición de cuentas al nivel más alto
2. Aprovecha la especialización de las actividades de negocio como la de marketing y finanzas	2. No se fomenta la delegación de autoridad y responsabilidades
3. Minimiza la necesidad de un sistema elaborado de control	3. Minimiza el desarrollo profesional
4. Permite la rápida toma de decisiones	4. Baja moral de empleados y administradores
	5. Planeación inadecuada de productos y mercados
	6. Genera un pensamiento cortoplacista y miope
	7. Genera problemas de comunicación

TABLA 7-8 Ventajas y desventajas de una estructura organizacional divisional

Ventajas	Desventajas
1. La rendición de cuentas es clara	1. Puede ser costosa
2. Permite un control local de situaciones locales	2. Duplicación de actividades funcionales
3. Crea oportunidades de desarrollo profesional	3. Requiere una administración capacitada
4. Promueve la delegación de autoridad	4. Requiere un elaborado sistema de control
5. Genera un clima interno competitivo	5. La competencia entre divisiones puede ser tan intensa que raye en lo disfuncional
6. Permite la fácil adición de nuevos productos o regiones	6. Puede ocasionar una contribución limitada de ideas y recursos
7. Permite el estricto control y atención a productos, clientes y/o regiones	7. Algunas regiones/productos/clientes pueden recibir un trato especial

Dado que una estructura divisional está basada en la extensa delegación de autoridad, es fácil que los gerentes y los empleados vean los resultados de su desempeño, bueno o malo. Como consecuencia, la moral de los empleados suele ser más alta en una estructura divisional que en una estructura centralizada. Otra ventaja del diseño divisional es que crea oportunidades de desarrollo profesional para los gerentes, permite un control local de las situaciones, genera un clima competitivo dentro de la organización, y permite que sea fácil la adición de nuevos negocios y productos.

Sin embargo, el diseño divisional no está exento de limitaciones. Quizá la limitación más importante es que es muy costosa, por varias razones. Primero, cada división requiere pagarle a sus especialistas funcionales. Segundo, existe la duplicación de varias tareas administrativas, instalaciones y personal; por ejemplo, se requieren especialistas funcionalmente centralmente (en la sede corporativa) para coordinar las actividades funcionales. Tercero, los gerentes deben estar bien calificados, pues el diseño divisional exige que se delegue autoridad; los individuos mejor calificados también requerirán mejores salarios. Una estructura divisional también puede ser muy costosa, pues requiere un sistema de control muy elaborado y controlado desde la sede corporativa. Cuarto, la competencia entre divisiones puede volverse tan intensa que linde en lo disfuncional y ocasione una limitada contribución con ideas y recursos para el bien común de la empresa. La tabla 7-8 resume las ventajas y desventajas de la estructura divisional.

Ghoshal y Bartlett, dos académicos destacados en el tema de la administración estratégica, observan lo siguiente:

Como su nombre lo dice claramente, las divisiones dividen. El modelo divisional fragmenta los recursos de las empresas; crea canales verticales de comunicación que aíslan a las unidades de negocio y les impiden compartir sus fortalezas con otras. Por ende, toda la corporación suele resultar ser menos que la suma de sus partes. Una última limitación del diseño divisional es que ciertas regiones, productos o clientes en ocasiones pueden recibir tratamiento especial, y puede ser difícil mantener prácticas consistentes y aplicables a toda la empresa. No obstante, para la mayoría de las grandes empresas y muchas pequeñas, las ventajas de una estructura divisional suelen compensar con creces sus posibles limitaciones.⁵

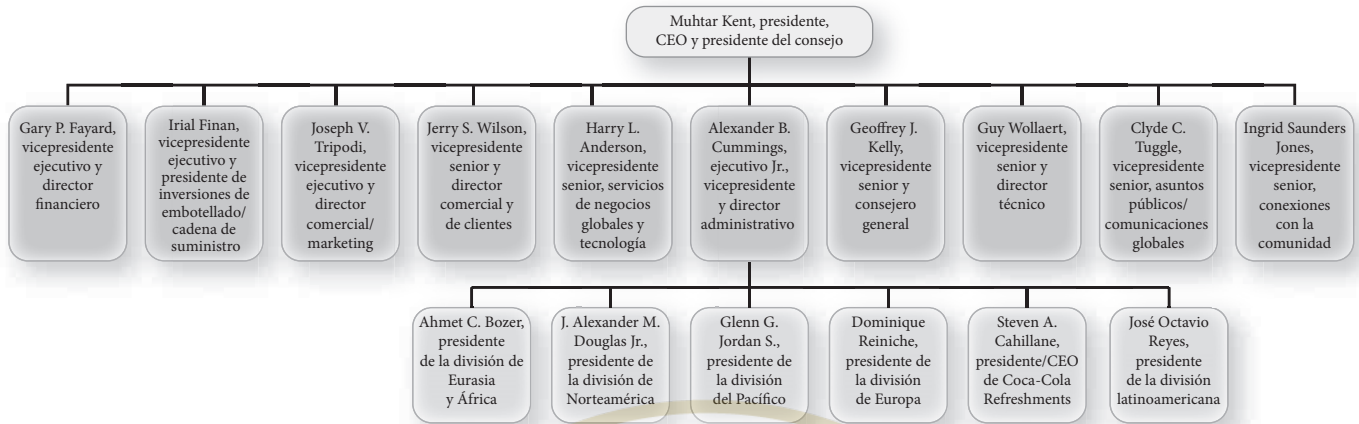
Una *estructura divisional basada en áreas geográficas* es adecuada para organizaciones cuyas estrategias necesitan adaptarse a las necesidades y características particulares de los clientes de diferentes áreas geográficas. Este tipo de estructura es más recomendable para organizaciones que tienen sucursales similares ubicadas en áreas muy dispersas. Una estructura divisional basada en áreas geográficas permite la participación local en la toma de decisiones y mejora la coordinación dentro de una región. Hershey Foods es un ejemplo de una empresa que utiliza este tipo de estructura. Las divisiones de Hershey son Estados Unidos, México, Canadá, Brasil y Otras. Los analistas afirman que este tipo de estructura no es la mejor para Hershey, debido a que los patrones de consumo de dulces son muy similares en todo el mundo. Una estructura alternativa —y quizá mejor— para Hershey sería la división basada en producto, pues la empresa produce y vende tres tipos de productos a nivel mundial: 1) chocolate, 2) no chocolates y 3) abarrotados.

Coca-Cola Company opera mediante una estructura organizacional divisional basada en regiones geográficas, como lo ilustra la figura 7-4.

La *estructura divisional por producto (o servicios)* es más eficaz para implementar estrategias cuando existen ciertos productos o servicios que necesitan una atención especial. Asimismo, este tipo de estructura

FIGURA 7-4

Directores ejecutivos de Coca-Cola Company



Fuente: Reporte anual 2010 de Coke.

es muy utilizada cuando una organización ofrece sólo unos cuantos productos o servicios o cuando éstos difieren sustancialmente. La estructura divisional permite un control y atención estrictos sobre las líneas de producto, pero también puede exigir de una administración más capacitada y menor control de la alta dirección. General Motors, DuPont y Procter & Gamble utilizan una estructura divisional basada en productos para implementar las estrategias. Huff, la empresa productora de bicicletas más grande del mundo es otra empresa con alta descentralización basada en una estructura divisional basada en productos. Con sede en Ohio, las divisiones de Huff son la división Bicycle, la división Gerry Baby Products, la división Huff Sports, la división YLC Enterprises y la división Washington Inventory Service. Harry Shaw, presidente de Huff, piensa que la descentralización es una de las claves del éxito de la empresa.

Eastman Chemical estableció una estructura organizacional divisional basada en productos. Las nuevas dos divisiones de la empresa, Eastman Company y Voridian Company, se enfocan en químicos y polímeros, respectivamente. La división Eastman se enfoca en recubrimientos, adhesivos, tintas y plásticos; en tanto que la división Voridian se enfoca en fibras, polietileno y otros polímeros. Recientemente Microsoft reorganizó a toda la corporación en tres grandes divisiones basadas en productos. Encabezadas por un presidente, estas divisiones son: 1) productos y servicios de plataforma, 2) negocios y 3) entretenimiento y dispositivos. La empresa suiza dedicada a la ingeniería eléctrica ABB Ltd., recientemente se deshizo de sus dos divisiones centrales, 1) tecnologías de energía y 2) tecnologías de automatización, para reemplazarlas con cinco nuevas divisiones: 1) productos de potencia, 2) sistemas de potencia, 3) productos de automatización, 4) automatización de procesos y 5) robótica.

Cuando algunos clientes importantes son de importancia vital y se les ofrecen muchos servicios diferentes, entonces la forma más efectiva de implementar estrategias quizá sea la *estructura divisional basada en clientes*. Esta estructura permite a una organización atender de manera efectiva los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos. Por ejemplo, las editoriales suelen organizar sus actividades en torno a diferentes grupos de clientes, como universidades, secundarias y escuelas comerciales privadas. Algunas aerolíneas tienen dos principales divisiones de clientes: pasajeros y servicios de transporte de carga. Las empresas de servicios públicos suelen utilizar como divisiones basadas en clientes la 1) comercial, 2) residencial y 3) la industrial.

Merrill Lynch está organizada en divisiones separadas que atienden las necesidades de diferentes grupos de clientes, como personas acaudaladas, inversionistas institucionales y pequeñas corporaciones. La división de chips semiconductores de Motorola también cuenta con una estructura divisional basada en clientes con tres segmentos separados que venden a: 1) mercado industrial y automotriz, 2) mercado de teléfonos celulares y 3) mercado de redes de datos. El segmento automotriz e industrial está teniendo buenos resultados, pero los otros dos se encuentran muy decaídos, razón por la que Motorola está tratando de desinvertir en sus operaciones de semiconductores.

La *estructura divisional basada en procesos* es muy similar a la estructura funcional, dado que estas actividades se organizan de acuerdo con la forma en que en realidad se organiza el trabajo. No obstante, una

diferencia clave entre estos dos diseños es que los departamentos funcionales no son responsables de las utilidades o ingresos, mientras que los departamentos de procesos divisionales sí se evalúan a partir de estos criterios. Un ejemplo de una estructura divisional basada en procesos es el siguiente negocio de manufactura organizado en seis divisiones: trabajo eléctrico, corte de cristal, soldadura, esmerilado, pintura y fundición. En este caso, todas las operaciones relacionadas con estos procesos específicos se agruparían dentro de divisiones separadas. Cada proceso (división) será responsable de generar ingresos y utilidades. La estructura divisional basada en procesos puede ser muy efectiva en especial para alcanzar objetivos cuando los diferentes procesos de producción alimentan la competitividad en una industria. El organigrama de Halliburton que se presenta en la siguiente página presenta aspectos del diseño divisional basado en procesos.

Estructura de la unidad estratégica de negocios (UEN)

A medida que el número, tamaño y diversidad de las divisiones en una organización aumenta, la dificultad de controlar y evaluar las operaciones divisionales se vuelve cada vez mayor para los estrategas. Por lo general, los incrementos en las ventas no están acompañados de incrementos similares en la rentabilidad. En los niveles más altos de la empresa, el alcance del control aumenta en gran medida. Por ejemplo, en un gran conglomerado de 90 divisiones como ConAgra, para el CEO podría ser muy difícil incluso recordar los nombres de cada uno de los presidentes divisionales. En las organizaciones multidivisionales, una estructura UEN podría facilitar en gran medida los esfuerzos de implementación de estrategias. ConAgra ha organizado muchas de sus divisiones en tres UEN principales: 1) servicio de alimentos (restaurantes), 2) ventas al detalle (tiendas de abarrotes) y 3) productos agrícolas.

La estructura UEN agrupa divisiones similares en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y responsabilidad de cada unidad a un ejecutivo senior quien le reporta directamente al CEO. Este cambio en la estructura puede facilitar la implementación de las estrategias al mejorar la coordinación entre divisiones similares y canalizar la rendición de cuentas a diferentes unidades de negocios. En un conglomerado de 100 divisiones, las divisiones quizá se reagrupen en 10 unidades estratégicas de negocios de acuerdo con ciertas características comunes, como la de competir en la misma industria, estar ubicadas en la misma área, o tener los mismos clientes.

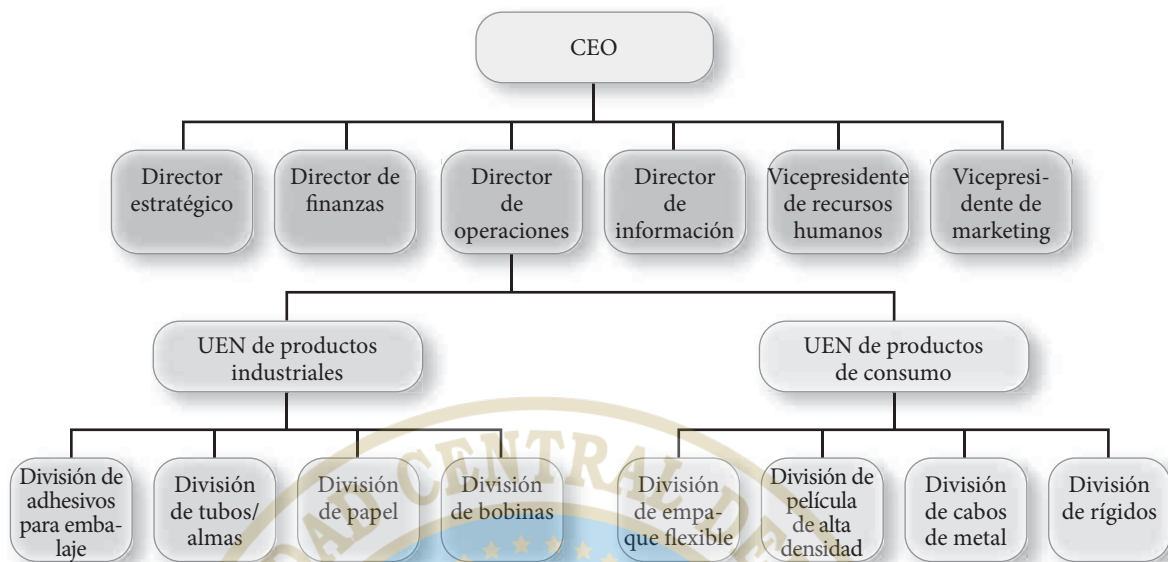
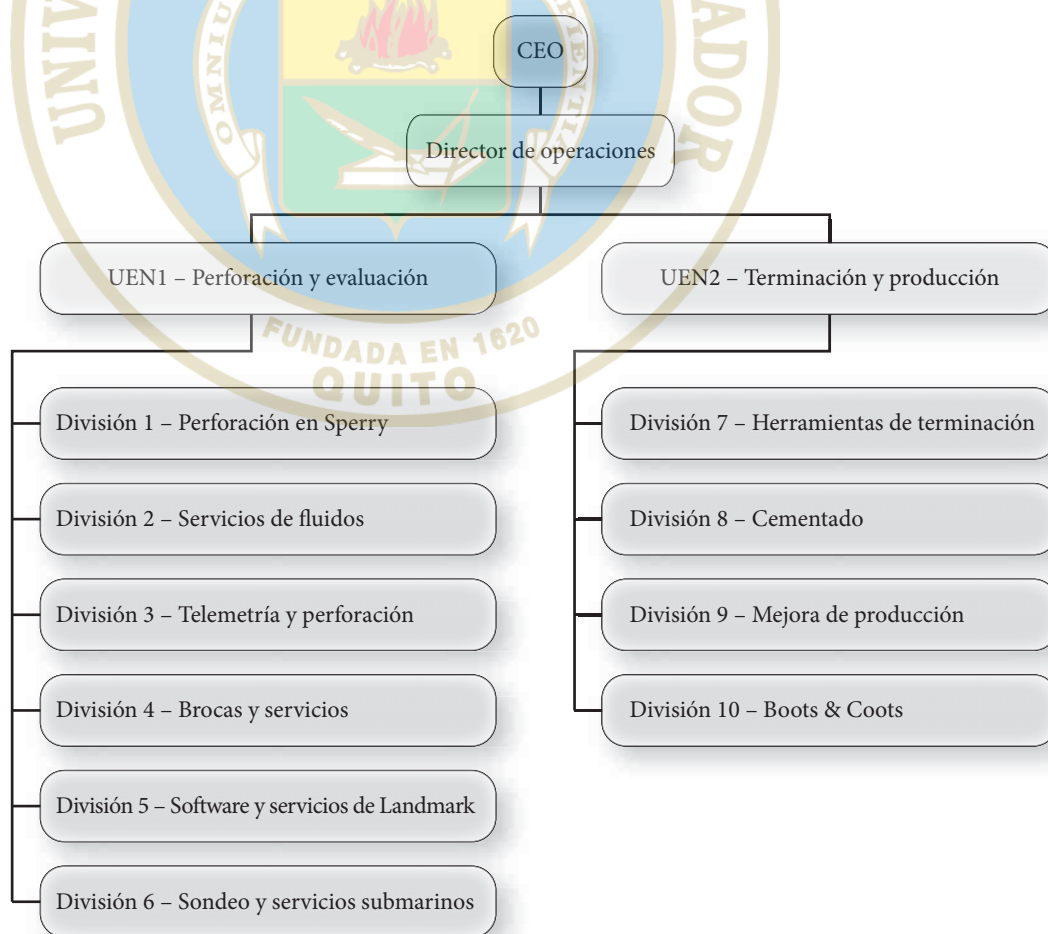
Dos desventajas de la estructura UEN es que requiere un nivel adicional de administración, lo cual aumenta los gastos en salarios. Por otro lado, la función del vicepresidente de grupo suele ser ambigua. No obstante, estas limitaciones no superan las ventajas que supone las mejoras en la coordinación y rendición de cuentas. Otra ventaja de la estructura UEN es que hace que las tareas de planeación y control sean más manejables para las oficinas corporativas.

Recientemente Citigroup reorganizó toda la empresa en dos UEN: 1) Citigroup, que incluye las operaciones bancarias al detalle, la banca de inversión y corporativa, la banca privada, y los servicios de transacciones globales; y 2) Citi Holdings, que incluye los segmentos financieros de consumo, CitiMortgage, CitiFinacial y las operaciones de corretaje conjuntas con Morgan Stanley, y la administración de activos de Citi. El CEO de Citigroup, Vikram Pandit, afirma que la reestructura permitirá a la empresa reducir sus costos operativos y desinvertir (escindir de) en Citi Holdings.

La gigantesca empresa de cómputo Dell Inc. se reorganizó hace poco en dos UEN. Una es la UEN de productos de consumo y la otra es la UEN comercial. Como parte de la reorganización, Dell eliminó las divisiones geográficas dentro de su segmento de productos de consumo. No obstante, dentro de su segmento comercial, ahora hay tres unidades mundiales: 1) la empresa grande, 2) el sector público y 3) la pequeña y mediana empresa. Dell también está cerrando una fábrica en Ausitn, Texas y despidiendo a más empleados, como una medida para ser más competitiva. Los precios de las computadoras así como la demanda están disminuyendo a medida que la competencia aumenta. Atlantic Richfield Fairchild Industries, y Honeywell International son ejemplos de empresas que utilizan la estructura del tipo UEN.

Como se ilustra en la figura 7-5, Sonoco Products Corporation, con sede en Hartsville, South Carolina, utiliza una estructura organizacional basada en UEN. Observe que cada una de las UEN de Sonoco, productos internacionales y productos de consumo, tiene cuatro divisiones autónomas con sus propias funciones de ventas, manufactura, investigación y desarrollo, finanzas, recursos humanos y administración de sistemas de información.

Un ejemplo excelente de un organigrama de UEN es el que Halliburton publica en su sitio web y que mostramos en la figura 7-6. Observe que los seis ejecutivos de división le reportan al alto ejecutivo de perforación y evaluación, mientras que cuatro ejecutivos de división reportan al alto ejecutivo de terminación y producción. Es interesante y un tanto inusual que las 10 divisiones de Halliburton estén organizadas por procesos y no por región geográfica o producto.

FIGURA 7-5**Organigrama de las UEN de Sonoco Products****FIGURA 7-6****Organigrama de UEN de Halliburton Company**

Estructura matricial

Una *estructura matricial* es el más completo de los diseños, pues depende de los flujos verticales y horizontales de autoridad y comunicación (de ahí el término de *matriz*). En cambio, las estructuras divisionales y funcionales dependen principalmente de los flujos verticales de autoridad y comunicación. Una estructura matricial puede generar gastos generales más altos, pues crea más puestos administrativos. Otra desventaja de una estructura matricial que aumenta su complejidad general son las líneas duales de autoridad presupuestaria (lo que viola el principio de unidad de mando), fuentes duales de recompensas y castigos, autoridad compartida, canales duales para la presentación de informes y la necesidad de un sistema de comunicación extenso y efectivo.

A pesar de su complejidad, la estructura matricial es muy utilizada en muchas industrias, como la de la construcción, los servicios médicos, investigación y militar. Como lo indica la tabla 7-9, algunas de las ventajas de la estructura matricial es que logra la claridad de los objetivos de proyectos, existen muchos canales de comunicación, los trabajadores pueden percibir los resultados de su trabajo y cerrar un proyecto, puede lograrse con más facilidad. Otra ventaja de la estructura matricial es que facilita el uso de personal, equipo e instalaciones especializadas. En una estructura matricial se comparten recursos funcionales, en tanto que en una estructura divisional se duplican. Las personas con un alto grado de conocimientos expertos pueden dividir su tiempo según sea necesario entre proyectos, y a su vez desarrollan sus propias habilidades y competencias más que en otras estructuras.

La figura 7-7 muestra una estructura matricial típica. Observe que las letras (de la A a la Z4) se refieren a gerentes. Por ejemplo, si usted fuera un gerente A, sería responsable de los aspectos financieros del proyecto 1, y tendría dos jefes: el gerente del proyecto 1 interno y el director de finanzas externo.

Para que una estructura matricial sea efectiva, las organizaciones necesitan una planeación participativa, capacitación, clara comprensión mutua de las funciones y responsabilidades, excelente comunicación interna y confianza mutua. La estructura matricial se utiliza con más frecuencia en empresas estadounidenses debido a que éstas aplican estrategias que agregan nuevos productos, grupos de clientes y tecnología a su gama de actividades. A raíz de estos cambios ingresan gerentes de producto, gerentes funcionales y gerentes de área geográfica, todos los cuales tienen importantes responsabilidades estratégicas. Cuando muchas variables, tales como producto, cliente, tecnología, geografía, área funcional y línea de negocio, tienen prioridades estratégicas más o menos iguales, la organización matricial puede ser una estructura efectiva.

Qué hacer y qué evitar al desarrollar organigramas

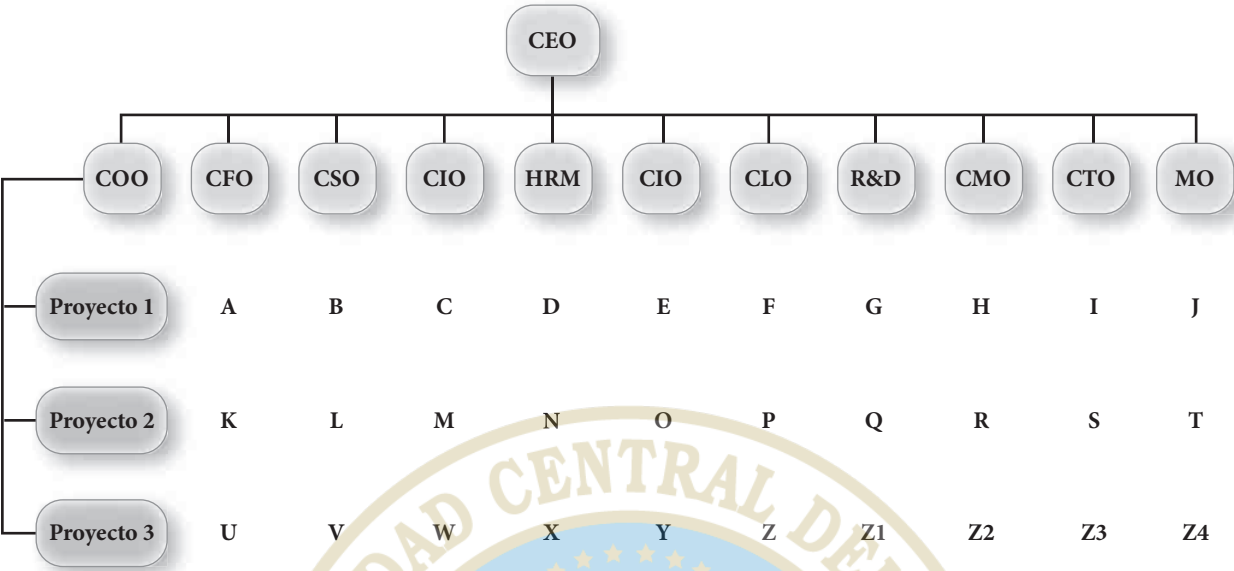
Es común que se pida a los estudiantes que analicen casos de administración estratégica que revisen y desarrollen la estructura organizacional de una empresa. Esta sección le ofrece algunos lineamientos básicos para esta tarea. Hay algunas cosas que se deben evitar y otras que se deben hacer al diseñar o construir un organigrama, en especial para empresas grandes y medianas. Primero que nada, reserve el título de CEO para el directivo más alto de la empresa. No utilice el título de “presidente” para el directivo más alto; utilícelo para el gerente más alto de la división si existen divisiones en la empresa. Tampoco utilice el título de “presidente” para los directivos funcionales. Éstos deben tener el título de “director” o “vicepresidente”, como en el caso de director de información o vicepresidente de recursos humanos. Además, no recomiende un título dual (Como CEO y presidente) para un solo ejecutivo. El presidente del consejo y CEO de Bristol-Myers Squibb, Peter Dolan, recientemente renunció a su título de presidente. No obstante, el CEO de Pfizer, Jeffrey Kindler, acaba de añadir presidente del consejo a su título cuando sucedió

TABLA 7-9 Ventajas y desventajas de una estructura matricial

Ventajas	Desventajas
1. Los objetivos de proyecto son claros	1. Requiere un excelente flujo de comunicación vertical y horizontal
2. Los empleados pueden percibir de manera clara los resultados de su trabajo	2. Costoso, pues crea más puestos gerenciales
3. Cerrar un proyecto se logra fácilmente	3. Viola el principio de la unidad de mando
4. Facilita el uso de equipo/personal/instalaciones especiales	4. Crea líneas duales de autoridad presupuestal
5. Los recursos funcionales se comparten, en tanto que en una estructura divisional se duplican.	5. Crea fuentes duales de recompensas/castigos
	6. Crea autoridad y canales de información compartidos
	7. Requiere confianza y comprensión mutuas

FIGURA 7-7

Ejemplo de estructura matricial



Nota: Los títulos en inglés son los siguientes

Chief Executive Officer (CEO) [director general]
Chief Finance Officer (CFO) [director financiero]
Chief Strategy Officer (CSO) [director estratégico]
Chief Information Officer (CIO) [director de información]
Human Resources Manager (HRM) [director de recursos humanos]
Chief Operating Officer (COO) [director de operaciones]
Chief Legal Officer (CLO) [director jurídico]
Research & Development (R&D) [director de investigación y desarrollo]
Chief Markting Officer (CMO) [director de marketing]
Chief Technology Officer (CTO) [director tecnológico]
Competitive Intelligence Officer (CIO) [director de inteligencia competitiva]
Maintenance Officer [(MO) gerente de mantenimiento]

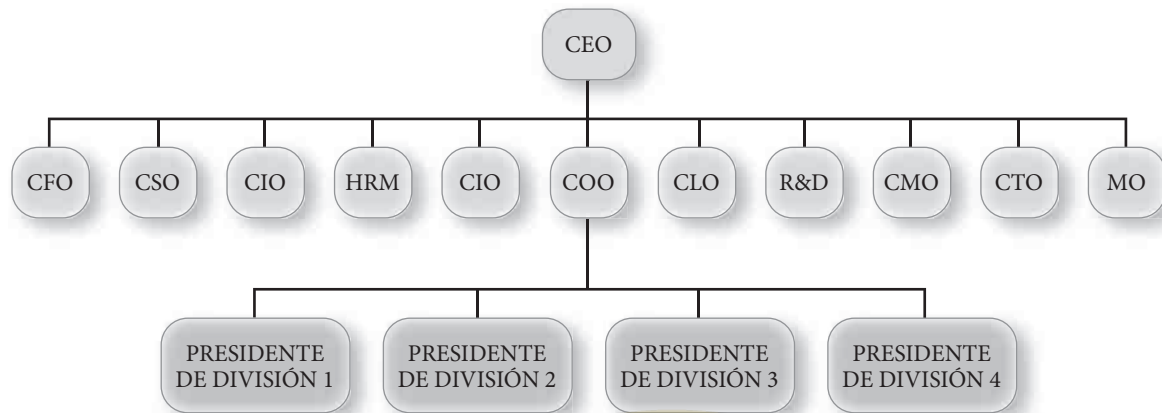
a Hank McKinnell como presidente del consejo de Pfizer. Y Comverse Technology hace poco nombró a Andre Dahan como su presidente, CEO y director del consejo.

A mediados de 2009 dio inicio un importante movimiento en el mundo corporativo estadounidense que consiste en separar los cargos de presidente del consejo y el de CEO en empresas que cotizan en bolsa.⁶ El movimiento también incluye solicitar las bolsas del valores como New York Stock Exchange y Nasdaq que adopten normas de admisión a cotización que exijan esta separación de cargos. Cerca de 37% de las empresas que comprende el índice bursátil S&P 500 tienen esta separación de cargos, en comparación con 22% en 2002, pero aún hay mucho por mejorar. Entre las empresas asiáticas y europeas, la división de estos cargos es mucho más común. Por ejemplo, 79% de las empresas británicas tienen esta separación de cargos, y todas las empresas alemanas y danesas no admiten que una sola persona detente estos dos cargos.

Directamente por debajo del CEO, es recomendable tener al director de operaciones, a quien deberá reportar de manera directa cualquier gerente divisional. Al mismo nivel del director operativo y directamente por debajo del CEO, coloque a sus ejecutivos funcionales, como el director financiero, vicepresidente de recursos humanos, director estratégico, director de información, director de marketing, vicepresidente de investigación y desarrollo, vicepresidente de asuntos jurídicos, gerente de relaciones de inversión, gerente de mantenimiento, etcétera. Observe en la figura 7-8 los títulos y posiciones que debe tener cada uno de estos cargos. Observe que el contralor y/o tesorero por lo general le reportará al director financiero.

Al desarrollar un organigrama, evite que una persona determinada le reporte a más de una persona en la cadena de mando. Esto violaría el principio de unidad de mando de la administración, el cual estipula que “cada empleado debe tener sólo un jefe”. Además, evite que el director financiero, el director

FIGURA 7-8

Altos directivos típicos de una empresa grande

Nota: Los títulos en inglés son los siguientes

Chief Executive Officer (CEO) [director general]
 Chief Finance Officer (CFO) [director financiero]
 Chief Strategy Officer (CSO) [director estratégico]
 Chief Information Officer (CIO) [director de información]
 Human Resources Manager (HRM) [director de recursos humanos]
 Chief Operating Officer (COO) [director de operaciones]
 Chief Legal Officer (CLO) [director jurídico]
 Research & Development (R&D) [director de investigación y desarrollo]
 Chief Marketing Officer (CMO) [director de marketing]
 Chief Technology Officer (CTO) [director tecnológico]
 Competitive Intelligence Officer (CIO) [director de inteligencia competitiva]
 Maintenance Officer (MO) [gerente de mantenimiento]

de información, el director estratégico y el director de recursos humanos, y otros cargos funcionales le reporten al director de operaciones. Todos estos cargos deberá reportarle directamente al CEO.

Una consideración clave al desarrollar un organigrama tiene que ver con las divisiones. Observe si las divisiones (de haberlas) de una empresa están establecidas con base en la geografía, clientes, productos o procesos. Si la empresa no cuenta con un organigrama, usted puede diseñar una con base en los títulos de los ejecutivos. Una actividad importante relativa al análisis de casos para usted consiste en decidir cómo deben organizarse las divisiones de una empresa para lograr la máxima efectividad. Aunque la empresa no cuente en este momento con divisiones, determine si podría operar mejor con divisiones. En otras palabras, ¿qué tipo de organización divisional considera (usted o su equipo) que sería la mejor para la empresa para asignar recursos, establecer objetivos y diseñar incentivos de compensación? Muchas empresas medianas y grandes se enfrentan a esta importante decisión estratégica (así como los equipos de estudiantes que analizan un caso de administración estratégica).

A medida que los patrones de consumo se vuelven cada vez más similares en todo el mundo, la estructura divisional basada en productos es cada vez más efectiva. Tenga presente que todas las empresas tienen personal funcional debajo de los altos ejecutivos y con frecuencia ofrecen fácilmente esta información, así que no se precipite a concluir que determinada empresa utiliza una estructura funcional. Si observa la palabra “presidente” en los títulos de los ejecutivos, acompañada por segmentos de informes financieros por producto o región geográfica, entonces la empresa tendrá una estructura divisional.

Si la empresa es grande con muchas divisiones, decida si sería más adecuada para ella un tipo de estructura UEN para reducir el alcance del control del director de operaciones en esta relación de subordinación. En la figura 7-5, observe que las UEN de Sonoco Products están basadas en grupos de productos. Para basar los grupos de divisiones en distintas áreas se habría tenido que utilizar una estructura alternativa de UEN. Uno nunca puede estar seguro si la estructura presente o la propuesta es la más efectiva para una determinada empresa. De acuerdo con Alfred Chandler, el desempeño financiero deficiente indica la necesidad de alterar la estructura.

Reestructura y reingeniería

La reestructura y la reingeniería se están convirtiendo en una práctica habitual en el panorama corporativo de Estados Unidos y Europa. La *reestructuración*, también conocida como *reducción de personal*, *recorte de personal* o *reducción de niveles jerárquicos*, implica la reducción del tamaño de la empresa en términos del número de empleados, el número de divisiones o unidades, y el número de niveles jerárquicos en la estructura organizacional de la empresa. Esta reducción en el tamaño tiene como finalidad mejora la eficiencia y la efectividad. La reestructura tiene que ver principalmente con la satisfacción de los accionistas más que la de los empleados.

Los tiempos de recesión económica ha obligado a muchas empresas europeas a reducir su tamaño y a despedir a muchos gerentes y empleados. Históricamente esta práctica ha sido poco común en Europa, debido a que los sindicatos y las leyes exigen largas negociaciones o cuantiosas liquidaciones antes de poder despedir a los trabajadores. A diferencia de Estados Unidos, los ejecutivos sindicales de las grandes empresas europeas ocupan un lugar en las juntas o consejos de directores.

Poco a poco la seguridad laboral de las empresas europeas está siguiendo el ejemplo del escenario estadounidense, en el cual las empresas despiden casi a voluntad a los empleados. De los bancos de Milán a las fábricas en Mannheim los patrones europeos están comenzando a despedir a sus empleados en un esfuerzo por agilizar sus operaciones, aumentar su eficiencia y competir contra las empresas estadounidenses ya esbeltas y recortadas. Los despidos masivos al estilo estadounidense siguen siendo poco comunes en Europa, pero las tasas de desempleo en todo el continente siguen aumentando a gran rapidez. Por causas culturales, jurídicas y sindicales, las empresas europeas aún prefieren reducir el personal mediante tácticas como el desgaste o las jubilaciones y no mediante despidos globales.

En cambio, en la *reingeniería* importa más el bienestar del empleado y el cliente que el de los accionistas. La reingeniería, también llamada administración de procesos, innovación de procesos o rediseño de procesos, supone la reconfiguración o el rediseño del trabajo, empleos y procesos, con el fin de mejorar el costo, la calidad, el servicio y la velocidad. La reingeniería no suele afectar la estructura de la organización o el organigrama, tampoco implica la pérdida de empleos o despidos. En tanto que la reestructura tiene que ver con eliminar o establecer, reducir o alargar, y mover departamentos o divisiones organizacionales, el enfoque de la reingeniería está cambiando la forma en que el trabajo en realidad se realiza. La reingeniería se caracteriza por muchas decisiones tácticas (a corto plazo y específicas de una función de negocio), mientras que la reestructura está caracterizada por las decisiones de estrategias (a largo plazo y que afectan a todas las funciones de negocio).

Desarrollada en 1986 por Motorola y hecha famosa por el CEO Jack Welch de General Electric y hace poco por Robert Nardelli, ex CEO de Home Depot, *Six Sigma* es una técnica de mejora de procesos y de fomento a la calidad que requiere que se capacite a varias personas clave en la empresa en técnicas para monitorear, medir y mejorar procesos y eliminar defectos. Six Sigma se ha aplicado en muchas industrias desde las ventas al detalle hasta los servicios financieros. El CEO Dave Cote de Honeywell y el CEO Jeff Immelt de General Electric estimularon la aceptación del Six Sigma, cuya finalidad es mejorar los procesos de trabajo y eliminar el desperdicio mediante la capacitación de empleados “seleccionados” quienes reciben títulos de judo como Master Black Belts, Black Belts y Green Belts.

Six Sigma fue criticado en un artículo del *Wall Street Journal* que citaba a muchas empresas cuyas acciones habían presentado disminuciones en sus precios durante varios años después de la adopción de Six Sigma. La dependencia de un grupo especial de empleados capacitados es problemática y su uso dentro de empresas de ventas al detalle como Home Depot no ha sido tan exitoso como en las empresas de manufactura.⁷

Reestructura

Las empresas suelen aplicar la reestructura cuando varios indicadores son muy inferiores a las de los competidores, según lo determinan los ejercicios de evaluación por comparación (*benchmarking*). Recuerde que el *benchmarking* simplemente supone comparar a una empresa contra las mejores empresas de la industria según varios criterios relacionados con el desempeño. Algunos indicadores del *benchmarking* que suelen utilizarse para racionalizar la necesidad de aplicar la reestructura son volumen de ventas por personal, personal corporativo por empleados operativos, o cifras de tramo de control.

El beneficio principal que se pretende con la reestructura es la reducción de costos. Para algunas empresas altamente burocráticas, la reestructura en realidad puede rescatar a la empresa de la competencia global y la desaparición. Pero la desventaja de la reestructura es que puede reducir el compro-

miso de los empleados, su creatividad e innovación, por causa de la incertidumbre y trauma asociados con los despidos reales y pendientes. Avon Products se reestructuró en 2011, en parte debido a las investigaciones de corrupción en sus operaciones rusas y brasileñas. La empresa redujo sus seis unidades comerciales de negocios a dos: 1) mercados desarrollados y 2) mercados en vías de desarrollo, lo cual implicó un cambio a una estructura divisional basada en región geográfica. Avon ha estado reportando ventas y utilidades más bajas en medio de tropiezos en mercados clave. La CEO, Andrea Jung, está instalando cinco nuevos directores regionales y nueve presidentes en los mercados estadounidenses y rusos de Avon.

Otro punto negativo de la reestructura es que en la actualidad muchas personas no aspiran a convertirse en gerentes y muchos gerentes modernos están intentando dejar sus puestos directivos.⁸ El sentimiento en contra de formar parte del equipo directivo es hoy más alto que nunca. Cerca de 80% de los empleados afirman que no desean tener nada que ver con la administración, un cambio importante a sólo una década de distancia cuando 60 a 70% de los empleados anhelaba convertirse en gerente. Administrar a otros históricamente ha supuesto una mejora en el ascenso profesional, recompensas financieras y bonos ejecutivos; pero en la arena global, más competitiva y reestructurada de hoy, los puestos gerenciales demandan más horas y dolores de cabeza a cambio de menos recompensas financieras. Los gerentes de hoy tienen a su cargo más gente dispersa en muchos lugares, viajan más, administran diversas funciones y son agentes de cambio aun cuando no tienen nada que ver con la creación de plan o están en desacuerdo con él. *Los empleadores modernos están en busca de personas que hagan las cosas, no personas que hagan que otras personas las hagan.* La reestructuración en muchas empresas ha hecho que el trabajo de un gerente sea invisible e ingrato. Hoy cada vez más trabajadores son autónomos, emprendedores, emprendedores internos o administrados por equipos. Los gerentes actuales necesitan ser consejeros, motivadores, asesores financieros y psicólogos. También corren el riesgo de quedarse tecnológicamente rezagados en sus áreas de experiencia. Las caricaturas de “Dilbert” suelen retratar a los gerentes como enemigos o retrasados mentales.

Reingeniería

Los argumentos que esgrime una empresa para justificar la reingeniería son los siguientes: muchas empresas históricamente se han organizado de manera vertical con base en funciones de negocios. Este argumento se ha utilizado para definir la mentalidad de los gerentes y empleados con base en sus funciones particulares y no con base en el servicio al cliente, la calidad del producto o el desempeño corporativo. La lógica es que, con el tiempo, todas las empresas tienden a burocratizarse. A medida que la rutina se arraiga, los territorios se delimitan, cada quien defiende su parte y la política prima sobre el desempeño. Los muros que existen en el lugar de trabajo son reflejo de los muros “mentales”.

En la reingeniería, una empresa utiliza la tecnología de información para derrumbar las barreras funcionales y crear un sistema de trabajo basado en procesos de negocio, productos o producción y no en funciones o insumos. La piedra angular de la reingeniería es la descentralización, la interdependencia recíproca y la cooperación con información. Una empresa que ejemplifica una completa cooperación informativa es Springfield Remanufacturing Corporation, que ofrece a todos sus empleados un estado de resultados semanal de la empresa, así como detallada información sobre el desempeño de otras empresas.

El *Wall Street Journal* observó que la reingeniería hoy debía ir más allá de derribar los muros internos que impiden la cooperación efectiva dentro de una empresa y que también debía derrumbar los muros externos que prohíben o desalientan la cooperación con otras empresas, incluso las grandes.⁹ Un productor de pañales desechables expresa de manera diferente esta necesidad cuando dice que para ser exitoso “la cooperación en una empresa debe estirarse de principio a fin”.

Hewlett-Packard es un buen ejemplo de una empresa que ha derribado las barreras internas a la cooperación y practica la reingeniería moderna. El HP de hoy comparte sus pronósticos con todos sus socios en la cadena de suministro y comparte otra información crítica con sus distribuidores y otras partes interesadas. HP hace toda la compra de resina para muchos de sus fabricantes, a los cuales además les aplica un descuento por volumen de hasta 5%. HP ha establecido muchas alianzas y acuerdos de cooperación del tipo que se abordó en el capítulo 5.

Un beneficio de la reingeniería es que ofrece a los empleados la posibilidad de ver con mayor claridad cómo afectan sus empleos el producto o servicio final que comercializa la empresa. No obstante, la reingeniería también puede causar ansiedad en los gerentes y empleados, que, a menos que sepan manejarla, puede ocasionar un trauma corporativo.

Vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias

Con tantas personas sin trabajo y los salarios ejecutivos tan altos, los políticos están dando a los accionistas un control cada vez mayor sobre la remuneración de los ejecutivos. La nueva ley Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act otorga a los accionistas votos consultivos sobre las compensaciones. Un artículo reciente de *Bloomberg Businessweek* afirma que las empresas deben instaurar cinco políticas para mejorar sus prácticas de compensación:

1. Ofrecer total transparencia a las partes interesadas. Novartis hace un excelente trabajo en este sentido.
2. Recompensar el desempeño a largo plazo en lugar de otorgar incentivos anuales. ExxonMobil hace un excelente trabajo al respecto.
3. Basar la compensación de los ejecutivos en el desempeño real de la empresa, y no en el precio de las acciones. Target, por ejemplo, basa el salario de sus ejecutivos en el crecimiento de ventas en tiendas y no el precio de las acciones.
4. Extender el horizonte de tiempo de los bonos. Reemplazar los incentivos a corto plazo por incentivos a largo plazo. Goldman Sachs hace un excelente trabajo al respecto.
5. Aumentar la equidad entre trabajadores y ejecutivos. Eliminar muchos bonos y prestaciones especiales para ejecutivos. Ser más equitativo entre varios niveles, aunque los empleados con mayores responsabilidades deben recibir una mayor compensación.¹⁰

Los CEO de empresas japonesas con más de \$10 mil millones en ingresos anuales reciben un pago anual de aproximadamente \$1.3 millones, el cual incluye bonos y opciones de compra de acciones.¹¹ Compare esto con la remuneración promedio de un CEO de empresas europeas de alrededor de \$6 millones y un promedio de \$12 millones en empresas estadounidenses. Conforme estas empresas adquieran otras en el extranjero, estas diferencias salariales podrían generar resentimiento e incluso revueltas. Los cuantiosos paquetes salariales de los CEO estadounidenses son socialmente menos aceptables en muchos otros países. Por ejemplo, en Japón, la antigüedad más que el desempeño ha sido un factor clave para determinar el salario, y se le da relevancia a la armonía entre gerentes sobre la excelencia individual.

¿Cómo podría lograrse que el sistema de remuneraciones de una empresa esté más estrechamente vinculado a su desempeño estratégico? ¿Cómo podría lograrse que las decisiones sobre incrementos salariales, ascensos, remuneraciones meritorias y bonos estuvieran más estrechamente vinculados al apoyo de los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización? No existe un amplio consenso en cuanto a las respuestas a estas preguntas, pero el sistema de bonos duales basado en objetivos anuales y a largo plazo se está convirtiendo en una práctica común. El porcentaje de bonos anuales para gerentes vinculados a resultados a corto plazo en relación con los resultados a largo plazo debe variar por nivel jerárquico en la organización. Por ejemplo, el bono anual de un CEO podría determinarse sobre una base de largo plazo de 25% y de corto plazo de 75%. Es importante que los bonos no estén sólo basados en resultados a corto plazo, pues tal sistema ignoraría los objetivos y estrategias a largo plazo de la empresa.

Un resultado de la recesión global fue que las empresas instituyeron políticas que permitían a los accionistas tener voto en las políticas de compensación a ejecutivos. Aflac fue la primera corporación estadounidense en dar de manera voluntaria a los accionistas un voto consultivo en la compensación para ejecutivos. Aflac dio inicio a esta práctica desde 2007, Apple lo hizo en 2008, al igual que H&R Block. Algunas empresas que recientemente han instituido este voto fueron Ingersoll-Rand, Verizon, Motorola, Occidental Petroleum y Hewlett-Packard. Estas nuevas políticas ponen de manifiesto la forma en que la crisis financiera y la indignación de los accionistas por la remuneración de los altos ejecutivos ha afectado la práctica de las compensaciones. Sin embargo, los votos de los accionistas no son obligatorios para las empresas, al menos por el momento. Hace poco, la Cámara Baja estadounidense aprobó un proyecto de ley para formalizar esta táctica de los accionistas, la cual está ganando aceptación en todo el país como medio para combatir los salarios exorbitantes de los altos ejecutivos.

En un esfuerzo por reducir los costos e incrementar la productividad, muchas empresas japonesas están reemplazando las remuneraciones basadas en la antigüedad por métodos de determinación basados en el desempeño. Toyota ha adoptado un sistema basado totalmente en méritos para 20 000 de sus 70 000 empleados ejecutivos. Fujitsu, Sony, Matsushita Electric Industrial y Kao también han empezado a adoptar sistemas de remuneración por méritos. Este cambio está dañando la moral de los empleados en algunas empresas japonesas, que durante décadas, han enseñado a sus trabajadores a cooperar y no a competir, a trabajar en grupo y no de manera individual.

Richard Brown, CEO de Electronic Data Systems (EDS), dijo alguna vez,

Es necesario comenzar con un sistema de evaluación que proporcione retroalimentación genuina y distinga los niveles de desempeño. Algunos llaman a este proceso calificar a las personas. Lo que parece un tanto duro. Pero no es posible tener a un gerente que marque un recuadro que indique si usted es estupendo, magnífico, muy bueno, bueno o promedio. La retroalimentación concisa y constructiva es el combustible que los empleados necesitan para mejorar. Una empresa que no diferencia los niveles del desempeño se arriesga a perder a su mejor gente.¹²

La *participación de utilidades* es otra forma de compensación por incentivos muy utilizada. Más de 30% de las empresas estadounidenses tienen planes de participación de utilidades, pero los críticos señalan que demasiados factores afectan las utilidades como para que éstas ofrezcan un buen criterio. Los impuestos, la fijación de precios o una adquisición podrían eliminar las utilidades, por ejemplo. Además, las empresas tratan de minimizar sus utilidades como una forma de reducir sus cargas fiscales.

En 2011, General Motors pagó \$3 000 a cada uno de sus 45 000 empleados por hora en Estados Unidos por concepto de participación de utilidades, la mayor cantidad pagada por la empresa en toda su historia. En comparación, Ford Motor pagó a sus empleados estadounidenses que trabajan por hora \$5 000 en participación de utilidades, más de lo que la empresa estaba obligada a pagar según la fórmula de participación de utilidades de su contrato colectivo de trabajo, el United Auto Workers. A diferencia de GM y Ford, Chrysler Group LLC no tuvo utilidades en 2010, pero a principios de 2011 pagó a sus trabajadores por hora, un bono de \$750 en reconocimiento de su contribución al progreso de la empresa hacia la recuperación.

Otro criterio muy utilizado para vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias es *el reparto de ganancias*. Este plan requiere que los empleados o departamentos establezcan metas de desempeño; si los resultados reales superan los objetivos, todos los miembros recibirán bonos. Más de 26% de las empresas estadounidenses utilizan alguna forma de reparto de ganancias; desde 1980 se han adoptado cerca de 75% de planes de reparto de ganancias. Carrier, una filial de United Technologies, ha tenido un excelente éxito con su plan de participación de ganancias en seis plantas en Syracuse, New York; la planta de llantas de Firestone en Wilson, North Carolina, ha experimentado un éxito similar con este plan.

Criterios como las ventas, las utilidades, la eficiencia en la producción, la calidad y la seguridad también podrían servir como base para un *sistema efectivo de bonos*. Si una organización alcanza ciertos objetivos de rentabilidad, acordados y comprendidos, todos los miembros de la empresa podrán participar de la cosecha. Un sistema de bonos puede ser una herramienta efectiva para motivar a las personas a apoyar los esfuerzos de implementación de estrategias. BankAmerica, por ejemplo, recientemente revisó su sistema de incentivos para vincular los salarios con la venta de los productos y servicios más rentables del banco. Los gerentes de las sucursales reciben un salario base más un bono que depende del número de nuevos clientes y ventas de los productos del banco. Cada empleado de la sucursal también es candidato a recibir un bono si la sucursal supera sus metas. Thomas Peterson, un alto ejecutivo de BankAmerica, afirma, “Deseamos que la gente se responsabilice de cumplir con sus metas, así que les pagamos incentivos sobre las ventas, no sobre el control de costos o por asegurarse de que el estacionamiento esté barrido”.

Con el fin de determinar si un plan de remuneración sobre el desempeño beneficiará a la organización suelen utilizarse cinco pruebas:

1. **¿El plan captura la atención?** ¿Las personas hablan más acerca de sus actividades y se enorgullecen de los primeros éxitos logrados mediante el plan?
2. **¿Los empleados comprenden el plan?** ¿Los participantes pueden explicar cómo funciona y qué necesitan hacer para hacerse acreedores al incentivo?
3. **¿El plan está mejorando la comunicación?** ¿Los empleados saben más que antes en relación con los planes, misión y objetivos de la empresa?
4. **¿El plan sí paga cuando debe hacerlo?** ¿Los incentivos se pagan cuando se han logrado los resultados deseados, y se retiene el pago cuando no se logran los objetivos?
5. **¿La empresa o unidad tienen un mejor desempeño?** ¿Las utilidades están aumentando? ¿La participación de mercado ha aumentado? ¿Se han generado ganancias a raíz de los incentivos?¹³

Además del sistema dual de bonos, se puede utilizar una combinación de incentivos de recompensa, como aumentos salariales, opciones de compra de acciones, prestaciones complementarias, promociones, cumplidos, reconocimiento, críticas, temor, mayor autonomía laboral y premios, con el fin de alentar a

gerentes y empleados a esforzarse en lograr una implementación estratégica exitosa. La gama de opciones para lograr que la gente, departamentos y divisiones apoyen de manera activa las actividades de implementación de estrategia en una organización determinada es casi ilimitada. Por ejemplo, Merck recientemente ofreció a cada uno de sus 37 000 empleados opciones de compra a 10 años para adquirir 100 certificados de acciones de Merck a un precio de \$127. Steven Darien, vicepresidente de recursos humanos de Merck afirma, “Necesitamos encontrar formas para que todos los empleados se comprometan con nuestras metas y objetivos. Los ejecutivos de la empresa comenzarán por reunirse con todos los empleados de Merck para explorar la manera en que cada uno de ellos pueda contribuir más”.

Existe un creciente resentimiento público concerniente a los altos salarios de los ejecutivos. Associate Press (AP), con datos ofrecidos por Equilar, reveló hace poco que el paquete salarial promedio de un CEO en Estados Unidos en 2010 había sido 24% más alto que el año anterior, con lo cual se revertían dos años de disminuciones. En cambio, el salario de los empleados sólo aumentó 3% en 2010, a un promedio de cerca de \$45 500. Los CEO reciben más pagos de todo tipo, en forma de salarios, bonos, opciones de compra y gratificaciones. Las ganancias más cuantiosas provinieron de los bonos en efectivo, los cuales se basan en las utilidades corporativas y tuvieron un aumento de 41% el año pasado.

El CEO mejor pagado de 2010 fue Philippe Dauman de Viacom, la empresa de entretenimiento, propietaria de MTV, Nickelodeon y Paramount Pictures. Recibió un paquete salarial valuado en \$84.5 millones, dos y media veces el que recibió un año antes. Además Dauman, entre otros de los CEO mejor pagados se encuentran Leslie Moonves de CBS con \$56.9 millones; David Zaslav de Discovery Communications, \$42.6 millones; Brian Roberts de Comcast, \$31.1 millones; Robert Iger de Walt Disney, \$28 millones; y Jeff Bewkes de Time Warner, \$26.1 millones. Los 10 CEO mejor pagados obtuvieron \$440 millones en 2010, una tercera parte más que lo que recibieron los 10 CEO mejor pagados en 2009.

Para calcular el salario del CEO, AP suma el salario del ejecutivo más bonos, gratificaciones, el interés sobre los pagos diferidos, el cual es una tasa de interés por encima de la del mercado, y el valor que una empresa pone a sus opciones de compra de acciones y certificados de acciones otorgados durante el año. El valor salarial medio de \$9 millones, calculado por Equilar, es la media de las empresas que se estudiaron en el análisis AP; la mitad de los CEO recibieron más y la mitad menos. En 2007, la media salarial fue de \$8.4 millones. En 2008 fue de \$7.6 millones, y en 2009 fue de \$7.2 millones. La media de \$9 millones para 2010 es la más alta desde que AP comenzó estos análisis en 2006.

El último análisis salarial realizado por *Wall Street Journal* para 2010 reveló que los bonos anuales aumentaron 11% para alcanzar una media de \$1.67 millones en ese año, en comparación con un aumento de 3.4% el año anterior.¹⁴ Los CEO mejor pagados en Estados Unidos fueron Gregory Maffei de Liberty Media con \$87.1 millones, seguido por Larry Ellison de Oracle (\$68.6 millones), Ray Irani en Occidental Petroleum (\$52.2 millones) y Carol Bartz de Yahoo (\$44.6 millones).

Administrar la resistencia al cambio

Ninguna organización o individuo puede escapar del cambio. Pero pensar en el cambio angustia a las personas, pues temen la pérdida económica, los inconvenientes, la incertidumbre y la ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio en la estructura, la tecnología, personas o estrategias tienen el potencial de desestabilizar los patrones de interacción confortable. Por esta razón, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de administración estratégica puede imponer cambios importantes a los individuos y procesos. Reorientar la organización para ayudar a las personas a pensar y actuar de manera estratégica no es una tarea fácil.

La *resistencia al cambio* se puede considerar como la mayor amenaza individual para la implementación exitosa de la estrategia. La resistencia suele verse en las organizaciones en forma de sabotaje a las máquinas de producción, ausentismo, acusaciones o quejas infundadas e indisposición a cooperar. Las personas con frecuencia se resisten a la implementación de estrategias porque no comprenden lo que está sucediendo o la razón de que se estén presentando los cambios. En ese caso, los empleados quizá sólo necesiten información precisa. La implementación exitosa de la estrategia depende de la capacidad de los gerentes de desarrollar un clima organizacional propicio para el cambio. Los gerentes y empleados deben considerar el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

La resistencia al cambio puede surgir en cualquier etapa o nivel del proceso de implementación de estrategia. Aunque existen varios enfoques para implementar los cambios, las tres estrategias más utilizadas son la estrategia de cambio forzado, estrategia de cambio educativo y estrategia de cambio racional o egoísta. Una *estrategia de cambio forzado* implica dar órdenes y hacerlas cumplir; esta estrategia tiene la ventaja de ser rápida, pero adolece de bajo nivel de compromiso y alta resistencia. La *estrategia de cambio educativo* es aquella que

presenta información para convencer a la gente de la necesidad de cambio; la desventaja de una estrategia de cambio educativo es que la implementación se vuelve lenta y difícil. No obstante, este tipo de estrategia despierta un mayor compromiso y menos resistencia que la estrategia de cambio forzado. Por último, una *estrategia de cambio racional o egoísta* es la que intenta convencer a los individuos de que el cambio los beneficiará personalmente. Cuando este recurso es exitoso, la implementación de la estrategia puede ser relativamente fácil. No obstante, la implementación de cambios rara vez será en beneficio de todos.

La estrategia de cambio racional es la más aconsejable, así que se estudiará un poco más este método. Los gerentes pueden mejorar las probabilidades de éxito al implementar los cambios al diseñar de manera cuidadosa los esfuerzos de cambio. Jack Duncan caracterizó la estrategia de cambio racional o egoísta con cuatro etapas. En la primera, se invita a los empleados a participar en el proceso de cambio y en los detalles de la transición; la participación permite que todos expresen sus opiniones, se sientan parte del proceso de cambio y que identifiquen sus propios intereses en relación con el cambio recomendado. En la segunda, se requiere cierta motivación o incentivo para el cambio; el egoísmo puede ser el motivador más importante. En la tercera etapa, la comunicación es necesaria de manera que la gente pueda comprender la finalidad de los cambios. Dar y recibir retroalimentación es el cuarto paso: todos disfrutan saber cómo van las cosas y cuánto se ha progresado.¹⁵

Debido a las diversas fuerzas internas y externas, el cambio es algo común en las organizaciones. La velocidad, magnitud y dirección de los cambios varía con el tiempo en cada industria y organización. Los estrategas deben esforzarse en crear un ambiente laboral en el que se reconozca el cambio como necesario y benéfico, de manera que las personas puedan adaptarse con mayor facilidad a él. Adoptar un enfoque basado en la administración estratégica para la toma de decisiones puede exigir de cambios importantes en la filosofía y operaciones de una empresa.

Los estrategas pueden aplicar varias acciones positivas para minimizar la resistencia al cambio de gerentes y empleados. Por ejemplo, se debe involucrar en la decisión del cambio a los individuos afectados por él, así como en las decisiones de cómo implementarlo. Los estrategas deben anticipar los cambios y desarrollar, así como ofrecer talleres de capacitación y desarrollo para que gerentes y empleados puedan adaptarse a esos cambios. También necesitan comunicar de manera efectiva la necesidad del cambio. Los procesos de la administración estratégica pueden describirse como un proceso de administración del cambio.

En la actualidad debe verse el cambio organizacional como un proceso continuo y no como un proyecto o acontecimiento. Las organizaciones más exitosas de la actualidad se adaptan de manera continua a los cambios en el entorno competitivo, y continúan haciéndolo a un ritmo acelerado. No basta hoy con simplemente reaccionar al cambio. Los gerentes necesitan anticiparse al cambio y lo ideal sería que fueran los creadores del cambio. Considerar el cambio como un proceso continuo representa un claro contraste con la vieja doctrina administrativa concerniente al cambio, la cual consistía en descongelar una conducta, cambiarla y después congelar la nueva conducta. Esta filosofía del “cambio organizacional continuo” refleja la popular “filosofía de la mejora continua de la calidad”.

Crear una cultura de apoyo a la estrategia

Los estrategas deben esforzarse en preservar, enfatizar y basarse en utilizar los aspectos de la *cultura* existente que apoyen las nuevas estrategias propuestas. Es necesario identificar y cambiar los aspectos de la cultura existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta. Varias investigaciones demuestran que las nuevas estrategias suelen estar basadas en el mercado y determinadas por las fuerzas de la competencia. Por esta razón, cambiar la cultura de una empresa de manera que se adapte a la nueva estrategia suele ser más efectiva que cambiar una estrategia para adaptarla a la cultura existente. Como lo indica la tabla 7-10, existen varias técnicas para alterar la cultura de una organización, como el reclutamiento, la capacitación, la transferencia, los ascensos, la reestructura del diseño de una organización, el modelado de roles, el refuerzo positivo y la tutoría.

Schein indicó que los siguientes elementos son los más útiles para vincular la cultura a la estrategia:

1. Declaraciones formales de la filosofía, estatutos y credos, organizacionales, así como materiales utilizados para el reclutamiento y selección, y socialización.
2. Diseño de espacios físicos, fachadas y edificios.
3. Modelado deliberado de roles, enseñanza y entrenamiento por parte de líderes.
4. Un sistema explícito de recompensas, estatus y criterios de promoción.

TABLA 7-10 Formas y medios de alterar la cultura de una organización

1. Reclutamiento
2. Capacitación
3. Transferencia
4. Ascensos
5. Reestructuración
6. Reingeniería
7. Modelado de roles
8. Refuerzo positivo
9. Tutoría
10. Revisar la visión y/o misión
11. Rediseñar espacios/fachadas físicas
12. Alterar el sistema de recompensas
13. Alterar las políticas/procedimientos/prácticas organizacionales

- 5. Historias, leyendas, mitos y parábolas acerca de personas y acontecimientos claves.
- 6. Qué miden, controlan y atienden los líderes.
- 7. Las reacciones del líder a incidentes críticos y crisis organizacionales.
- 8. Cómo se diseña y estructura la organización.
- 9. Sistemas y procedimientos organizacionales.
- 10. Criterios utilizados para el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y “excomu-
nión” del personal.¹⁶

En el lado personal y religioso de la vida, el impacto de la pérdida y el cambio es fácilmente obser-
vable.¹⁷ Los recuerdos de la pérdida y el cambio suelen perseguir a las personas y a las organizaciones
durante años. Ibsen escribió, “Roba al hombre común la ilusión de su vida y en ese instante también le
robarás su felicidad”.¹⁸ Cuando los lazos de apego a la cultura se rompen en el intento de la organización
por cambiar de dirección, los empleados y gerentes suelen experimentar sentimientos de profunda pena.
Este fenómeno ocurre por lo general cuando las condiciones externas indican la necesidad de una nueva
estrategia. Para los gerentes y empleados a menudo es difícil encontrar sentido en una situación que cam-
bió muchos años antes. Algunas personas suelen hallar consuelo en sus recuerdos; otras lo encuentran en
el presente. Los vínculos débiles entre administración estratégica y cultura organizacional pueden poner
en peligro el desempeño y el éxito. Deal y Kennedy enfatizan que realizar cambios estratégicos en una
organización siempre representa una amenaza para la cultura:

Las personas forman fuertes apegos con héroes, leyendas, los rituales de la vida diaria, la exci-
tación del espectáculo y las ceremonias y con todos los símbolos del lugar de trabajo. El cambio
arrasa las relaciones y deja a los empleados confusos, inseguros y a menudo enojados. A menos
que se pueda hacer algo para dar apoyo en las transiciones de lo viejo a lo nuevo, la fuerza de la
cultura neutralizará y castrará los cambios de estrategias.¹⁹

Cuestiones relativas a la producción/operaciones al implementar estrategias

Las capacidades, las limitaciones y políticas relacionadas con la producción/operaciones pueden mejorar
o inhibir de manera significativa el logro de los objetivos. Los procesos de producción suelen constituir
más del 70% de los activos totales de una empresa. Una importante parte del proceso de implementación
de estrategia ocurre en el sitio de producción. Las decisiones relacionadas con la producción sobre el ta-
maño de la fábrica, su ubicación, el diseño del producto, la elección del equipo, el tipo de herramientas,
el tamaño del inventario, el control del inventario, el control de calidad, el control de costos, el uso de
estándares, la especialización laboral, la capacitación del empleado, la utilización de equipo y recursos,
el envío y el embalaje y la innovación tecnológica pueden tener un impresionante impacto en el éxito o
fracaso de los esfuerzos de implementación de las estrategias.

En la tabla 7-11 se presentan varios ejemplos de ajustes en los sistemas de producción que podrían
requerir la implementación de varias estrategias, tanto para organizaciones lucrativas y sin fines de lucro.
Por ejemplo, observe que cuando un banco formula y elige la estrategia de agregar 10 nuevas sucursales,
una cuestión de implementación relacionada con la producción es la ubicación. La empresa de bicicletas

TABLA 7-11 Administración de la producción e implementación de estrategia

Tipo de organización	Estrategia implementada	Ajustes al sistema de producción
Hospital	Agregar un centro de cáncer (desarrollo de producto)	Comprar equipo especializado y aumentar el personal especializado
Banco	Agregar 10 nuevas sucursales (desarrollo de mercado)	Realizar un análisis de ubicación
Cervecería	Comprar una granja de cultivo de cebada (integración hacia atrás)	Revisar el sistema de control de inventarios
Fabricante de acero	Adquirir una cadena de comida rápida (diversificación no relacionada)	Mejorar el sistema de control de calidad
Empresa de cómputo	Comprar una cadena de distribución de ventas al detalle (integración hacia adelante)	Alterar los sistemas de envío, embalaje y transportación

más grande en Estados Unidos es Huff y, que recientemente cerró su propia producción de bicicletas y ahora contrata esos servicios a fabricantes asiáticos y mexicanos. Huff y ahora se enfoca en el diseño, el marketing y la distribución de sus bicicletas, pero ha dejado de producir las bicicletas. La empresa con sede en Dayton, Ohio, cerró sus fábricas en Ohio, Missouri, y Mississippi.

Los métodos de producción *Just-in-time* (JIT, o justo a tiempo) han soportado la prueba del tiempo. JIT logra reducciones significativas en los costos que supone la implementación de estrategias. Con JIT, las partes y materiales se entregan en el sitio de producción justo en el momento en que se necesitan, en lugar de guardarse apilados como protección contra entregas posteriores. Harley Davidson informa que en tan sólo una fábrica, JIT liberó \$22 millones que antes estaban invertidos en inventario y redujo en gran medida el tiempo de entrega de nuevos pedidos.

Entre los factores que deben estudiarse antes de encontrar la ubicación idónea para fábricas están: la disponibilidad de los principales recursos, los salarios que prevalecen en el área, los costos de transportación relacionados con el envío y recepción, la ubicación de los principales mercados, los riesgos políticos del área o países y la disponibilidad de empleados a los que se les pueda capacitar.

Para las empresas de alta tecnología, los costos de producción quizá no sean tan importantes como la flexibilidad de la producción, pues son más frecuentes los cambios importantes en los productos. Las industrias como la de la biogenética y los plásticos dependen de sistemas de producción que sean lo bastante flexibles para permitir cambios frecuentes y la rápida introducción de nuevos productos. Un artículo de la *Harvard Business Review* explicaba por qué algunas organizaciones se meten en problemas:

Lentamente se dan cuenta también de que el cambio en la estrategia de producto altera las tareas del sistema de producción. Estas tareas, que pueden expresarse en términos de requerimientos de costo, producto, flexibilidad, flexibilidad de volumen, desempeño de producto y consistencia del producto, determinan qué políticas de manufactura son apropiadas. Conforme las estrategias cambian con el tiempo, también lo deben hacer las políticas de producción relacionadas con la ubicación y la escala de las fábricas, la elección del proceso de manufactura, el grado de integración vertical de cada fábrica, el uso de unidades de investigación y desarrollo, el control del sistema de producción y la autorización del uso de la tecnología.²⁰

Una práctica administrativa común, la capacitación cruzada de los empleados, puede facilitar la implementación de la estrategia y puede redituar muchos beneficios. Los empleados comprenden mejor la totalidad de la empresa y pueden contribuir con mejores ideas en las sesiones de planeación. Sin embargo, los empleados con capacitación cruzada impulsan a los gerentes a desempeñar funciones que dan primacía a la asesoría y el entrenamiento sobre el control y la imposición, y puede necesitar grandes inversiones en capacitación e incentivos.

Cuestiones relativas a los recursos humanos al implementar estrategias

En términos de recursos humanos o “administración de personas”, la revista *Fortune* en 2011 clasificó a las siguientes empresas como las mejores del mundo:

Clasificación	Empresa
1	Goldman Sachs Group
2	Apple
3	Walt Disney
4	Google
5	Nike
6	Royal Dutch Shell
7	Nestlé
8	Amazon.com
9	Accenture
9	Procter & Gamble

Fuente: Basada en http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best2.html.

Cada vez más empresas están instituyendo los permisos de ausencia sin paga, como una alternativa al recorte de personal. Los *permisos de ausencia sin paga* son despidos temporales, e incluso ahora se están aplicando a los altos ejecutivos, cuando antes eran privativos de los obreros. Algunas organizaciones que están aplicando esta medida entre sus trabajadores profesionistas son Gulfstream Aerospace, Media General, Gannett, la University of Maryland, Clemson University y Spansion. La mayoría de las empresas están empleando trabajadores de medio tiempo o temporales en lugar de contratar empleados de tiempo completo, lo que sugiere que los altos índices de desempleo serán una tendencia perdurable. Más y más empresas seguirán el ejemplo de Harley-Davidson cuando la empresa firmó un nuevo contrato colectivo de trabajo a finales de 2010, en el que se crea un nuevo nivel de “trabajadores casuales” sin prestaciones y sin un número mínimo de horas, lo que permite a Harley llamar a los trabajadores sólo cuando los necesite.²¹ La tabla 7-12 menciona maneras en que las empresas están reduciendo costos de mano de obra para mantener su solidez financiera.

El trabajo del gerente de recursos humanos está cambiando con gran rapidez, a medida que las empresas continúan reduciéndose y reorganizándose. Entre las responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos se encuentran evaluar las necesidades de personal y los costos de las estrategias alternativas propuestas durante la formulación, así como desarrollar un plan para dotar del personal necesario al proceso de implementación de estrategias. Este plan debe considerar la mejor manera de administrar los altos costos de los seguros médicos. Los gastos por cobertura de salud de los empleados consume en promedio 26% de las utilidades netas de la empresa, a pesar de que la mayoría de las empresas ahora exigen a sus empleados que paguen parte de las primas de sus seguros médicos. El plan también debe incluir cómo motivar a empleados y gerentes durante una época en la que los despidos son comunes y las cargas de trabajo altas.

El departamento de recursos humanos debe desarrollar incentivos de desempeño y vincular con claridad el desempeño y el salario a las estrategias. El proceso de empoderar a gerentes y empleados a través de su participación en las actividades de administración estratégica produce los mayores beneficios cuando todos los miembros de la organización comprenden con claridad cuáles serán los beneficios personales que obtendrán si la empresa tiene buenos resultados. Vincular los beneficios personales es una nueva responsabilidad estratégica importante para los gerentes de recursos humanos. Otras nuevas responsabilidades para los gerentes de recursos humanos son establecer y administrar el *plan de propiedad de acciones para el empleado (PPAE)*, instituir una política efectiva de guarderías y ofrecer liderazgo para gerentes y empleados de tal forma que se les permita lograr un equilibrio entre trabajo y familia.

Un sistema bien diseñado de administración estratégica puede fracasar si se da poca atención a la dimensión de los recursos humanos. Los problemas relativos a los recursos humanos que surgen en el momento en que las empresas implementan estrategias suelen deberse a tres causas: 1) alteración en las estructuras sociales y políticas, 2) no lograr alinear las aptitudes de los individuos con las tareas de implementación y 3) apoyo inadecuado de los altos directivos a las actividades de implementación.²²

TABLA 7-12 Tácticas para ahorrar costos en mano de obra

Congelamiento salarial
Congelamiento de contrataciones
Reducción salarial
Reducción de prestaciones laborales
Aumento en la contribución de los empleados a las primas de servicios médicos
Reducción de las aportaciones patronales 401(k)/403(b) por empleado
Reducción de la semana laboral por empleado
Permisos de ausencia sin paga obligatorios
Permisos de ausencia sin paga voluntarios
Contratar empleados temporales en lugar de empleados de tiempo completo
Contratar empleados contratistas en lugar de empleados de tiempo completo
Retiros voluntarios (Walt Disney los está aplicando)
Detener la producción 3 días a la semana (Toyota Motor lo está haciendo)
Despidos
Jubilaciones anticipadas
Reducción/eliminación de bonos

Fuente: Basada en Dana Mattioli, “Employers Make Cuts Despite Belief Upturn Is Near”, *Wall Street Journal*, 23 de abril de 2009, B4.

La implementación de estrategias representa una amenaza para muchos gerentes y empleados dentro de una organización. Ellos anticipan y perciben la existencia de nuevas relaciones de poder y estatus. Por mucho tiempo se habían ignorado los valores, creencias, prioridades de nuevos grupos formales e informales. Los gerentes y empleados quizá presenten conductas de resistencia debido a que sus funciones, prerrogativas y poder en la empresa están cambiando. La alteración de las estructuras políticas y sociales que acompañan a la ejecución de la estrategia deben anticiparse y considerarse durante la formulación de la estrategia y administrarse durante su implementación.

Una cuestión relativa a la adaptación de los gerentes a la estrategia es que los cargos laborales tienen responsabilidades específicas y relativamente estáticas, aunque las personas tengan un desarrollo personal dinámico. Entre los métodos que se utilizan más comúnmente para alinear a los gerentes con las estrategias que se van a implementar están la transferencia de gerentes, el desarrollo de talleres de liderazgo, actividades de desarrollo profesional, ascensos, ampliación del trabajo y enriquecimiento del trabajo.

Existen varios lineamientos que pueden ayudar a asegurar que las relaciones humanas faciliten y no obstaculicen los esfuerzos de implementación de estrategias. En específico, los gerentes deben realizar varias preguntas y charlas informales para estar al tanto del progreso de las cosas y para saber cuándo intervenir. Los gerentes pueden conseguir apoyo para los esfuerzos de implementación de la estrategia, dando algunas órdenes, anunciando algunas decisiones, recurriendo a las preguntas informales y sondeando y aclarando las cosas hasta que surja un consenso. Las iniciativas clave que tengan éxito deben recompensarse generosa y visiblemente.

Es de sorprender que con mucha frecuencia durante la formulación de estrategias, no se consideren los valores, habilidades y capacidades individuales necesarios para una implementación exitosa de la estrategia. Es raro que una empresa que elige nuevas estrategias o altera en gran medida las estrategias existentes, cuente con el personal correcto en los puestos correctos para la implementación estratégica exitosa. Es necesario considerar en la elección de la estrategia que las aptitudes individuales sean compatibles con las tareas que supone implementar la estrategia.

El apoyo inadecuado de los estrategias para las actividades de implementación suele reducir el éxito organizacional. Los CEO, los dueños de pequeñas empresas y los representantes de las agencias gubernamentales deben comprometerse personalmente con la implementación de la estrategia y expresar su compromiso de las formas más visibles. Las declaraciones formales de los estrategas acerca de la importancia de la administración estratégica deben ser congruentes con el apoyo real y las recompensas otorgadas por las actividades completadas y los objetivos logrados. De otra forma, el énfasis creado por la inconsistencia puede generar incertidumbre entre los gerentes y empleados de todos los niveles.

Quizá el mejor método para impedir y superar los problemas relativos a los recursos humanos es que la administración estratégica involucre activamente a tantos gerentes y empleados como sea posible en el proceso. Aunque lento, este método desarrolla comprensión, confianza, compromiso y posesión y reduce el resentimiento y la hostilidad. El verdadero potencial de la formulación e implementación de la estrategia reside en la gente.

Planes de propiedad de acciones para el empleado (PPAE)

Un PPAE es un plan de prestaciones para el empleado, de contribución definida y susceptible de beneficios fiscales en el que los empleados compran acciones de la empresa a través de dinero prestado o contribuciones en efectivo. Los PPAE empoderan a los empleados para trabajar como dueños; ésta es la principal razón de que varios PPAE hayan tenido un crecimiento tan acelerado, que ha alcanzado hasta más de 10 000 empresas y que cubren a más de 14 millones de empleados. Los PPAE ahora controlan más de \$600 mil millones en acciones corporativas en Estados Unidos.

Algunas empresas que han adoptado estos planes son:

- W. L. Gore & Associates —fabricante de productos médicos e industriales así como el Gore-Tex
- Herman Miller —famoso por fabricar muebles de oficina innovadores
- KCI —empresa de ingeniería civil
- HCSS —fabricante de software para la industria de la construcción pesada

Además de reducir el distanciamiento de los trabajadores y estimular la propiedad, PPAE hace posible que las empresas obtengan otros beneficios, como ahorros fiscales substanciales. Los pagos a capital, intereses y dividendos a la deuda del PPAE son deducibles de impuestos. Los bancos prestan dinero a los PPAE a tasas de interés menores a la tasa de interés preferencial. Este dinero puede pagarse en dólares antes de impuestos, con lo que se reduce el servicio de deuda hasta 30% en algunos casos. “La cultura de la propiedad en realidad hace una diferencia, cuando la gerencia es un facilitador y no un dictador”, afirma

TABLA 7-13 Catorce ejemplos de empresas con PPAE

Empresa	Ubicación de su sede corporativa
Publix Supermarkets	Florida
Tribune Company	Illinois
Lifetouch	Minnesota
John Lewis Partnership	United Kingdom
Mondragon Cooperative	Spain
Houchens Industries	Kentucky
Amsted Industries	Illinois
Mast General Store	North Carolina
HDR, Inc.	Nebraska
Yoke's Fresh Market	Washington
SPARTA, Inc.	California
Hy-Vee	Iowa
Bi-Mart	Washington
Ferrellgas Partners	Kansas

Fuente: Basada en Edward Iwata, "ESOPs Can Offer Both Upsides, Drawbacks", *USA Today*, 3 de abril de 2007, 2B.

Corey Rosen, director ejecutivo del National Center for Employee Ownership. En la tabla 7-13 se presentan quince empresas con propiedad de los empleados.

Si un PPAE posee más de 50% de la empresa, los que prestan el dinero para la PPAE sólo tendrán que pagar impuestos sobre el 50% del ingreso recibido sobre los préstamos. Los PPAE no son para cualquier empresa, pues los gastos iniciales jurídicos, contables, actuariales y tarifas de valuación para un PPAE ascienden a cerca de \$50 000 para una empresa pequeña o mediana, y gastos anuales de administración por casi \$15 000. Los analistas dicen que los PPAE no funcionan bien en empresas con fluctuaciones en sus nóminas y utilidades. Los gerentes de recursos humanos de muchas empresas realizan investigaciones preliminares para determinar la idoneidad de los PPAE, y facilitan su establecimiento y administración si los beneficios superan los costos.

Wyatt Cafeterías, una empresa al sudoeste de Estados Unidos operadora de 120 cafeterías, también adoptó el concepto de PPAE para impedir una adquisición hostil. La productividad de los empleados en Wyatt aumentó en gran medida desde que dio inicio el programa, según lo ilustra la siguiente cita:

El empleado más importante de toda la organización es la persona que atiende al cliente en la fila de la cafetería. Ahora le decimos al encargado del carro de té, "No esperes a que el gerente te diga cómo hacer tu trabajo mejor o cómo ofrecer un mejor servicio. Encárgate tú de ello". Sin duda, estamos buscando incrementos en la productividad, pero desde que comenzamos a enviar las decisiones hacia el nivel de la gente que trata directamente con los clientes, hemos descubierto un maravilloso efecto colateral: de pronto nuestros empleados tienen esta actitud de "estoy feliz de estar aquí" que tanto gusta a los clientes.²³

Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar

Cada vez más mujeres obtienen grados universitarios y posgrados en Estados Unidos que los hombres, pero sigue persistiendo la disparidad salarial entre hombres y mujeres, sin importar el nivel educativo.²⁴ Las mujeres en promedio ganan 25% menos que los hombres. La edad promedio a la que las mujeres se casan en Estados Unidos es de 30 para las mujeres con grado universitario y 26 para las que sólo se graduaron de bachillerato. Cerca de 29% de los hombres y las mujeres en Estados Unidos cuentan con un grado universitario, mientras que en 1970 sólo 8% de las mujeres y 14% de los hombres tenían grados universitarios.

Las estrategias trabajo/familia han cobrado gran popularidad entre las empresas modernas que estas estrategias representan una ventaja competitiva para las empresas que ofrecen prestaciones como asistencia para ancianos, horarios de trabajo flexibles, cooperación laboral, prestaciones en caso de adopción, campamentos de verano internos, líneas de ayuda para empleados, cuidado de mascotas y hasta servicios referidos para el cuidado de céspedes. Nuevos títulos corporativos como coordinador de trabajo/vida y director de diversidad se están volviendo muy comunes.

La revista *Working Mother* publica cada año una lista de las "100 mejores empresas para las madres que trabajan" (www.workingmother.com). En la clasificación se utilizaron tres variables especialmente importantes: disponibilidad de flexibilidad de horarios, oportunidades de desarrollo y distribución equitativa de las prestaciones en relación con otras empresas. Otros criterios importantes son las semanas reducidas, el teletrabajo, la cooperación en el trabajo, guarderías, permiso de paternidad para ambos padres, tutorías, desarrollo profesional y ascensos para mujeres. La tabla 7-14 presenta las 10 mejores empresas según *Working Mother* para las mujeres que trabajan en 2011. *Working Mother* también realiza una detallada investigación para determinar las mejores empresas estadounidenses para las mujeres de color.

Los gerentes de recursos humanos necesitan promover un equilibrio efectivo entre la vida privada y profesional, pues casi 60 millones de personas en Estados Unidos ahora forman parte de familias donde

tanto el padre como la madre tienen carrera. El objetivo corporativo de simplificarse y perfeccionarse debe tomar en cuenta el hecho de que una buena vida doméstica contribuye inmensamente a una buena vida laboral.

La cuestión trabajo/familia ya no sólo es un asunto femenino. Entre algunas de las medidas específicas que las empresas están implementando para abordar esta cuestión son la asistencia en la reubicación del cónyuge como beneficio laboral; recursos de la empresa para uso recreativo y educacional de la familia; establecimiento de clubes campestres para los empleados, como los de IBM y Bethlehem Steel; y creación de oportunidades para la interacción entre familia y trabajo. Un estudio de Joseph Pleck de Wheaton College encontró que en las empresas que no ofrecían la prestación de permisos de ausencia por paternidad a los padres, la mayoría de ellos se ausentaban por tiempos cortos y de manera informal combinando su periodo vacacional y sus días de ausencia por enfermedad.

Algunas organizaciones han creado los días familiares, en los que se invita a los miembros de la familia al lugar de trabajo, se les lleva a la fábrica o se les dan recorridos por la oficina, cenar con los gerentes y se les da la oportunidad de ver exactamente o que hacen los miembros de la familia a diario. Los días familiares son poco costosos y aumentan el orgullo que sienten los empleados por trabajar en la organización. Los horarios de trabajo flexibles durante la semana son otra respuesta de recursos humanos ante la necesidad de las personas por equilibrar la vida del hogar con la vida del trabajo. El tema de trabajo/familia está formando parte de las agendas en las reuniones y por tanto se está analizando en muchas organizaciones.

Todavía queda mucho camino por recorrer en retirar el llamado *techo de cristal* a nivel nacional, en especial si consideramos que las mujeres constituyen el 47% de la fuerza laboral estadounidense. El término *techo de cristal* se refiere a la barrera invisible que en muchas empresas se imponen a las mujeres y a las minoristas para evitar acceder a posiciones de alta dirección. Estados Unidos es líder mundial en promover mujeres y minorías a puestos directivos de alto nivel en los negocios. Sólo 2.6% de las 500 empresas de *Fortune* tenían una CEO mujer. La tabla 7-15 presenta a las 18 mujeres CEO de las 500 empresas de *Fortune* en 2012.

El despido del CEO de Boeing, Harry Stonecipher, por haber sostenido una relación extramarital sensibilizó al público en lo que respecta a los romances en la oficina. No obstante, sólo 12% de las 391 empresas encuestadas por la American Management Association ha escrito lineamientos concernientes a las relaciones en las oficinas.²⁵ El hecho es que la mayoría de las empresas en Estados Unidos no le da importancia a la infidelidad conyugal. Algunas empresas, como Southwest Airlines, que emplea a más de 1 000 parejas casadas, permite las relaciones consensuales en la oficina. La investigación sugiere que más hombres que mujeres se involucran en relaciones extramaritales en el trabajo, cerca de 22% en comparación con 15%; no obstante, el porcentaje de mujeres que sostienen relaciones de esta naturaleza está creciendo de manera constante, en tanto que el porcentaje de hombres que mantiene relaciones con compañeras de trabajo se ha mantenido estable.²⁶ Si una relación está perturbando su trabajo, entonces “el primer paso es acudir con el ofensor en privado e intentar resolver el problema. Si esto falla, entonces busque ayuda del gerente de recursos humanos”.²⁷ Interponer una demanda por discriminación es recomendable sólo como último recurso, pues los tribunales por lo general determinan que los daños infligidos por los compañeros de trabajo no están lo bastante generalizados como para imponer una indemnización por daños.

Beneficios de una fuerza laboral diversa

Las agencias publicitarias son un ejemplo de una industria en transición, constituida en un principio por agencias especializadas en hispanos, afroamericanos y asiáticos para

TABLA 7-14 Las 10 mejores empresas para mujeres que trabajan

1. Bank of America—permite a los empleados definir cómo trabajar.
2. Deloitte—ofrece a los empleados un permiso de cuatro semanas sin paga al año.
3. Discovery Communications—el permiso de maternidad con sueldo completo consiste en nueve semanas para las madres y tres semanas para los padres.
4. Ernst & Young—hasta 75% de sus empleados trabajan fuera de las oficinas de E&Y.
5. General Mills—las mujeres encabezan cinco de siete divisiones de venta al detalle en Estados Unidos.
6. IBM—ofrece una excelente asistencia a los hijos de sus empleados a través de su programa Guarderías especiales para niños.
7. KPMG—los empleos pueden tomar 26 semanas de descanso después del nacimiento o adopción de un niño (trabajo garantizado, parcialmente pagado).
8. PricewaterhouseCoopers—muchas socias mujeres cursan el Programa de desarrollo para liderazgo innovador y alcanzan altos puestos ejecutivos.
9. University of Wisconsin Hospital and Clinics—gasta \$1.6 millones cada año en matrículas para ayudar a sus empleados a aumentar su educación.
10. WellStar Health System—tiene un servicio de limpieza doméstica que ayuda a las madres con los quehaceres.

Fuente: Basada en 2011: <http://www.workingmother.com/BeestCompanies/node/7818/list/4767>

TABLA 7-15 Mujeres CEO en 2012 de Fortune 500

CEO	Empresa
Angela Braly	WellPoint
Patricia Woertz	Archer Daniels Midland
Lynn Elsenhans	Sunoco
Indra Nooyi	PepsiCo
Irene Rosenfeld	Kraft Foods
Carol Meyrowitz	TJX
Mary Sammons	Rite Aid
Anne Mulcahy	Xerox
Brenda Barnes	Sara Lee
Andrea Jung	Avon Products
Susan Ivey	Reynolds American
Christina Gold	Western Union
Cathie Lesjak	Hewlett-Packard
Susan Ivey	Reynolds American
Carol Meyrowitz	TJX Cos.
Oprah Winfrey	Harpo and Own
Ellen Kullman	DuPont
Ursula Burns	Xerox

ahora convertirse en un grupo de agencias generalistas multiculturales. Los ejecutivos líderes de las agencias culturalmente especializadas están perdiendo terreno a manos de las agencias generalistas, pues las empresas prefieren cada vez más el marketing multicultural y emplean a agencias publicitarias multiculturales. Empresas como Burger King están reemplazando sus agencias publicitarias hispanas y afroamericanas por empresas generalistas como Crispin. Church's Chicken dice que combinar todo en una agencia generalista ayuda a reforzar el componente multicultural de su estrategia de mercado general.²⁸

En Latinoamérica y Sudamérica, el número de mujeres que ocupan puestos directivos ha aumentado de manera importante en los últimos años. Brasil ya eligió como primera mujer presidente a Dilma Rouseff. Tanto Argentina como Chile ya tienen una mujer presidente, Christina Kirchner y Michelle Bachelet, respectivamente. Con respecto al porcentaje de asientos en el Congreso ocupados por mujeres, Argentina tiene 38.3% seguida por Honduras con 23.4%, en comparación con el 20.0% de Europa, los países nórdicos 41.6% y los estados árabes 11.1%.²⁹ Las mujeres ahora constituyen 53% de la fuerza laboral en Latinoamérica y Sudamérica.

Una organización quizá sea más efectiva cuando su fuerza laboral refleja la diversidad de sus clientes. Para las empresas globales éste puede ser muy optimista, pero es una meta que vale la pena.

Programas corporativos de bienestar

Un reciente artículo de la *Harvard Business Review* detalla cómo empresas como Johnson & Johnson (J&J), Lowe's Home-Improvement, la cadena de supermercados H-E-B y Healthwise reportan impresionantes ingresos sobre la inversión de los programas integrales para el bienestar de los empleados, en ocasiones hasta de seis a uno.³⁰ J&J estima que los programas de bienestar han ahorrado a la empresa \$250 millones en costos de servicios de médicos durante la década pasada. Todas las fábricas de J&J alrededor del mundo son libres de tabaco. En la empresa de software SAS Institute con sede en Cary, North Carolina, la rotación voluntaria de empleados ha descendido sólo 4%, según la empresa, esto se debe en gran medida a su efectivo programa de bienestar. En el campus principal de SAS, 70% de los empleados utilizan el centro de recreación al menos dos veces a la semana. SAS ha mantenido su lugar #1 en años recientes en las "mejores 100 empresas para trabajar" de *Fortune*. En Healthwise, el compromiso personal del CEO Don Kemper con el bienestar ha impregnado a toda la cultura de la empresa, desde las reuniones mensuales con el personal hasta el día anual de bienestar. A partir de enero de 2011, Lowe's ofrece a sus empleados un descuento mensual de \$50 en seguros médicos si se comprometen a que ni ellos ni sus dependientes asegurados utilizarán productos de tabaco.

Chevron también es un modelo de empresa con programas corporativos de bienestar que patrocina muchas actividades de bienestar externas e internas. Chevron y otras empresas como Biltmore que ofrecen programas ejemplares de bienestar piensan más allá de la dieta y el ejercicio, para enfocarse también en el manejo del estrés y ofrecen ayuda a los empleados con problemas tales como divorcios, enfermedades serias, muerte y recuperación del duelo, crianza de niños y cuidados de los padres ancianos. Las ferias de la salud de Biltmore de dos días de duración y que se festejan dos veces al año, se enfocan en el bienestar físico, financiero y espiritual. En la sede corporativa de Lowe, una impresionante escalera en espiral en el lobby invita a preferir subir por ellas que por el elevador. Tales prácticas “como ofrecer varios estacionamientos para bicicletas”, “llevar a cabo las reuniones caminando” y “ofrecer cinco minutos de descansos del estrés” se están convirtiendo en prácticas comunes en las empresas que promueven una cultura corporativa del bienestar.

Con sede en Austin, Texas, Whole Foods Market es otra extraordinaria empresa con programas corporativos de bienestar, que ofrece a sus empleados una tarjeta de 30% de descuento en todos los productos vendidos en sus tiendas “si llevan un estilo de vida saludable y lo documentan”. Además, Wegman’s Food Markets, con sede en Rochester, New York, es otra cadena de supermercados con un excelente programa corporativo de bienestar. Recientemente más de 11 000 de los 39 000 empleados de Wegman formaron parte de un reto para comer cinco tazas de frutas y vegetales y caminar hasta 10 000 pasos al día durante ocho semanas. Wegman fue calificada hace poco por *Fortune* como el segundo lugar en su lista de “Las 100 mejores empresas para trabajar”.

Las empresas están haciendo todo lo posible por disminuir los acelerados costos de las primas de los seguros de servicios médicos de sus empleados. Muchas empresas como Scotts Miracle-Gro Company (con sede en Marysville, Ohio), IBM y Microsoft están implementando programas de bienestar, que exigen a los empleados estar más sanos o pagar primas de seguro más altas. Los empleados que logran estar más saludables ganan bonos, viajes gratuitos y pagan primas más bajas; los empleados que no lo logren pagan primas más altas y no reciben prestaciones “saludables”. El bienestar de los empleados se ha convertido en una cuestión estratégica para muchas empresas. La mayoría de las empresas exigen un examen de salud como parte de las solicitudes de empleo, y la salud se está convirtiendo en un factor para la contratación. Michael Porter, coautor de *Redefining Health Care*, afirma, “Tenemos esta idea de se puede uno atragantar de hot-dogs, participar en un concurso de comer tartas y beber todos los días, y que la sociedad se encargará de usted. No podemos permitir a los individuos elevar los costos de la empresa, sólo porque no están dispuestos a ocuparse de sus propios problemas de salud”.

Los programas de bienestar ofrecen asesoría a los empleados y buscan cambios en el estilo de vida para lograr vivir de una forma más saludable. Por ejemplo, las grasas *trans* son una de las principales causas de enfermedades cardíacas. La eliminación de las grasas *trans* en una dieta reducirá el riesgo de ataque cardíaco hasta un 19%, de acuerdo con un artículo reciente.

Las grasas saturadas también son malas, así que debemos evitar comer demasiada carne roja y productos lácteos, los cuales son altos en grasas saturadas. En la tabla 7-16 se presentan siete hábitos clave que podrán mejorar de manera significativa la salud y la longevidad.

TABLA 7-16 La clave para mantenerse saludable, vivir hasta 100 años y ser un empleado sano

1. Comer nutritivamente –consumir a diario una variedad de frutas y vegetales, pues tienen ingredientes que el cuerpo utiliza para repararse y fortalecerse.
2. Mantenerse hidratado –beber mucha agua para ayudar al cuerpo a eliminar toxinas y permitir a los órganos del cuerpo funcionar de manera eficiente; el cuerpo está compuesto en su mayoría por agua.
3. Descansar lo suficiente –el cuerpo se repara durante el descanso, así que duerma al menos siete horas cada noche, de preferencia ocho horas.
4. Hacer bastante ejercicio –ejercítase de manera vigorosa al menos durante 30 minutos diarios, para que el cuerpo pueda liberar toxinas y fortalecer los órganos vitales.
5. Reduzca el estrés –el sistema inmune del cuerpo se debilita cuando está bajo estrés, lo cual hace al cuerpo vulnerable a muchos padecimientos, así que mantenga el nivel de estrés al mínimo.
6. No fume –el tabaquismo mata, ya no hay duda de ello.
7. Tome suplementos vitamínicos –consulte a su médico, porque es difícil que la simple dieta le aporte todos los nutrientes y las vitaminas que necesita, los suplementos pueden ayudarlo a lograr una buena salud y longevidad.

Fuente: Basada en Lauren Etter, “Trans Fats: Will They Get Shelved?” *Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2006, A6; doctor Joel Fuhrman, *Eat to Live* (Boston: Little, Brown, 2003).

Nota para el estudiante

Parte integral de administrar una empresa consiste en tratar de manera continua y sistemática de obtener y conservar una ventaja estratégica a través de una serie de actividades efectivas como planear, organizar, motivar, proporcionar el personal y controlar. Las empresas rivales llevan a cabo estas mismas actividades, así que enfatice en su análisis de caso de administración estratégica la forma en que su empresa logrará superar a sus rivales gracias a la implementación de sus recomendaciones. Recuerde ser prescriptivo más que descriptivo en cada página o diapositiva de su proyecto, lo cual significa que sea analítico, intuitivo e innovador en lugar de sólo limitarse a describir las operaciones. Es fácil *describir* a una empresa, lo difícil es *analizarla*. El análisis de caso de administración estratégica tiene que ver con *analizar* una empresa y su industria, de descubrir las formas y medios para que la empresa logre y conserve su ventaja competitiva. Así que comunique, a través de todo su proyecto la forma en que su empresa y en especial, la manera en que sus recomendaciones ayudarán a su empresa a mejorar su crecimiento y rentabilidad en comparación con las empresas rivales. Dado que su audiencia o lectores buscan que las grandes ideas estén respaldadas por análisis grandiosos, evite la vaguedad y generalidades a lo largo de todo su proyecto. Al presentar cada diapositiva a su audiencia, utilice un enfoque analítico más que uno descriptivo.

Conclusión

La formulación exitosa de estrategias no garantiza una implementación exitosa de ellas. A pesar de estar confusamente relacionadas, la formulación de estrategias y la implementación de estrategias tienen características muy diferentes. En una sola palabra, la implementación de la estrategia significa *cambio*. Es comúnmente aceptado que “el verdadero trabajo comienza después de que se formulan las estrategias”. La implementación de las estrategias requiere del apoyo de gerentes y empleados motivados, así como de su disciplina y esfuerzo. En ocasiones nos atemoriza pensar que un solo individuo pueda sabotear de manera irreparable los esfuerzos de implementación.

Formular las estrategias adecuadas no es suficiente, porque los gerentes y empleados deben estar motivados para implementarlas. Entre las cuestiones administrativas consideradas centrales para la implementación de estrategias están adaptar la estructura organizacional a la estrategia, vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias, crear un clima organizacional facilitador del cambio, administrar relaciones políticas, crear una cultura de apoyo a la estrategia, adaptar los procesos de producción/operaciones y administrar los recursos humanos. Establecer objetivos anuales, diseñar políticas y asignar recursos y actividades centrales de implementación de estrategias comunes a todas las organizaciones. Según el tipo y tamaño de la organización, otras cuestiones administrativas podrían ser de igual importancia para la implementación exitosa de estrategias.

Términos y conceptos clave

Asignación de recursos (p. 219)
 Benchmarking (p. 230)
 Conflicto (p. 219)
 Confrontación (p. 220)
 Congruencia horizontal de objetivos (p. 216)
 Congruencia vertical de objetivos (p. 216)
 Cultura (p. 235)
 Desactivación (p. 219)
 Establecer objetivos anuales (p. 215)
 Estrategia de cambio educativo (p. 234)
 Estrategia de cambio egoísta (p. 235)
 Estrategia de cambio forzado (p. 234)
 Estrategia de cambio racional (p. 234)
 Estructura de la unidad estratégica de negocios (UEN) (p. 225)
 Estructura descentralizada (p. 222)
 Estructura divisional basada en área geográfica, producto, cliente o proceso (p. 223)
 Estructura funcional (p. 221)

Estructura matricial (p. 227)
 Evasión (p. 219)
 Just-in-time (JIT) (p. 237)
 Objetivos anuales (p. 215)
 Participación de ganancias (p. 233)
 Participación de utilidades (p. 232)
 Permisos de ausencia sin paga (p. 238)
 Planes de propiedad de acciones de los empleados (PPAE) (p. 238)
 Política (p. 217)
 Recorte de personal (p. 230)
 Reducción de niveles jerárquicos (p. 230)
 Reducción de personal (p. 230)
 Reestructura (p. 230)
 Reingeniería (p. 230)
 Resistencia al cambio (p. 234)
 Sistema efectivo de bonos (p. 233)
 Six Sigma (p. 230)
 Techo de cristal (p. 241)

Temas para repaso y debate

1. *Businessweek* afirma que las empresas deben “basar la compensación ejecutiva en el desempeño real de la empresa, y no en el precio de sus acciones”. Por ejemplo, Target Corp. Basa el salario de sus ejecutivos en el crecimiento de las ventas en la misma tienda y no el precio de sus acciones. Analice.
2. ¿Qué le agrada o le desagrada en especial del organigrama de Halliburton mostrado en el capítulo? ¿Qué cambiaría si hubiera algo que cambiar? ¿Por qué?
3. Mencione cuatro prácticas corporativas de bienestar, que pudieran tener una efectividad especial para una empresa.
4. Las mujeres ahora constituyen el 53% de la fuerza laboral en Latinoamérica y Sudamérica. Realice una investigación para determinar cómo se compara este porcentaje con otras partes del mundo. ¿Cuáles son las implicaciones de esto para una empresa que hace negocios a nivel global?
5. Las agencias publicitarias son un ejemplo de la transición de una industria de la especialización de las empresas hispanas, afroamericanas y asiáticas a la multiculturalidad y generalización de las agencias. ¿A qué se debe este fenómeno? ¿Qué otras industrias o instituciones podrían estar imitando este ejemplo? ¿Por qué?
6. Describa tres situaciones contrapuestas en las cuales para resolver los problemas utilizaría: 1) la evasión, 2) la desactivación y 3) la confrontación, respectivamente.
7. Mencione cinco actividades mediante las cuales se puedan reducir los costos laborales para: 1) Best Buy, 2) su universidad y 3) el servicio postal estadounidense. Exponga las razones de cada empresa.
8. El capítulo afirma que la formulación de estrategias se enfoca en la efectividad, mientras que la implementación de estrategias se enfoca en la eficiencia. ¿Cuál es más importante, la efectividad o la eficiencia? Dé un ejemplo de cada concepto.
9. Al establecer los objetivos, ¿por qué se deben evitar términos como *incrementar, minimizar, maximizar, tan pronto como sea posible, adecuado y disminuir*?
10. ¿Cuáles son los cuatro tipos de recursos con que cuenta toda organización? Menciónelos en orden de importancia para su universidad o escuela de negocios.
11. Considere la evasión, la desactivación y la confrontación, ¿qué método de resolución de conflicto preferiría más? ¿Por qué? ¿Cuál sería el que menos preferiría? ¿Por qué?
12. Explique por qué la relación estrategia-estructura de Alfred Chandler suele existir en las empresas.
13. Si fuera propietario y abriera tres restaurantes después de graduarse, ¿los operaría con base en una estrategia funcional o divisional? ¿Por qué?
14. Explique cómo elegir entre una estructura divisional basada en producto o una estructura divisional basada en regiones.
15. Piense en una empresa que desde su punto de vista opere mejor con una estructura organizacional basada en servicios. Explique su razonamiento.
16. ¿Cuáles son las dos principales desventajas de una estructura organizacional del tipo UEN? ¿Cuáles son las dos principales ventajas? ¿En qué punto del crecimiento de la empresa considera que las ventajas superan las desventajas? Explique.
17. En su opinión en orden de importancia, mencione seis ventajas de una estructura matricial organizacional.
18. ¿Por qué los responsables de una división tienen el título de presidentes y no de vicepresidentes?
19. Compare e identifique las similitudes y diferencias de la participación de utilidades con la participación de ganancias como incentivos para mejorar el desempeño de los empleados.
20. Mencione tres estrategias de resistencia al cambio. Dé un ejemplo de cuánto utilizaría cada uno de estos métodos.
21. En orden de importancia en su opinión, mencione seis técnicas o actividades utilizadas ampliamente para alterar la cultura de la organización.
22. ¿Cuáles son los beneficios de establecer un PPAE dentro de una empresa?
23. Mencione las razones por las que es importante que una organización no tenga un “techo de cristal”.
24. Asignar recursos puede ser una actividad política e improvisada en empresas que no cuentan con una administración estratégica. ¿Por qué es verdad esto? ¿Adoptar la administración estratégica asegura una fácil asignación de recursos? ¿Por qué?
25. Compare la formulación de estrategias con la implementación de estrategias en términos de que si cada una es un arte o una ciencia.
26. Describa la relación entre objetivos anuales y políticas.
27. Identifique un objetivo a largo plazo y dos objetivos de apoyo anuales para una organización familiar.
28. Identifique y analice tres políticas aplicables a su clase actual de administración estratégica.
29. Explique la siguiente oración: la congruencia horizontal de las metas es tan importante como la congruencia vertical.
30. Exponga varias razones por las que el conflicto podría presentarse durante las actividades de establecimiento de objetivos.
31. En su opinión, ¿qué método de resolución de conflictos sería mejor para resolver un desacuerdo entre un gerente de personal y un gerente de ventas ocasionado por el despido de un vendedor? ¿Por qué?
32. Describa la cultura organizacional de su colegio o universidad.
33. Explique por qué la estructura organizacional es tan importante en la implementación de una estrategia.
34. En su opinión, razonablemente, cuántas divisiones independientes debería tener una organización sin utilizar una estructura organizacional tipo UEN y por qué.
35. ¿Recomendaría una estructura divisional basada en área geográfica, producto, cliente o proceso para un banco mediano de su área local? ¿Por qué?
36. ¿Qué ventajas y desventajas supone la descentralización de las funciones de sueldos y salarios de una organización? ¿Cómo podría llevarse a cabo esto?
37. ¿Cree que los gastos para las instalaciones de guarderías o gimnasios están justificados desde el punto de vista costo-beneficio? ¿Por qué sí y por qué no?
38. Explique por qué la implementación exitosa de estrategias suele depender de si el proceso de formulación estratégica empodera a gerentes y empleados.
39. Analice el término *techo de cristal* en Estados Unidos y al mismo tiempo dé sus ideas y sugerencias.
40. Analice las formas estudiadas en este libro para vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias.
41. Mencione los diferentes tipos de estructura organizacional. Diagrame lo que considere sea lo más complejo de estas estructuras y etiquete claramente su organigrama.
42. Mencione las ventajas y desventajas de una estructura organizacional funcional frente a una divisional.

43. Analice las recientes tendencias entre las mujeres y minorías a convertirse en altos ejecutivos en Estados Unidos.
44. Analice las recientes tendencias de los programas de recorte de personal en las empresas que son favorables a las familias.
45. Mencione siete lineamientos para el desarrollo de un organigrama.

Notas

1. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment", *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1988, 66.
2. A. G. Bedeian y W. F. Glueck, *Management*, 3ra ed. (Chicago: The Dryden Press, 1983), 212.
3. Boris Yavitz y William Newman, *Strategy in Action: The Execution, Politics, and Payoff of Business Planning* (New York: The Free Press, 1982), 195.
4. E. H. Schein, "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", *Sloan Management Review* 38, 1 (1996): 9-20.
5. S. Ghoshal y C. A. Bartlett, "Changing the Role of Management: Beyond Structure to Processes", *Harvard Business Review* 73, 1 (1995): 88.
6. Joann Lublin, "Chairman-CEO Split Gains Allies", *Wall Street Journal*, 30 de marzo de 2009, B4.
7. Karen Richardson, "The 'Six Sigma' Factor for Home Depot", *Wall Street Journal*, 4 de enero de 2007, C3.
8. "Want to Be a Manager? Many People Say No, Calling Job Miserable", *Wall Street Journal*, 4 de abril de 1997, 1; Stephanie Armour, "Management Loses Its Allure", *USA Today*, 10 de octubre de 1997, 1B.
9. Paul Carroll, "No More Business as Usual, Please. Time to Try Something Different", *Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2001, A24.
10. Bill George, "Executive Pay: Rebuilding Trust in an Era of Rage", *Bloomberg Businessweek*, 13-19 de septiembre de 2010, 56.
11. Yuka Hayashi y Phred Dvorak, "Japanese Wrestle with CEO Pay as They Go Global", *Wall Street Journal*, 28 de noviembre de 2008, B 1.
12. Richard Brown, "Outsider CEO: Inspiring Change with Force and Grace", *USA Today* (19 de julio de 1999): 3B.
13. Yavitz y Newman, 58.
14. Joann Lublin, "Pay Survey Shuffles Top CEOs", *Wall Street Journal*, 15 de noviembre de 2010, B11.
15. Jack Duncan, *Management* (New York: Random House, 1983): 381-390.
16. E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics* (primavera de 1983): 13-28.
17. T. Deal y A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses", *Journal of Applied Behavioral Science* 19, núm. 4 (1983): 498-504.
18. H. Ibsen, "The Wild Duck", en O. G. Brockett y L. Brockett (eds.), *Plays for the Theater* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1967); R. Pascale, "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization", *California Management Review* 28, núm. 2 (1985): 26, 37-40.
19. T. Deal y A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: AddisonWesley, 1982): 256.
20. Robert Stobaugh y Piero Telesio, "Match Manufacturing Policies and Product Strategy", *Harvard Business Review* 61, núm. 2 (marzo-abril de 1983): 113.
21. Sudeep Reddy, "Employers Increasingly Rely on Temps, Part-Timers", *Wall Street Journal*, 11 de octubre de 2010, A4.
22. R. T. Lenz y Marjorie Lyles, "Managing Human Resource Problems in Strategy Planning Systems", *Journal of Business Strategy* 60, núm. 4 (primavera de 1986): 58.
23. J. Warren Henry, "ESOPs with Productivity Payoffs", *Journal of Business Strategy* (julio-agosto de 1989): 33.
24. Conor Dougherty, "Strides by Women, Still a Wage Gap", *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2011, A3. También, David Jackson y Mimi Hall, "Women Gain in Education and Longevity," *USA Today*, 2 de marzo de 2011, 5A.
25. Sue Shellenbarger, "Employers Often Ignore Office Affairs, Leaving Co-workers in Difficult Spot", *Wall Street Journal* (10 de marzo de 2005): D1.
26. *Ibíd.*
27. *Ibíd.*
28. Suzanne Vranica, "Ad Firms Heed Diversity", *Wall Street Journal*, 29 de noviembre de 2010, B7.
29. Paulo Prada, "Women Ascend in Latin America", *Wall Street Journal*, 24 de diciembre de 2010, A10.
30. Berry, Leonard L., Ann Mirabito y William Baun, "What's The Hard Return On Employee Wellness Programs?" *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, 104-112.

Lecturas sobre temas actuales

- Kulich, Clara, Grzegors Trojanowski, Michelle K. Ryan, S. Alexander Haslam y Luc D. R. Renneboog. "Who Gets the Carrot and Who Gets the Stick? Evidence of Gender Disparities in Executive Remuneration", *Strategic Management Journal* 32, núm. 3 (marzo de 2011): 301-321.
- Berry, Leonard L., Ann M. Mirabito y William B. Baun. "What's the Hard Return On Employee Wellness Programs?" *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, 104-114.
- Blenko, Marcia W., Michael C. Mankins y Paul Rogers. "The Decision-Driven Organization", *Harvard Business Review*, junio de 2010, 54-63.
- Core, John E., y Wayne R. Guay. "Is CEO Pay Too High and Are Incentives Too Low? A Wealth-Based Contracting Framework", *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 1 (febrero de 2010): 5-19.
- Davenport, Thomas H., Jeanne Harris y Jeremy Shapiro, "Competing on Talent Analytics", *Harvard Business Review*, octubre de 2010, 52-89.
- Filatotchev, Igor y Deborah Allcock. "Corporate Governance and Executive Remuneration: A Contingency Framework", *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 1 (febrero de 2010): 20-33.

- Fredrickson, James W., Alison Davis-Blake y Gerard Sanders. "Sharing the Wealth: Social Comparisons and Pay Dispersion in the CEO's Top Team", *Strategic Management Journal*, núm. 10 (octubre de 2010): 1031-1053.
- Gaines-Ross, Leslie. "Reputation Warfare", *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, 70-77.
- Moschieri, Caterina. "The Implementation and Structuring of Divestitures: The Unit's Perspective", *Strategic Management Journal* 32, núm. 4 (abril de 2011): 368-401.
- Mossholder, Kevin W., Hettie A. Richardson y Randall P. Settoon. "Human Resource Systems and Helping in Organizations: A Relational Perspective", *The Academy of Management Review* 36, núm. 1 (enero de 2011): 33-52.
- Pearce, John A. II. "What Execs Don't Get About Office Romance", *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 3 (primavera de 2010): 39-40.
- Santora, Joseph C. y Mark Esposito. "Do Competitive Work Environments Help or Hurt Employees?" *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 1 (febrero de 2010): 81.
- Shook, John. "How to Change a Culture: Lessons From NUMMI", *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 2 (invierno de 2010): 63-68.
- Sonenshein, Scott. "We're Changing-Or Are We? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives During Strategic Change Implementation", *The Academy of Management Journal* 53, núm. 3 (junio de 2010): 477-512.
- "Women in Management: Delusions of Progress", *Harvard Business Review*, marzo de 2010, 19-27.
- Wowak, Adam J. y Donald C. Hambrick. "A Model of Person-Pay Interaction: How Executives Vary in Their Responses to Compensation Arrangements", *Strategic Management Journal* 31, núm. 8 (agosto de 2010): 803-821.
- Yuan, Feirong y Richard W. Woodman. "Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations", *The Academy of Management Journal* 53, núm. 2 (abril de 2010): 323-342.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 7A

Hershey Company necesita su ayuda

Objetivo

Hershey necesita su ayuda para desarrollar un organigrama. Algunos de sus altos ejecutivos consideran que la empresa necesita una estructura divisional basada en productos, y otros piensan que las empresas necesitan una estructura divisional basada en áreas geográficas. Hershey produce chocolates y marcas de dulces tan famosas como los Kisses de Hersey, chocolates con mantequilla de maní Reese's, dulces de regaliz Twizzlers, Mounds y York Peppermint Patty. Hershey también produce abarrotes como chocolate para hornear, recubrimientos para helados, jarabe de chocolate, cocoa, galletas, nueces, caramelos y paletas. Sus productos se venden a través de Norteamérica y se exportan al extranjero. En la actualidad, los altos ejecutivos de Hershey han tenido los siguientes títulos:

- CEO y presidente del grupo comercial norteamericano
- Vicepresidente ejecutivo y director de operaciones
- Vicepresidente senior y director financiero
- Vicepresidente senior y presidente de Hershey International
- Vicepresidente senior de estrategia y desarrollo de negocios

Vicepresidente senior de operaciones globales
 Vicepresidente senior, consejero general y secretario
 Vicepresidente de investigación y desarrollo global
 Vicepresidente de relaciones de inversionistas
 Vicepresidente de innovación global
 Vicepresidente de comunicación corporativa

Instrucciones

- Paso 1** Con base en los títulos anteriores, construya un organigrama para Hershey, siga todos los lineamientos del capítulo 7.
- Paso 2** Revise información de Hershey en internet. Decida si considera que Hershey se beneficiará más de un diseño divisional basado en productos o divisional basado en región geográfica.
- Paso 3** Trace su organigrama recomendado.
- Paso 4** Escriba un resumen ejecutivo de una a dos páginas del análisis del organigrama y las recomendaciones para Hershey.

Ejercicio 7B

Trace un organigrama con la ayuda de una plantilla gratuita en línea

Objetivo

Con frecuencia se pide a los estudiantes de administración estratégica y a los ejecutivos de negocios que construyan un organigrama. Este ejercicio hará que conozca los diferentes sitios web que ofrecen software gratuito para desarrollar un organigrama. Algunos de estos sitios web en especial son los siguientes:

www.vertex42.com
<http://office.microsoft.com/en-us/templates/business-organizational-chart-TC006088976.aspx>
www.edrawsoft.com
www.smartdraw.com/specials/orgchart.asp
www.orgchart.net

Instrucciones

Haga una búsqueda en Google de “organigramas” y examine las diferentes plantillas para construir un organigrama. Decida qué plantilla considera la más fácil de usar y la más efectiva. Mencione algunas de las razones por las que se decidió por un organigrama determinado. Desarrolle una muestra de organigrama que utilice las plantillas que haya elegido. Incluya las 12 posiciones en su organigrama. Siga todos los lineamientos proporcionados en el capítulo. Además, utilice su plantilla para desarrollar un organigrama para Hershey Foods, según se describió en el ejercicio anterior. Presente sus “razones y organigramas” a su profesor.

Ejercicio 7C

Revise el organigrama de Walt Disney

Objetivo

Desarrollar y alterar organigramas es una habilidad importante que deben poseer los estrategas. Este ejercicio puede mejorar su habilidad para alterar las estructuras jerárquicas de una organización en respuesta a las nuevas estrategias que se están formulando.

Instrucciones

- Paso 1** Regrese al caso de integración de Disney (p. 24) y revise su organigrama. En una hoja de papel, responda las siguientes preguntas:
1. ¿Qué tipo de organigrama se presenta para Disney?
 2. ¿Qué mejoras podría recomendar para el organigrama de Disney? Dé su razonamiento para cada sugerencia.

3. ¿Qué aspectos le agradan más del organigrama de Disney?
4. ¿Qué tipo de organigrama considera que sería el mejor para Disney? ¿Por qué?

Ejercicio 7D

¿En verdad las organizaciones se trazan objetivos?

Objetivo

Los objetivos ofrecen dirección, posibilitan las sinergias, ayudan a la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimula el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de los empleos. Este ejercicio mejorará su comprensión de cómo hacen las organizaciones mal o buen uso de los objetivos.

Instrucciones

- Paso 1** Forme con otra persona en su salón de clases un equipo de dos personas.
- Paso 2** Contacte por teléfono al dueño o administrador de una organización en su ciudad. Solicite una entrevista personal de 15 minutos con la finalidad de abordar el tema de los “objetivos de negocio”. Durante su reunión, busque respuestas a las siguientes preguntas:
1. ¿Cree que sea importante para una empresa establecer y comunicar con claridad los objetivos anuales o a largo plazo? ¿Por qué sí y por qué no?
 2. ¿Su organización establece objetivos? Si es sí, ¿de qué tipo y cuántos? ¿Cuáles objetivos se comunican a los individuos? ¿Los objetivos de su empresa están expresados por escrito o se han comunicado sólo oralmente?
 3. ¿En qué medida participan los gerentes y empleados en el proceso de establecer objetivos?
 4. Con qué frecuencia son revisados sus objetivos de negocios y por qué procesos?
- Paso 3** Tome notas durante la entrevista. Designe a una persona que se encargue de tomar las notas y a otra de realizar la mayor parte de la presentación oral. Elabore un informe escrito para entregarlo a su profesor.
- Paso 4** Prepare una presentación oral de 5 minutos para su salón de clases, informe sobre los resultados de su entrevista. Entregue su informe escrito a máquina.

Ejercicio 7E

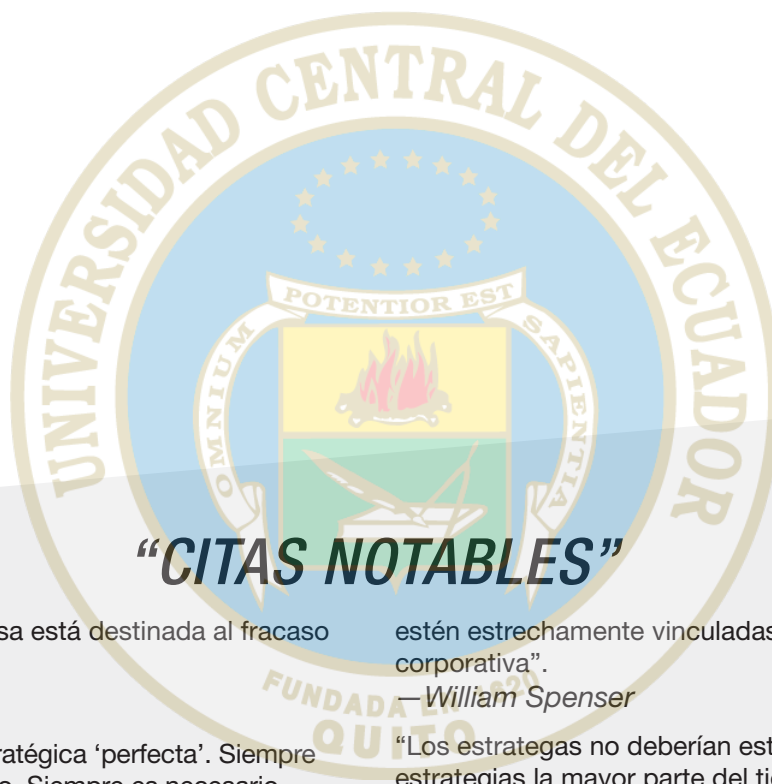
Comprender la cultura de mi universidad

Objetivo

Es casi un arte descubrir los valores y creencias básicos que están enterrados en el rico conjunto de la organización de historias, lenguaje, héroes, heroínas y rituales, sin embargo, la cultura será el factor más importante para implementar estrategias.

Instrucciones

- Paso 1** En una hoja de papel, haga una lista con los siguientes términos: héroe/heroína, creencia, metáfora, lenguaje, valor, símbolo, historia, leyenda, saga, cuento popular, mito, ceremonia, rito y ritual.
- Paso 2** Dé ejemplos de cada término para su colegio o universidad. Si fuera necesario, hable con los profesores, personal, ex alumnos, administradores o colegas de la institución para identificar ejemplos de cada término.
- Paso 3** Comunique sus hallazgos ante sus compañeros de clase. Diga cómo se siente al respecto de los productos culturales que se utilizan conscientemente para implementar las estrategias.



“CITAS NOTABLES”

“La estrategia más grandiosa está destinada al fracaso si está mal implementada”.

—*Bernard Reimann*

“No existe una decisión estratégica ‘perfecta’. Siempre es necesario pagar un precio. Siempre es necesario encontrar un equilibrio entre objetivos, opiniones y prioridades contrapuestos. La mejor decisión estratégica es sólo una aproximación – y un riesgo”.

—*Peter Drucker*

“La verdadera pregunta no es que tan bueno es tu desempeño con respecto a tu pasado, sino que tan bueno es con respecto a tus competidores”.

—*Donald Kress*

“Conforme aumenta la rapidez con la que las ventanas del mercado se cierran y abren, es más importante que la investigación y el desarrollo

estén estrechamente vinculadas a la estrategia corporativa”.

—*William Spenser*

“Los estrategas no deberían estar formulando estrategias la mayor parte del tiempo; deberían comenzar a implementar las estrategias que ya tienen”.

—*Henry Mintzberg*

“Es humano tomar decisiones con base en nuestras emociones y no en los hechos. Sin embargo, nada sería más ilógico”.

—*Toshiba Corporation*

“No existe una empresa que pueda hacerlo todo. Aunque tenga dinero, nunca tendrá todo el personal adecuado que necesita. Debe fijar prioridades. Lo peor que se puede hacer es un poco de todo, porque hacerlo garantiza que nada se logre. Es mejor elegir la prioridad equivocada que ninguna”.

—*Peter Drucker*

Implementación de estrategias: Temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial

8

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Explicar la segmentación del mercado y el posicionamiento del producto como herramientas para la implementación de estrategias.
2. Analizar los procedimientos para determinar el valor de una empresa.
3. Explicar por qué el análisis de estados financieros proyectados es una herramienta central para la implementación de estrategias.
4. Explicar cómo evaluar el atractivo de la deuda en comparación con el de las acciones como fuentes de capital para implementar estrategias.
5. Analizar la naturaleza y función de la investigación y desarrollo en la implementación de estrategias.
6. Explicar cómo es que la administración de los sistemas de información puede determinar el éxito de los esfuerzos de implementación de estrategias.
7. Explicar qué es la analítica de negocios y la minería de datos.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 8A

Desarrollar mapas de posicionamiento divisional de productos para Walt Disney

Ejercicio 8B

Obtener práctica en el desarrollo de mapas de posicionamiento de productos

Ejercicio 8C

Desarrollar un análisis EPS/EBIT para Walt Disney

Ejercicio 8D

Preparar estados financieros proyectados para Walt Disney

Ejercicio 8E

Determinar el valor en efectivo de Walt Disney

Ejercicio 8F

Desarrollar un mapa de posicionamiento de producto para mi universidad

Ejercicio 8G

¿Los bancos requieren estados financieros proyectados?

No es posible implementar con éxito estrategias en organizaciones que no comercializan bien sus bienes y servicios, en empresas que no pueden recaudar el capital de trabajo necesario, en empresas que producen productos tecnológicamente inferiores o en empresas que tienen un sistema de información deficiente. Este capítulo examina temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y administración de sistemas de información (ASI), centrales para la implementación efectiva de la estrategia. Algunos tópicos especiales que se abordarán son la segmentación de mercado, el posicionamiento de mercado, la determinación del valor de una empresa y hasta qué punto se debe utilizar la deuda o la venta de acciones como fuente de capital, el desarrollo de estados financieros proyectados, la contratación de las actividades de investigación y el desarrollo (I&D) fuera de la empresa y la creación de un sistema de información. La participación tanto de gerentes como de empleados son esenciales para el éxito de las actividades de marketing, contabilidad/finanzas, I&D y ASI.

Naturaleza de la implementación de estrategias

El mariscal de campo puede planear la mejor jugada en el campo de juego, pero eso no significa que logrará anotar un touchdown. Incluso puede ser que el equipo retroceda yardas, a menos que la jugada se ejecute (implemente) bien. Menos de 10% de las estrategias formuladas logran implementarse con éxito. Existen muchas razones de esta baja incidencia de éxitos, como no segmentar de manera adecuada los mercados, pagar demasiado por una nueva adquisición y los rezagos en I&D con respecto a la competencia. Un ejemplo de una empresa que implementa muy bien sus estrategias es Whole Foods Market.

Caso de administración estratégica de excelencia

WHOLE FOODS MARKET INC.

Con sede en Austin, Texas, y fundada en 1980, el ingreso neto de Whole Foods Market (WFM) aumentó un colosal 61% en el primer trimestre fiscal de 2011 a \$88.7 millones. Como la primera y aún la más grande cadena de supermercados dedicada a la venta de alimentos y otros artículos libres de pesticidas, preservativos, endulzantes y crueldad, Whole Foods Market promueve “comer y comprar sin culpas” gracias a su gama de productos y alimentos naturales y orgánicos. Como la cadena de alimentos naturales más grande del mundo, Whole Foods hace poco adquirió a su principal rival, Wild Oats Markets, por lo que la empresa ahora opera más de 300 tiendas en 38 estados, así como en Canadá y Reino Unido. Las tiendas WFM comercializan sobre todo productos perecederos, que representan aproximadamente dos terceras partes de las ventas y ofrecen alrededor de unos 2 200 artículos en cuatro líneas de productos de marca propia (como la línea de primera, Whole Foods).

Gracias a su excelente administración estratégica, WFM está aprovechando dos tendencias externas clave: 1) el gasto discrecional de los consumidores está aumentando a medida que las condiciones económicas mejoran, y 2) los consumidores están cada vez más deseosos de comer de manera más saludable. Las ventas de cada sucursal de WFM están aumentando un promedio de 9% cada trimestre y las acciones de la empresa se han disparado por encima de \$60 por acción. La empresa no se vio afectada por el severo invierno reciente ni por el elevado precio de los artículos comestibles a granel, los cuales sí tuvieron un impacto negativo en las empresas rivales.

WFM tiene dos CEO, John Mackey y Walter Robb, quienes dirigen a los demás 58 300 empleados de la empresa. Los ingresos de WFM para el año fiscal de 2010 aumentaron 12.1% para alcanzar los \$9 000 millones, mientras que sus utilidades ascendieron un fabuloso 67.4% para alcanzar los \$245.8 millones. Entre los principales competidores de WFM se encuentran Traders Joe's Company con sede en Monrovia, California, Kroger Company con sede en Cincinnati, Ohio, y desde luego, la cadena de supermercados más grande, Wal-mart's Supercenters. Cientos de cadenas de abarrotes como Publics, Lowes Foods, Safeway Inc., Piggly Wiggly y Food Lion también compiten con WFM.

Whole Foods tiene como meta ofrecer barras de ensaladas en las escuelas públicas. La empresa hace poco donó más de \$1.4 millones al proyecto denominado Salad Bar Project durante su campaña de recaudación de fondos en línea y en tiendas con cuatro semanas de duración. La empresa se asoció con Chef Ann Cooper's, una organización sin fines de lucro, para formar Food Family Farming Foundation. Una lista actualizada de las tiendas que han recibido barras de ensaladas se encuentra en la página web, saladbars2schools.org. “La generosidad de nuestros compradores nos ha dejado gratamente sorprendidos. Casi duplicamos el número de escuelas que en un principio pensamos que podríamos apoyar”, dijo Walter Robb uno de los CEO de Whole Foods Market. “Con una cantidad tan fuerte de fondos recaudados, nos sentimos encantados de poder ofrecer una barra de ensaladas a casi toda escuela que califique para ello, y nos enorgullece apoyar los valientes esfuerzos de las escuelas que desean ofrecer a los niños de nuestras comunidades opciones frescas y saludables en sus comedores”. Para lograr un impacto aún mayor en los comedores escolares de todo el país, Whole Foods Market se convirtió en socio fundador de Let's Move Salad Bars to Schools, cuya meta es ofrecer 6 000 barras de ensaladas en todo el país para 2013.

Fuente: Basada en Annie Gasparro y Matt Jarzemsky, “Whole Foods Boosts View as Net Rises 61%”, *Wall Street Journal*, 10 de febrero de 2011, B4.

La implementación de estrategias afecta directamente la vida de los gerentes de planta, gerentes de división, gerentes de departamento, gerentes de ventas, gerentes de proyecto, gerentes de personal, gerentes del personal corporativo, supervisores y todos los empleados. En algunos casos, es posible que las personas no hayan participado en el proceso de formulación de estrategias y por lo que tal vez no aprecien, comprendan o acepten ni siquiera el trabajo e ideas que intervinieron en ese proceso. Los empleados y gerentes que no comprendan el negocio y no estén comprometidos con él, probablemente intentarán sabotear los esfuerzos de implementación con la esperanza de que la organización regrese a sus antiguos tiempos. La figura 8-1 muestra la etapa de implementación de la estrategia dentro del proceso de administración.

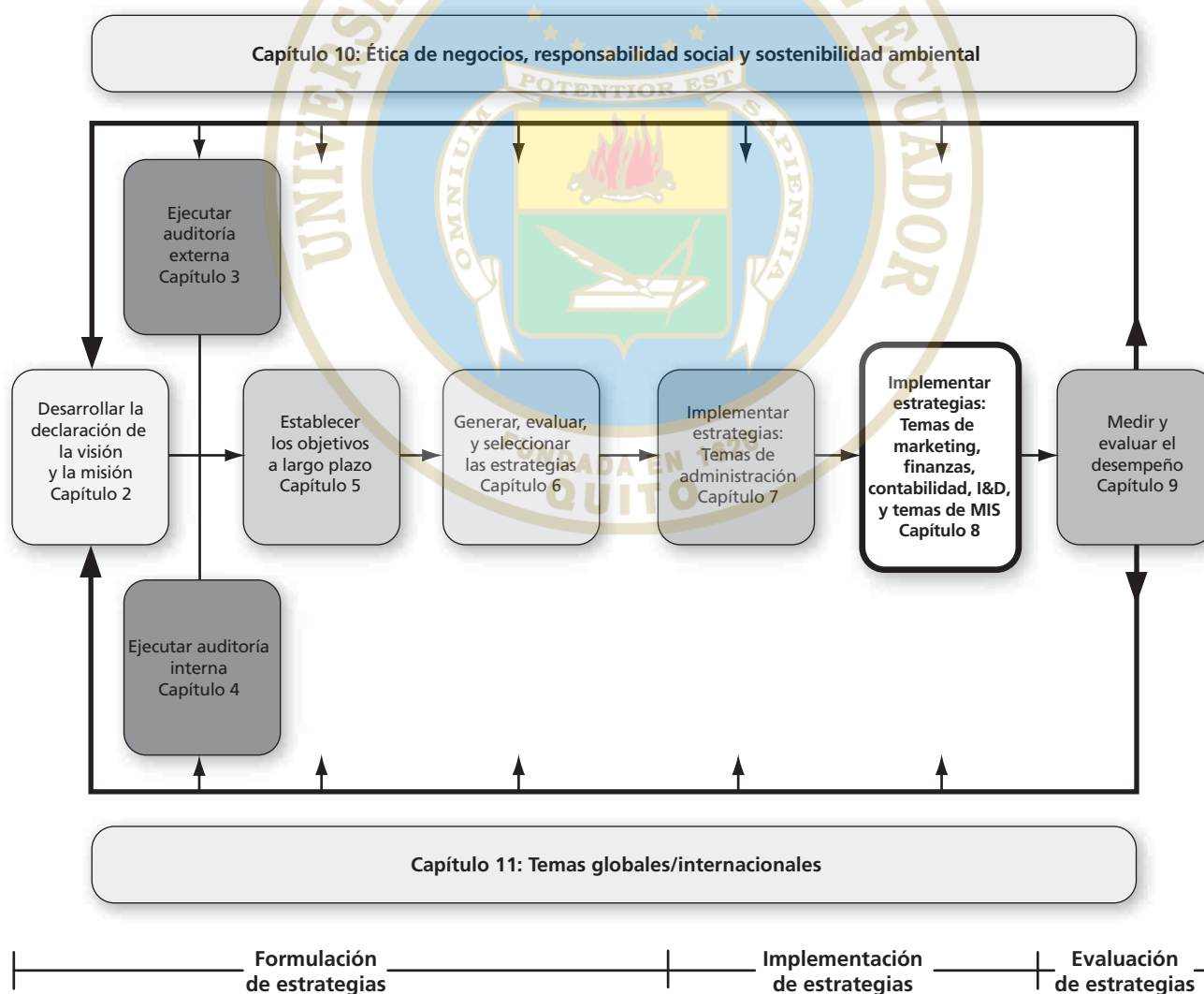
Temas actuales de marketing

El éxito o fracaso de la implementación de estrategias depende de innumerables variables de marketing, sin embargo, el alcance de este texto no permite que abordemos todas estas cuestiones. A continuación se muestran algunos ejemplos de decisiones de marketing para los que quizá serían recomendables políticas:

1. Cómo lograr una mayor efectividad a través de anuncios más interactivos.
2. Cómo aprovechar al máximo las conversaciones acerca de la empresa y la industria en Facebook o Twitter.

FIGURA 8-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



3. Hacer uso de concesionarios exclusivos o múltiples canales de distribución.
4. Recurrir a la publicidad por televisión abundante, ligera o nula, o bien recurrir a la publicidad en línea.
5. Limitar (o no) la cantidad de negocios realizados con un solo cliente.
6. Ser líder de precios o un imitador de precios.
7. Ofrecer garantías completas o limitadas.
8. Recompensar a los vendedores mediante su salario, comisiones o una combinación de ambos.

El marketing de nuestros días tiene que ver más con construir una relación recíproca con los clientes en lugar de sólo informarles acerca de un producto o servicio. Los mercadólogos modernos deben lograr que sus clientes se involucren en el sitio web de su empresa y pedirles sus sugerencias en términos de desarrollo de producto, servicio al cliente e ideas. La comunidad en línea es mucho más rápida, barata y efectiva que los grupos de enfoque y las encuestas tradicionales.

Las empresas y organizaciones deben alentar a sus empleados a crear *wikis*, sitios web que permiten a los usuarios agregar, eliminar y editar contenido con respecto a preguntas frecuentes e información acerca de toda la cadena de actividades de valor de la empresa. El wiki más conocido es Wikipedia, pero piense en wikis con contenido generado por el usuario. Cualquier persona puede cambiar el contenido de un wiki, pero el grupo y otros editores pueden cambiar el contenido o los cambios aplicados por los usuarios.

Las empresas deben ofrecer incentivos a los clientes para que compartan sus opiniones y experiencias en el sitio web de la empresa. Aliente a sus clientes a establecer redes entre ellos para hablar sobre los temas de su elección en el sitio web de la empresa. Por tanto, el sitio web de la empresa no debe tratar sólo de la empresa, también debe hablar acerca del cliente. Puede ofrecer puntos o descuentos para los clientes que ofrezcan sus ideas y sugerencias. Esta práctica no sólo promoverá la participación, sino que permitirá a la empresa y a otros clientes interactuar con “expertos”.

Nuevos principios de marketing

En la actualidad, el sitio web de una empresa u organización debe proporcionar instrucciones simples y claras para que los clientes construyan un blog o plasmen sus contribuciones en un wiki. Los clientes confían en las opiniones de los demás más que en los mensajes de marketing de la empresa, y cuanto más libertad tengan para expresarse, más fácil será para la empresa enterarse sobre cómo mejorar su producto, servicio y marketing. Los mercadólogos de hoy monitorean a diario los blogs para determinar, evaluar e influir sobre las opiniones que se forman los clientes. Los clientes no deben sentirse como una audiencia cautiva de la publicidad en el sitio web de su empresa. La tabla 8-1 ofrece nuevos principios de marketing de acuerdo con Parise, Guinan y Weinberg.¹

Wells Fargo y Bank of America envían *tweets* a sus clientes, es decir publican mensajes de 140 caracteres o menos en Twitter.com para describir las características de los productos del banco. Algunos bancos están publicando sus videos de marketing a través de YouTube. Muchas empresas como Discover Financial, American Express y Citigroup tienen páginas en Facebook o Myspace. UMB Financial of Kansas City, Missouri, envía tweets acerca de todo, desde la estabilidad financiera del banco hasta sus prospectos industriales. El director de comercio electrónico en Discover, Steve Furman, dice que el atractivo de las redes sociales es que ofrecen “comunicación pura e instantánea” con los clientes.²

Recientemente, PepsiCo estableció un equipo denominado “Mission Control” conformado por empleados de marketing para promover el antiguo producto de la empresa Gatorade, cuyas ventas habían

TABLA 8-1 Los nuevos principios de marketing

1. No sólo hable con los consumidores: trabaje con ellos a lo largo de todo el proceso de marketing.
2. Dé a sus clientes una razón para participar.
3. Escuche y únase a la conversación fuera del sitio web de su empresa.
4. Resístase a la tentación de vender, vender y vender. En lugar de eso ocúpese en atraer, atraer y atraer.
5. No controle las conversaciones en línea; déjelas fluir con libertad.
6. Encuentre un “tecnólogo de marketing”, una persona que tenga tres excelentes conjuntos de habilidades (marketing, tecnología e interacción social).
7. Adopte la mensajería instantánea y los chats.

Fuente: Basado en Salvatore Parise, Patricia Guinan y Bruce Weinberg, “The Secrets of Marketing in a Web 2.0 World”, *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2008, R1.

sufrido una caída durante tres años consecutivos. Los empleados de PepsiCo prestan sus servicios en Mission Control las veinticuatro horas de los siete días de la semana para enviar tweets de ánimo a los atletas de bachillerato y responder a las preguntas de Facebook.³ Siempre que alguien utiliza Twitter o Facebook para comentar algo sobre Gatorade, aparece ese mensaje en una pantalla de Mission Control y un empleado de PepsiCo se une al círculo social de esa persona. PepsiCo es una empresa líder que sigue muy de cerca los medios sociales, rastrea el tráfico publicitario en línea, previene crisis potenciales, genera apoyo para sus productos y monitorea a detalle la conducta del consumidor. Gatorade se encuentra bajo la intensa presión de Powerade de Coca-Cola, cuyas ventas aumentaron un 16.8% durante el primer semestre de 2010, en comparación con el incremento de 2.4% de Gatorade.

Aunque el incremento exponencial en las redes sociales y las empresas en línea ha creado inmensas oportunidades para los mercadólogos, también trae consigo algunas amenazas severas. Quizá la mayor de ellas es que cualquier tipo de publicidad negativa viaja con rapidez en línea. Por ejemplo, hace poco Dr Pepper se vio gravemente perjudicada cuando el abogado de la banda de rock Guns N'Roses acusó a la empresa de no cumplir con su compromiso de regalar a cada estadounidense un refresco si lanzaban su álbum *Chinese Democracy*. Otros ejemplos abundan, como los anuncios de Motrin que hablaban a la ligera de los dolores de espalda de las madres causados por cargar a sus bebés en sacos porta-bebés, y la campaña de Whopper Virgin de Burger King, que presentaba una prueba de sabor de una Whopper comparada con la Big Mac de McDonald's en las áreas más remotas del mundo. Incluso Taco Bell se vio afectado por sus anuncios que preguntaban si 50 Cent (también conocido como Curtis Jackson) cambiaría su nombre por 79 Cent u 89 Cent por un día a cambio de una donación de \$10 000 a obras caritativas. En la actualidad, acciones en apariencia cuestionables o éticamente controversiales pueden ocasionar enormes problemas de relaciones públicas para las empresas, como consecuencia de las monumentales comunicaciones sociales y comerciales en línea.

En los países en vías de desarrollo y en las naciones pobres de todo el mundo, cada vez son más las personas que tienen acceso a teléfonos celulares, más no a computadoras, por lo que internet está apresurando su conversión a plataformas de telefonía celular. Esto a su vez, está abriendo mercados aún más grandes para el marketing en línea. Las personas que habitan en partes remotas de Indonesia, Egipto y África representan la base de clientes de más rápido crecimiento para Opera Software ASA, un productor noruego de navegadores de internet para dispositivos móviles. En la actualidad, en todas partes del mundo viven personas que no pueden pagar el precio de una computadora, y muchas de estas personas pronto estarán conectadas a internet a través de sus celulares. Los celulares se están convirtiendo en el medio principal para la transferencia de datos, y no sólo para llamadas telefónicas. Empresas como Nokia, AT&T, Purple Labs SA de France, Access de Japón, Vodafone Group PLC, Siemens AG, Research in Motion y Apple están alimentando esta transición desarrollando a diario nuevos y mejores productos móviles capaces de navegar por internet.⁴

Medios publicitarios

Las investigaciones recientes de Forrester Research revelan que las personas entre 18 y 27 años pasan más tiempo a la semana en internet que viendo televisión, escuchando el radio o viendo grabaciones por DVD o VHS. Las empresas se están dando cuenta de que los sitios de redes sociales y de videos son un mejor medio para llegar a los clientes que gastar millones de dólares de marketing en anuncios en las páginas amarillas, televisión, revistas, radios o periódicos. Las personas pasan tiempo en internet. Y no sólo eso. Los televidentes son espectadores pasivos de los anuncios, mientras que los usuarios de Internet tienen una participación activa para elegir qué ver, por esta razón es más difícil para los mercadólogos llegar a ellos.⁵

De acuerdo con analistas de Corporate Eye, se espera que las inversiones en publicidad disminuyan o se mantengan estables hasta 2013 con una excepción: se espera que la publicidad en internet aumente un 27.9% entre 2010 y 2013, según lo indica la tabla que se encuentra en la página <http://www.corporate-eye.com/blog/2010/12/ad-spending-forecasts-highlight-china-and-the-internet/>. Esa página web también observa que la publicidad por televisión es por mucho el medio más recurrido y se espera que el total de dólares gastados en ella presente un ligero aumento. Cuando se trata de inversiones regionales, Corporate Eye afirma que la región Asia-Pacífico experimentará un incremento en sus inversiones por publicidad de 31.0% entre 2009 y 2013. Sin embargo, estos incrementos no son tan grandes como los incrementos en Latinoamérica (43.3%), Europa central (39.8%) o África y Medio Oriente (32.2%). Considerando que China representa el 20% de la población mundial, el rendimiento sobre las inversiones en publicidad en la región Asia-Pacífico podría ser exponencialmente más alto que en cualquier otra parte del mundo.⁶

Nuevas empresas como Autonet Mobile, con sede en San Francisco, están vendiendo nuevo equipo tecnológico para automóviles, de manera que el pasajero de adelante pueda mantener una videoconferencia por iChat mientras que cada una de las personas en los asientos traseros pueda llevar una laptop y ver un video de YouTube o descargar música o transferir fotografías a través de una cámara digital inalámbrica. Todos los pasajeros podrán estar conectados menos el conductor, desde luego. Ya es posible instalar esta tecnología en casi todos los automóviles, lo que está acelerando la transición de los medios de comunicación físicos o los medios en línea. Asimismo, con esta tecnología, al momento de arribar a un nuevo destino, usted podrá descargar información al instante sobre los espectáculos, museos, hoteles y otras atracciones cercanas.

La publicidad en internet está creciendo con tanta rapidez que los mercadólogos pueden crear anuncios más grandes y más invasivos que ocupan más espacio sobre una página de internet. Ahora, los sitios web permiten la transmisión de anuncios más largos antes de reproducir los videoclips deseados por el espectador. Y los blogs están creando más contenido que el de un anuncio. Las empresas están rediseñando sus páginas web a fin de que sean más interactivas y están desarrollando nuevos programas de patrocinio y otros atractivos en sus páginas. Cada vez es más frecuente que el contenido editorial y el publicitario se combine en los blogs.

El CEO de J. C. Penney, Myron Ullman, afirma, “Los consumidores ahora compran más lo que ‘necesitan’ y menos lo que ‘desean’. Y no necesitan mucho”. Lo que se vende ahora son artículos básicos como la comida, los productos relacionados con el cuidado de la salud y la belleza, pero incluso en esas industrias los consumidores están cambiando a marcas y tiendas menos costosas. Necesitan que sus mercadólogos convenzan a los consumidores de que su marca facilitará o mejorará sus vidas. Ahora es común que los consumidores esperen a que los precios disminuyan 75% o más para adquirir productos. En cuanto a cómo gastar su dinero, los consumidores actuales son muy precavidos. Quedaron atrás los días en que los vendedores al detalle podían convencer a los consumidores de comprar algo que no necesitaban.

J.C. Penney es una de las muchas empresas que han modernizado su marketing para lograr una mayor digitalización. Penney está segmentando sus bases de datos de acuerdo con las conductas de compra de sus clientes y así poderles enviar mensajes relevantes. Recientemente, el director corporativo de comunicaciones de marca de Penney dijo, “Adaptar el correo electrónico a la medida de nuestros clientes, asegura que ellos reciban información relevante y oportuna”.

Marketing basado en propósitos

El antiguo director de marketing global de Procter & Gamble, Jim Stengel, recientemente inició su propia empresa, Jim Stengel LLC, para intentar persuadir a las empresas de que la mejor forma de vender en una economía débil es “mostrar a los clientes cómo pueden mejorar sus vidas” con la ayuda de su producto o servicio. Stengel llama a esto “*marketing basado en propósitos*”, y ahora miles de empresas lo han adoptado con éxito. Dice que a fin de diferenciar sus productos o servicios, los anuncios necesitan desarrollar la confianza y la conexión emocional con el cliente.⁷

En una economía débil cuando los consumidores están más interesados en comprar marcas más baratas, Stengel reconoce que los anuncios deben promover el precio, pero que para ser rentables, también deben mostrar el valor intrínseco del producto o servicio. Stengel afirma que los anuncios deben promover los precios bajos pero también desarrollar el capital emocional a través del “atractivo del propósito”.

Como ejemplo de marketing basado en propósitos, la segunda cadena de tiendas departamentales más grande de Estados Unidos, a finales de 2010, Macy’s, introdujo 2 200 adornos navideños de árboles con temas locales como parte de su programa “My Macy’s”, con el fin de adaptar su mercancía a los gustos de los compradores locales. Usted puede comprar adornos con el logotipo del equipo de hockey Chicago Blackhawks en Illinois o con la imagen de Elvis en Memphis. Las ventas en las 810 tiendas de Macy’s ascendieron 5% en 2010.

Coca-Cola Company está abriendo camino en una nueva forma de ventas en una economía débil. El CEO Muhtar Kent de Coke afirma que el marketing de hoy necesita “emplear el optimismo”. Ésa es la razón de que coca-Cola haya lanzado recientemente una nueva campaña publicitaria global que apela al anhelo de los consumidores por el confort y el optimismo. La nueva campaña presenta el nuevo eslogan “Open Happiness”, que reemplazó al popular eslogan de Coke “The Coke Side of Life”. El CEO de Coke afirma que los mercadólogos deben utilizar mensajes de bienestar para contrarrestar las repercusiones de la crisis económica. Las empresas deben proyectar a los clientes que sus productos o servicios ofrecen un faro de confort y optimismo.

Segmentación de mercado

Existen dos variables que son centrales para la implementación de estrategias: la *segmentación de mercado* y el *posicionamiento de productos*. La segmentación de mercado y el posicionamiento del producto se consideran como las contribuciones más importantes del marketing a la administración estratégica.

TABLA 8-2 Variables componentes de la mezcla de marketing

Producto	Plaza	Promoción	Precio
Calidad	Canales de distribución	Publicidad	Nivel
Características y opciones	Cobertura de la distribución	Ventas personales	Descuentos y bonificaciones
Estilo	Ubicación del punto de venta	Promoción de ventas	Plazos de pago
Nombre de marca	Territorios de venta	Publicidad	
Embase, empaque	Niveles y ubicaciones del inventario		
Línea de producto	Líneas de transporte		
Garantía			
Nivel de servicio			
Otros servicios			

Fuente: Basado en E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 9a ed. (Homewood, IL.: Richard D. Irwin, Inc., 1987), 37-44. Utilizado con autorización.

La segmentación de mercado es muy utilizada al implementar estrategias, en especial en empresas pequeñas y especializadas. La segmentación de mercados puede definirse como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra.

Existen al menos tres razones por las que la segmentación de mercados es una variable importante en la implementación de estrategias. Primero, estrategias como el desarrollo de mercados, desarrollo de producto y la penetración de mercados y la diversificación requieren un mayor volumen de ventas a través de nuevos mercados y productos. Para implementar estas estrategias con éxito, son necesarios nuevos o mejores enfoques para la segmentación de mercados. Segundo, la segmentación de mercados permite a las empresas operar con recursos limitados debido a que no requieren de la producción, distribución y publicidad masivos. La segmentación de mercados permite a una pequeña empresa competir con éxito contra una empresa más grande gracias a que ayuda a maximizar las utilidades por unidad y las ventas por segmentos. Por último, las decisiones relativas a la segmentación de mercado afectan de manera directa a las variables de la mezcla de marketing: producto, plaza, promoción y precio, según lo indica la tabla 8-2.

Quizá la nueva estrategia más impresionante de segmentación sea la de centrarse en los gustos regionales. Empresas como Pizza Hut o Honda Motors están modificando sus productos para satisfacer las diferentes preferencias regionales de los clientes de todo el mundo. Campbell's tiene una versión más condimentada de su sopa de queso para nachos para la región sudoccidental del país, y Burger King ofrece burritos de desayuno en Nuevo México, pero no en South Carolina. Las bases geográficas y demográficas para la segmentación de mercados son las que se emplean con mayor frecuencia, como lo ilustra la tabla 8-3.

Evaluar segmentos de mercado potenciales requiere que los estrategas determinen las características y necesidades de los consumidores, analizar las similitudes y diferencias para desarrollar los perfiles de grupos de consumidores. Segmentar mercados consumidores suele ser mucho más simple y fácil que segmentar mercados industriales, debido a que los productos industriales, como circuitos electrónicos y montacargas, tienen muchas aplicaciones y están dirigidos a diferentes grupos de clientes.

La segmentación es la clave para conectar la oferta y la demanda, lo cual supone uno de los problemas más espinosos del servicio al cliente. La segmentación suele revelar que las grandes fluctuaciones aleatorias en la demanda en realidad están constituidas por patrones pequeños, predecibles y manejables. Conectar la oferta y la demanda también minimiza el número y la severidad del desabasto. La demanda de habitaciones de hotel, por ejemplo, puede depender de la visita de turistas extranjeros, personas de negocios y vacacionistas. Sin embargo, enfocarse por separado en estos tres mercados, puede permitir a las empresas hoteleras predecir con mayor efectividad la oferta y la demanda generales.

Los bancos ahora están segmentando a los mercados para aumentar su eficiencia. “Estás hundido si no segmentas el mercado”, dice Anne Moore, presidente de una firma consultora bancaria en Atlanta. Ahora, internet facilita la segmentación de mercados porque los consumidores forman de manera natural “comunidades” en la web.

Segmentación basada en la retención

Para ayudar al desarrollo más eficaz y eficiente de los recursos de marketing, las empresas por lo general califican a sus clientes activos uno de los siguientes tres valores:

TABLA 8-3 Bases alternativas para la segmentación de mercado

Variable	Análisis típico
<i>Geográfico</i>	
Región	Pacífico, montaña, noroccidente central, suroccidente central, noreste central, sureste central, sur Atlántico, Atlántico Medio, Nueva Inglaterra
Tamaño de la ciudad	A, B, C, D
Tamaño del país	Menos de 5 000; 5 000-20 000; 20 001-50 000; 50 001-100 000; 100 001-250 000; 250 001-500 000; 500 001-1 000 000; 1 000 001-4 000 000; 4 000 001 o más habitantes
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Septentrional, meridional
<i>Demográfico</i>	
Edad	Menos de 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, más de 65
Sexo	Masculino, femenino
Tamaño de la familia	1-2, 3-4, más de 5
Ciclo de vida de la familia	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado con el menor de sus hijos con menos de 6 años de edad; joven, casado con el menor de sus hijos de 6 años de edad o más; de mayor edad, casado, con hijos; de mayor edad, casado con ningún hijo menor a 18 años; de mayor edad, soltero; otro
Ingreso	Menos de \$10 000; \$10 001-\$15 000; \$15 001-\$20 000; \$20 001-\$30 000; \$30 001-\$50 000; \$50 001-\$70 000; \$70 001-\$100 000; más de \$100 000
Ocupación	Profesional y técnico; gerentes, funcionarios y propietarios; administrativos y vendedores; artesanos; capataz; operativos; granjeros; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados
Educación	Escuela primaria o menor; bachillerato trunco; diploma de bachillerato; licenciatura trunca; licenciatura
Religión	Católica, protestante, judía, islámica, otra
Raza	Blanca, asiática, hispana, afroamericana
Nacionalidad	Estadounidense, británica, francesa, alemana, escandinava, italiana, latinoamericana, del Medio Oriente, japonesa
<i>Psicográfico</i>	
Clase social	Baja baja, baja alta, media baja, media alta, alta baja, alta alta
Personalidad	Compulsiva, gregaria, autoritaria, ambiciosa
<i>Conductual</i>	
Ocasión del uso	Regularmente, en ocasiones especiales
Beneficios buscados	Calidad, servicio, economía
Estatus del usuario	No usuario, ex-usuario, usuario potencial, usuario de primera vez, usuario regular
Tasa de uso	Usuario ocasional, usuario intermedio, usuario frecuente
Estado de lealtad	Nulo, intermedio, fuerte, absoluto
Etapas de preparación	Ignorante, consciente, informado, interesado, deseoso, que intenta comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Fuente: Adaptado de Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, © 1984: 256. Adaptado con autorización de Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Clasificación #1: ¿Existe un alto riesgo de que el cliente cancele el servicio de la empresa? Uno de los indicadores más comunes de los clientes de alto riesgo es un descenso en el uso del servicio de la empresa. Por ejemplo, en la industria de las tarjetas de crédito esto podría evidenciarse a través de una disminución en los gastos realizados a través de su tarjeta.

Clasificación #2: ¿Vale la pena retener a este cliente? Esta clasificación se reduce a si se predice que las utilidades generadas por el cliente después de retenerlo, serán mayores que el costo incurrido por conservarlo. Los clientes deben administrarse como si fueran inversiones.

Clasificación #3: ¿Qué tácticas de retención deben utilizarse para conservar a este cliente? En el caso de los clientes considerados como “dignos de conservarse”, es importante que la empresa sepa cuáles tácticas de retención son las que tienen más probabilidades de tener éxito. Las tácticas que se utilizan con mayor frecuencia van de ofrecer al cliente descuentos “especiales”, hasta enviarle comunicaciones que refuercen la propuesta de valor de determinado servicio.⁸

El método básico para clasificar a los clientes es utilizar los datos históricos de retención para formular predicciones acerca de los clientes activos concernientes a:

- Si existe un alto riesgo de que cancelen su servicio.
- Si son lo bastante rentables para conservarlos.
- Si las tácticas de retención tienden a ser las más eficaces.

La idea de segmentación basada en la retención es comparar a los clientes activos con los clientes que han compartido en el pasado atributos similares, según los datos históricos de retenciones. A partir de la idea de que las personas con características similares tienden a comportarse de manera semejante, este método se basa en el supuesto de que los clientes activos tendrán resultados de retención similares que los de sus predecesores comparables. Este proceso es posible mediante la analítica de negocios o la minería de datos (analizadas más adelante en este capítulo).

¿Internet facilita la segmentación de mercado?

Sí. Los segmentos de personas a quienes los mercadólogos desean llegar en línea están definidos con una precisión mucho mayor que los segmentos de personas a las que se llega a través de medios de comunicación tradicionales como la televisión, radio y revistas. Por ejemplo, Quepasa.com es un sitio muy concurrido por hispanos. Los mercadólogos que desean llegar a estudiantes universitarios, a quienes es muy difícil acceder a través de los medios tradicionales, se enfocan en sitios como collegeclub.com y studentadvantage.com. La población de homosexuales, que se estima comprende cerca de 5% de la población mundial, siempre ha sido difícil de alcanzar a través de los medios tradicionales pero ahora es más fácil enfocarse en ella a través de sitios como gay.com. Gracias a los banners colocados en páginas web especializadas, los mercadólogos pueden llegar a personas interesadas en temas específicos, como viajes o pesca.

Las personas de todo el mundo se están congregando en comunidades virtuales en la web al convertirse en miembros/clientes/visitantes de páginas web que se enfocan en una interminable gama de temas. Las personas mismas se segmentan con base en la naturaleza de las páginas web que constituyen sus “lugares favoritos” y muchas de esas páginas web venden información concerniente a sus “visitantes”. Las empresas y grupos de personas de todo el mundo combinan sus poderes adquisitivos individuales para obtener descuentos por volumen en ciertas páginas web.

Posicionamiento de producto

Después de haber segmentado los mercados a fin de que la empresa pueda orientarse a grupos de clientes determinados, el siguiente paso es averiguar qué es lo que los clientes desean y esperan. Esto exige del análisis y la investigación. Un grave error es asumir que la empresa sabe qué es lo que los clientes desean y esperan. Innumerables estudios de investigación revelan grandes diferencias entre cómo definen los clientes el servicio y clasifican la importancia de las diferentes actividades que constituyen el servicio y cómo perciben los productores los servicios. Muchas empresas han tenido mucho éxito al llenar el vacío entre lo que los clientes y productores consideran como un buen servicio. Lo que el cliente considera como un buen servicio es más importante que lo que considera el productor que debería serlo.

Identificar a los clientes objetivo para enfocar ahí los esfuerzos de marketing, sienta las bases para decidir cómo cubrir las necesidades y deseos de un grupo determinado de clientes. El posicionamiento del producto es muy utilizado para esta finalidad. El posicionamiento implica desarrollar representaciones esquemáticas que reflejen cómo se comparan sus productos o servicios con los de la competencia en función de las dimensiones más importantes para el éxito de la industria. Para el posicionamiento del producto son necesarios los siguientes pasos:

1. Elija los criterios clave que diferencien de manera efectiva a los productos o servicio en la industria.
2. Trace un mapa bidimensional del posicionamiento del producto y en cada eje marque los criterios específicos.
3. Diagrame los principales productos o servicios en la matriz resultante de cuatro cuadrantes.
4. Identifique las áreas en el mapa de posicionamiento donde los productos o servicios de la empresa podrían ser más competitivos en el mercado objetivo determinado. Busque las áreas vacantes (nichos).
5. Desarrolle un plan de marketing para posicionar de manera adecuada los productos o servicios de la empresa.

Debido a que sólo se pueden examinar dos criterios en un mapa de posicionamiento de producto, con frecuencia se desarrollan muchos mapas para evaluar los diferentes métodos de implementación

de estrategias. El *escalamiento multidimensional* podría utilizarse para examinar de manera simultánea tres o más criterios, pero esta técnica necesita la ayuda de la computadora y está fuera del alcance de este texto. En la figura 8-2 se ilustran algunos ejemplos de mapas de posicionamiento de producto.

Algunas reglas del uso de posicionamiento de producto como herramienta para la implementación de estrategias son las siguientes:

1. Buscar el vacío o *nicho vacante*. La mejor oportunidad estratégica puede ser un segmento desatendido.
2. No atienda dos segmentos con la misma estrategia. Por lo general, una estrategia que ha tenido éxito en un segmento no puede transferirse de manera directa a otro.
3. No se posicione usted mismo en el centro del mapa. El centro suele representar una estrategia en la cual no se ha percibido con claridad alguna característica distintiva. Esta regla puede variar según el número de competidores. Por ejemplo, cuando hay sólo dos competidores, como en las elecciones presidenciales estadounidenses, el centro se convierte en la posición estratégica preferida.⁹

Una estrategia efectiva para el posicionamiento de productos cumple con dos criterios: 1) distingue de una manera excepcional a una empresa de su competencia, y 2) lleva a los clientes a esperar un servicio ligeramente menor que el que la empresa puede ofrecer. Las empresas no deben crear expectativas que superen el servicio que pueden ofrecer. Network Equipment Technology es un ejemplo de una empresa que mantiene las expectativas del cliente ligeramente por debajo del desempeño percibido. Esto supone un reto

FIGURA 8-2

Ejemplos de mapas de posicionamiento de producto

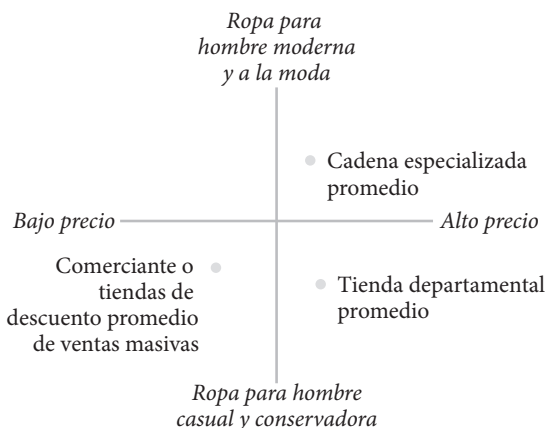
A. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO PARA BANCOS



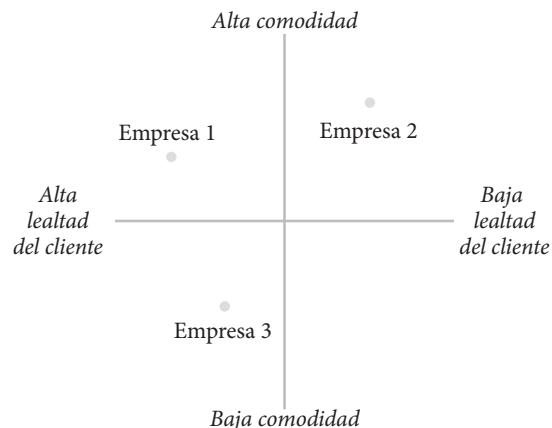
B. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO PARA COMPUTADORAS PERSONALES



C. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO PARA TIENDAS MINORISTAS DE ROPA PARA HOMBRE



D. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO PARA EL MERCADO DE ALQUILER DE VEHÍCULOS



constante para los mercadólogos. Las empresas necesitan informar a sus clientes acerca de qué esperar y después superar la promesa. La clave está en prometer menos y entregar un servicio o producto superior.

Temas de finanzas/contabilidad

En términos de “solventia financiera”, la revista *Fortune* en 2011 clasificó a las siguientes empresas como las mejores del mundo:

Clasificación	Empresa
1	Google
2	Apple
3	McDonald's
4	Occidental Petroleum
5	W.W. Grainger
6	Nestlé
7	Amazon.com
8	Wal-Mart Stores
9	Microsoft
10	Walt Disney

Fuente: Basado en http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best6.html

En esta sección examinaremos varios conceptos de finanzas/contabilidad considerados centrales para la implementación de estrategias: adquirir el capital necesario, desarrollar estados financieros proyectados, preparación de presupuestos financieros y valuación de una empresa. Algunos ejemplos de las decisiones que pueden requerir políticas de finanzas/contabilidad son las siguientes:

1. Recaudar capital con deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, acciones preferenciales o acciones ordinarias.
2. Arrendar o comprar activos fijos.
3. Determinar una razón adecuada para el pago de dividendos.
4. Usar un método LIFO (último en entrar, último en salir), FIFO (primero en entrar, primero en salir) o el criterio contable de mercado para la valoración.
5. Extender el plazo de las cuentas por cobrar.
6. Establecer cierto porcentaje de descuento para las cuentas dentro de un periodo de tiempo específico.
7. Determinar el monto de efectivo disponible.

Adquirir capital para implementar estrategias

Cuando los estudiantes completen la página de recomendaciones de su análisis de caso, o en la práctica cuando una empresa decida qué estrategias aplicar, es necesario plantearse esta pregunta: ¿Dónde debe obtener la empresa el capital necesario?

Para la implementación exitosa de estrategias suele ser necesario capital adicional. Además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos de las dos fuentes básicas de capital para una organización son la deuda y el capital social. Determinar la mezcla adecuada de deuda y capital en la estructura de capital de una empresa puede ser vital para la implementación exitosa de la estrategia. El *análisis de utilidades/por acción/utilidades antes de intereses e impuestos (EPS/EBIT)* es la técnica más utilizada para determinar si la deuda, las acciones o una combinación de ambas es la mejor alternativa para conseguir el capital necesario para implementar las estrategias. Esta técnica requiere que se analice el impacto que la deuda y el financiamiento por acciones tendrán sobre las utilidades por acción en relación con EBIT.

En teoría, una empresa debería tener suficiente deuda en su estructura de capital para aumentar su rendimiento sobre la inversión, mediante la aplicación de deuda a productos y proyectos que generen más utilidades que el costo de la deuda. En periodos de bajas ganancias, una estructura de capital con exceso de deuda puede poner en peligro los rendimientos de los accionistas, así como la supervivencia de la empresa. Por lo general y sin importar las circunstancias, se debe cumplir con las obligaciones de deudas fijas. Esto no significa que emitir acciones siempre será mejor que la deuda contraída por préstamos

de capital. Entre los principales problemas que supone la emisión de acciones están la disolución de la propiedad, el efecto sobre el precio de las acciones y la necesidad de compartir las utilidades futuras con todos los nuevos accionistas.

Antes de explicar el análisis EPS/EBIT, es importante saber que EPS = utilidades por acción, que es el ingreso neto dividido entre el número de acciones circulantes. Otro término para las acciones circulantes es acciones emitidas. También es necesario saber que EBIT = utilidades antes de intereses e impuestos. Otro nombre de EBIT es ingreso operativo. EBT = utilidades antes de impuestos. EAT = utilidades después de impuestos.

La finalidad del análisis EPS/EBIT es determinar si toda la deuda o todas las acciones o alguna combinación entre ambas produce los valores más altos de EPS para la empresa. EPS es quizá la mejor medida del éxito de una empresa, así que es muy utilizada al tomar la decisión de adquisición de capital. EPS refleja el objetivo común predominante de “maximizar la riqueza de los accionistas”. Si por ejemplo, la maximización de utilidades es la meta de la empresa, entonces al realizar el análisis EPS/EBIT quizá se enfoque más en el renglón de EAT que en el de EPS. Las grandes empresas pueden tener millones de acciones circulantes, así que las más mínimas diferencias en las EPS en diferentes opciones financieras, representarán grandes sumas de dinero ahorradas por utilizar la alternativa de mayor valor de EPS. Cualquier combinación de escenarios de deuda/acciones, como 70/30 D/A o 30/70 D/A, puede estudiarse mediante el análisis EPS/EBIT.

El análisis EPS/EBIT puede explicarse mejor mediante un ejemplo para la empresa XYZ, según se explica en la tabla 8-4. Observe que 100% de acciones es la mejor alternativa de financiamiento según lo indican los valores de EPS de 0.279 y 0.056. Se puede construir una tabla EPS/EBIT para determinar el punto de equilibrio, donde una alternativa de financiamiento se vuelve más atractiva que otra. La figura 8-3 revela que emitir acciones ordinarias es la mejor alternativa de financiamiento para la empresa XYZ. Como se observa en la figura 8-3, simplemente se grafica el renglón superior (EBIT) en el eje x , con el renglón inferior (EPS) en el eje y , y el mejor método lo representará la línea más alta trazada. En ocasiones las líneas graficadas interactuarán, así que una gráfica es muy útil en especial al tomar una decisión de adquisición de capital, en lugar de usar sólo una tabla de números.

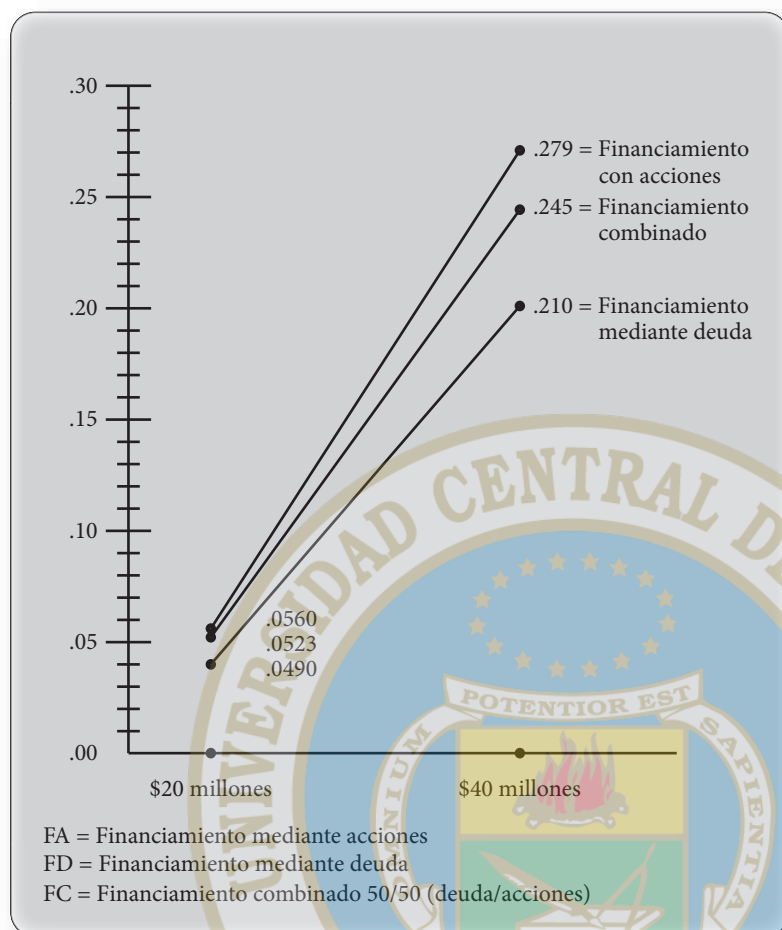
TABLA 8-4 Análisis EPS/EBIT para la empresa XYZ

Datos	Cantidad		Cómo se determina			
Cantidad en \$ de capital necesario	\$100 millones		El costo estimado en dólares de las recomendaciones			
Rango de EBIT	\$20 a \$40 millones		Estimado basado en EBIT del año anterior y en las recomendaciones para el(los) año(s) entrante(s)			
Tasa de interés	5%		Estimado basado en el costo del capital			
Tasa del impuesto	30%		Se utilizó el porcentaje del año anterior: impuestos divididos entre el ingreso antes de impuestos, como se presenta en el estado de resultados			
Precio de las acciones	\$50		Se utilizó el precio más reciente de las acciones			
Número de acciones circulantes	500 millones		Para las columnas de deuda, ingrese el número de acciones circulantes. Para las columnas de las acciones, utilice el número de las acciones circulantes más el número nuevo de acciones que deberán emitirse para recabar el capital necesario, es decir, basado en el precio de las acciones. Así que divida el precio de las acciones entre la cantidad en dólares de capital necesario.			
	100% de deuda		100% de acciones		Financiamiento combinado 50/50 de deudas/acciones	
EBIT en \$	20 000 000	40 000 000	20 000 000	40 000 000	20 000 000	40 000 000
Intereses en \$	5 000 000	5 000 000	0	0	2 500 000	2 500 000
EBT en \$	15 000 000	35 000 000	20 000 000	40 000 000	17 500 000	37 500 000
Impuestos en \$	4 500 000	10 500 000	6 000 000	12 000 000	5 250 000	11 250 000
EAT en \$	10 500 000	24 500 000	14 000 000	28 000 000	12 250 000	26 250 000
Número de acciones	500 000 000	500 000 000	502 000 000	502 000 000	501 000 000	501 000 000
EPS en \$	0.210	0.049	0.279	0.056	0.245	0.0523

Conclusión: la mejor alternativa de financiamiento es 100% de acciones, dado que los valores de las EPS son los mayores; la peor alternativa de financiamiento es 100% de deuda dado que los valores de EPS son los más bajos.

FIGURA 8-3

Gráfica de EPS/EBIT para la empresa XYZ



Una consideración al usar el análisis EPS/EBIT es la flexibilidad. A medida que cambia la estructura de capital de la organización, así también su flexibilidad para considerar las necesidades de capital futuras. Utilizar toda la deuda o todas las acciones como medio para recaudar capital en el presente podría imponer a la empresa obligaciones fijas, convenios restrictivos u otras restricciones que podrían reducir seriamente la capacidad de la empresa para recaudar capital adicional en el futuro. El control también supone un problema. Cuando se emiten acciones adicionales para financiar la implementación de la estrategia, la propiedad y el control de la empresa se diluye. Esto puede ser un grave problema en el entorno actual de los negocios caracterizado por absorciones hostiles, fusiones y adquisiciones.

IBM ha recomprado sus propias acciones con valor de \$10 mil millones al año durante 2009 y 2012, con lo cual el número de sus acciones circulantes ha descendido de 1 720 millones en 2003 a menos de 1 000 millones en 2012. IBM está efectuando estas recompras de acciones debido a que considera que el precio de sus acciones está en ascenso y por tanto, recuperar estas acciones es una mejor inversión para la empresa que otras alternativas estratégicas.

Durante todo 2010, las empresas recompraron sus propias acciones con un valor de \$299 mil millones, un aumento histórico de 117% en relación con el año anterior. No obstante, el total fue casi la mitad del total histórico de 2008. Muchos analistas afirman que las recompras son un reflejo del optimismo entre las empresas y dicen que es una buena señal. Sin embargo, otros analistas aseguran que las recompras acaban con el efectivo que la empresa podría utilizar mejor en su crecimiento.

La reducción de la propiedad puede ser un problema prioritario en corporaciones con pocos accionistas en las cuales las emisiones de acciones afectan el poder de decisión de los accionistas mayoritarios. Por ejemplo, la familia Smucker posee 30% de las acciones de la conocida empresa productora de jaleas y mermeladas. Cuando Smucker's adquirió a Dickson Family, Inc., la empresa utilizó principalmente deuda en lugar de acciones con el fin de no diluir la propiedad familiar.

Cuando se utiliza el análisis EPS/EBIT, la sincronización de los movimientos con el precio de las acciones, las tasas de interés y el precio de los bonos cobra gran importancia. En tiempos de precios bursátiles bajos, la deuda quizá sea la alternativa más adecuada desde el punto de vista del costo y la demanda. No obstante, cuando el costo del capital (tasas de interés) es alto, emitir acciones es más aconsejable.

Estados Unidos tiene \$9 700 billones en deuda circulante, lo que equivale al 63% de PIB. Con base en ese porcentaje, S&P recientemente decidió reducir la calificación crediticia de Estados Unidos. No obstante, es interesante observar que 147 de las 500 empresas de S&P tienen una deuda total que es 63% o mayor que sus ingresos. Por ejemplo, GE, Lennar y Harley-Davidson tienen una deuda que es 300, 131 y 116% mayor que sus ingresos, respectivamente. Desde luego, una diferencia fundamental es que las empresas generan dinero, mientras que los gobiernos lo consumen. El gobierno estadounidense paga \$210 mil millones en intereses cada año, cerca de 10% de los \$2 100 billones que recauda cada año a través de los impuestos. Sólo 24 empresas entre las 500 de S&P incurren en pagos de intereses que ascienden al menos a 10% de sus ingresos.

Las tablas 8-5 y 8-6 ofrecen análisis EPS/EBIT para dos empresas, Gateway y Boeing. Observe en esos análisis que la combinación de las opciones acciones/deuda varía de 30/70 a 70/30. Se puede explorar cualquier número de combinaciones. No obstante, en ocasiones al preparar las gráficas EPS/EBIT, las líneas se intersectarán, lo que revelará los puntos de equilibrio en los cuales unas alternativas de financiamiento se vuelven más o menos atractivas que otras. La pendiente de estas líneas estará determinada por una combinación de factores como el precio de las acciones, la tasa de interés, el número de acciones y la cantidad de capital necesario. Por otra parte, también se debe observar que los valores más altos de EPS representarán las mejores alternativas de financiamiento. En las tablas 8-5 y 8-6 se observa que existe una variación considerable de las tasas de interés de cada empresa y éstas deben calcularse con base en los estados de resultados respectivos, dividiendo los impuestos pagados entre el ingreso antes de impuestos.

En la tabla 8-5, los valores más altos de EPS indican que Gateway debe usar acciones para recaudar capital en condiciones económicas recesivas o normales, pero deberá utilizar financiamiento mediante deuda en condiciones de auge económico. La emisión de acciones es la mejor alternativa para Gateway en estas tres condiciones, si el criterio de decisión fuera EAT (la maximización de utilidades), pero la mejor relación para tomar esta decisión es EPS (la maximización de la riqueza de los accionistas).

La tabla 8-6 muestra que Boeing debe utilizar las acciones para recaudar capital en épocas de recesión económica (véase 0.92) o en condiciones económicas normales (véase 2.29), pero en condiciones de auge económico debe financiarse mediante deuda (véase 5.07). Ahora se explicará cómo se calculó la cifra de acciones de 1014.68 dada debajo de la alternativa de financiamiento con acciones para Boeing. Divida \$10 000 M de fondos necesarios entre el precio de las nuevas acciones a emitirse de \$53 = 188.68 M + 826 M acciones ya circulantes = 1014.68 M acciones en el escenario de financiamiento con acciones. A lo largo del renglón final, EPS representa el número de acciones circulantes dividido entre EAT en todas las columnas.

Observe en la tabla 8-5 y la tabla 8-6 que falta un renglón en los análisis de Gateway y de Boeing. Cuantas más acciones circulantes haya, más dividendos tendrán que pagarse (si la empresa en realidad los paga). Para considerar los dividendos en un análisis EPS/EBIT, tan sólo inserte otro renglón para “Dividendos” justo debajo del renglón “EAT” y después inserte un renglón “Utilidades después de impuestos y dividendos”. Considerar los dividendos hará que su análisis sea más consistente.

Observe también que en las gráficas de Gateway y Boeing hay un punto de equilibrio entre EBIT en condiciones económicas normales y en condiciones de auge económico, donde la opción de deuda supera la opción de 70% deuda/30% acciones como mejor alternativa de financiamiento. El punto de equilibrio se encuentra donde dos líneas se cruzan. El punto de equilibrio es el nivel de EBIT donde las diferentes alternativas representadas por las líneas que se intersectan tienen un atractivo equivalente en términos de EPS. Tanto las gráficas de Gateway como de Boeing indican que los valores de EPS son los más altos para la opción de 100% de deuda a niveles de EBIT. Las dos gráficas también revelan valores de EPS para un incremento de deuda de 100% más rápido que las otras opciones de financiamiento a medida que los niveles de EBIT aumentan por encima del punto de equilibrio. Sin embargo, a niveles bajos de EBIT, las gráficas de Gateway y Boeing indican que un financiamiento mediante acciones al 100% es la mejor alternativa porque los valores de EPS son los más elevados.

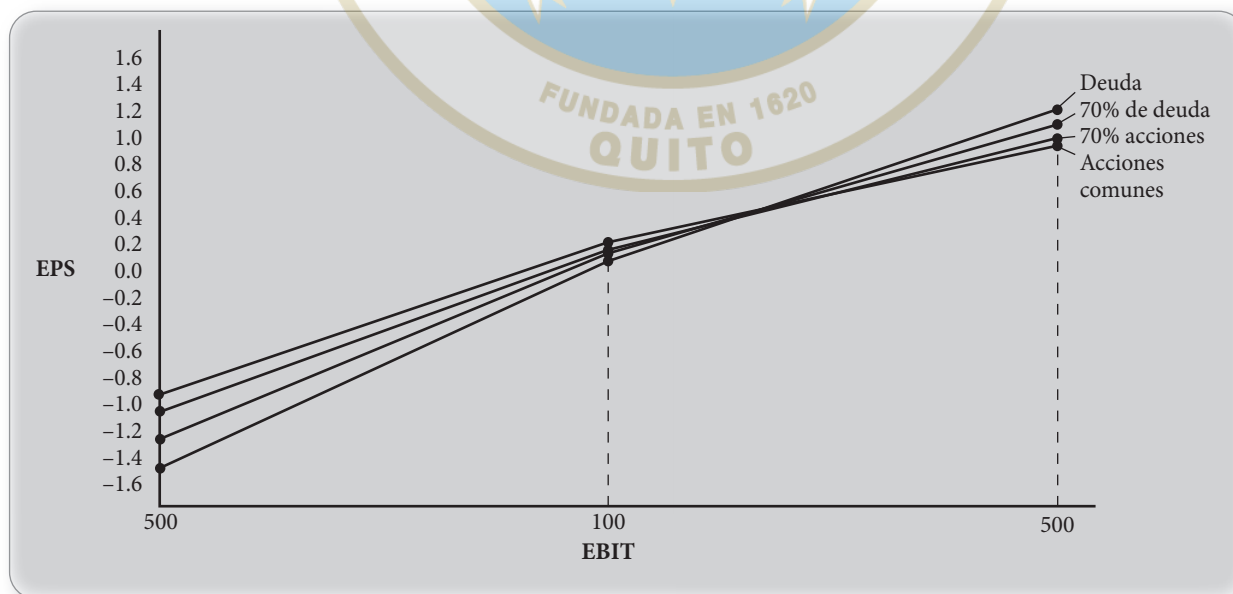
Estados financieros proyectados

El análisis de estados financieros proyectados es una técnica central para la implementación de estrategias porque permite a una organización examinar los resultados esperados de varias acciones y métodos. Este tipo de análisis se puede emplear para pronosticar el impacto de diferentes decisiones de implementación (por ejemplo, incrementar los gastos de promoción un 50% para apoyar una estrategia de desarrollo de

TABLA 8-5 Análisis EPS/EBIT para Gateway (M = en millones)

Cantidad necesaria: \$1 000 M
 Rango de EBIT: -\$500 M a + \$100 M a + \$500 M
 Tasa de interés: 5%
 Tasa fiscal: 0% (porque la empresa ha estado incurriendo en pérdidas cada año)
 Precio de las acciones: \$6.00
 Número de acciones circulantes: 371M

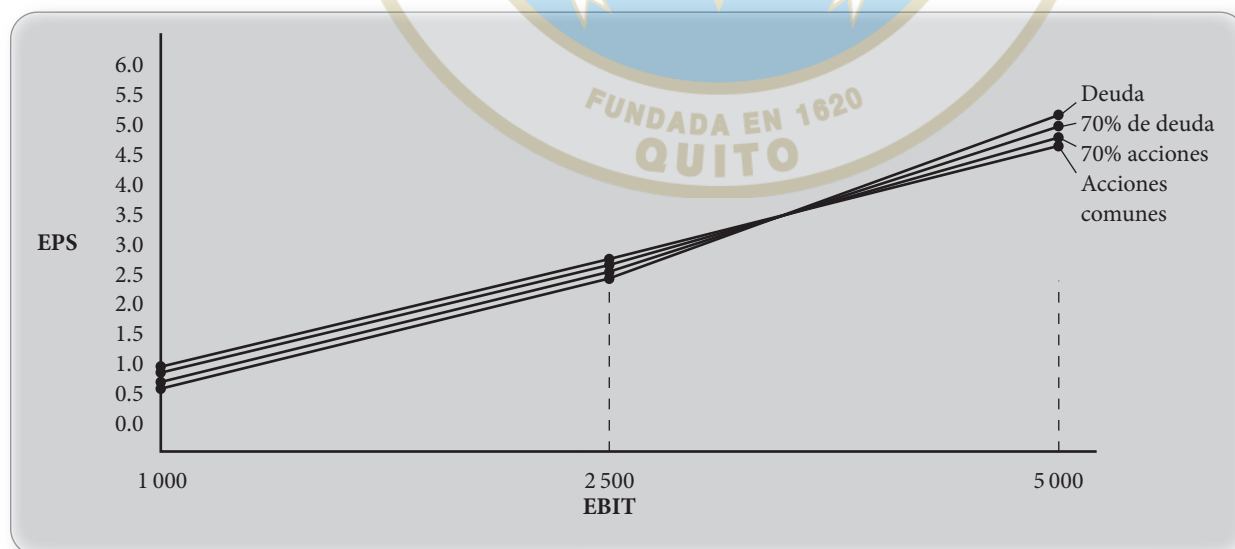
	Financiamiento mediante acciones comunes			Financiamiento mediante deuda		
	<i>Recesión económica</i>	<i>Economía normal</i>	<i>Auge económico</i>	<i>Recesión económica</i>	<i>Economía normal</i>	<i>Auge económico</i>
EBIT	(500.00)	100.00	500.00	(500.00)	100.00	500.00
Interés	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	50.00
EBT	(500.00)	100.00	500.00	(550.00)	50.00	450.00
Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EAT	(500.00)	100.00	500.00	(550.00)	50.00	450.00
Número de acciones	537.67	537.67	537.67	371.00	371.00	371.00
EPS	(0.93)	0.19	0.93	(1.48)	0.13	1.21
	70% de acciones—30% de deuda			70% de deuda—30% acciones		
	<i>Recesión económica</i>	<i>Economía normal</i>	<i>Auge económico</i>	<i>Recesión económica</i>	<i>Economía normal</i>	<i>Auge económico</i>
EBIT	(500.00)	100.00	500.00	(500.00)	100.00	500.00
Interés	15.00	15.00	15.00	35.00	35.00	35.00
EBT	(515.00)	85.00	485.00	(535.00)	65.00	465.00
Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EAT	(515.00)	85.00	485.00	(535.00)	65.00	465.00
Número de acciones	487.67	487.67	487.67	421.00	421.00	421.00
EPS	(1.06)	0.17	0.99	(1.27)	0.15	1.10



Conclusión: Gateway debe utilizar acciones comunes para recaudar capital en condiciones económicas normales o en recesión, pero en condiciones de auge económico debe usar la deuda como medio para financiarse. Observe que las acciones son la mejor alternativa en las tres condiciones de acuerdo con EAT (maximización de utilidades), pero la razón EPS (maximización de la riqueza de los accionistas) es la mejor para tomar esta decisión.

TABLA 8-6 Análisis EPS/EBIT para Boeing (M = en millones)

Cantidad necesaria: \$1 000 M						
Tasa de interés: 5%						
Tasa fiscal: 7%						
Precio de las acciones: \$53.00						
Número de acciones circulantes: 826 M						
	Financiamiento mediante acciones comunes			Financiamiento mediante deuda		
	<i>Recesión económica</i>	<i>Economía normal</i>	<i>Auge económico</i>	<i>Recesión económica</i>	<i>Economía normal</i>	<i>Auge económico</i>
EBIT	1 000.00	2 500.00	5 000.00	1 000.00	2 500.00	5 000.00
Interés	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00	500.00
EBT	1 000.00	2 500.00	5 000.00	500.00	2 000.00	4 500.00
Impuestos	70.00	175.00	350.00	35.00	140.00	315.00
EAT	930.00	2 325.00	4 650.00	465.00	1 860.00	4 185.00
Número de acciones	1 014.68	1 014.68	1 014.68	826.00	826.00	826.00
EPS	0.92	2.29	4.58	0.56	2.25	5.07
	70% de acciones—30% de deuda			70% de deuda—30% acciones		
	<i>Recesión económica</i>	<i>Economía normal</i>	<i>Auge económico</i>	<i>Recesión económica</i>	<i>Economía normal</i>	<i>Auge económico</i>
EBIT	1 000.00	2 500.00	5 000.00	1 000.00	2 500.00	5 000.00
Interés	150.00	150.00	150.00	350.00	350.00	350.00
EBT	850.00	2 350.00	4 850.00	650.00	2 150.00	4 650.00
Impuestos	59.50	164.50	339.50	45.50	150.50	325.50
EAT	790.50	2 185.50	4 510.50	604.50	1 999.50	4 324.50
Número de acciones	958.08	958.08	958.08	882.60	882.60	882.60
EPS	0.83	2.28	4.71	0.68	2.27	4.90



Conclusión: Boeing debe utilizar acciones comunes para recaudar capital en una economía en recesión (véase 0.92) o en condiciones económicas normales (véase 2.29), pero en condiciones de auge económico debe usar la deuda como medio para financiarse (véase 5.07). Observe que los dividendos están ausentes en este análisis. Cuantas más acciones haya en circulación más dividendos tendrán que pagarse (si la empresa paga dividendos), lo cual disminuirá los valores de EPS para las acciones comunes.

mercado, aumentar 25% los salarios para apoyar una estrategia de penetración de mercado, incrementar un 70% los gastos de investigación y desarrollo para apoyar el desarrollo de productos o vender \$1 millón de acciones comunes con el fin de recaudar capital para la diversificación). Casi todas las instituciones financieras requieren al menos tres años de estados financieros proyectados siempre que una empresa está en busca de capital. El estado de ingresos y el balance general proyectados permiten a la empresa calcular las razones financieras proyectadas en diferentes escenarios de implementación de estrategias. Cuando se comparan con años previos y con los promedios industriales, las razones financieras ofrecen perspectivas valiosas acerca de la factibilidad de diferentes enfoques para la implementación de estrategias.

Principalmente como resultado de la ley Sarbanes-Oxley, las empresas actuales están preparando con mucha más diligencias sus estados financieros proyectados para proyectar “de una manera más razonable que optimista” sus gastos e ingresos. Existe mucho más cuidado en no confundir a los accionistas y otras partes interesadas.

En la tabla 8-7 se ofrece el estado de ingresos y el balance general proyectados para el año 2013 de Litten Company. Estos estados proyectados están basados en cinco supuestos: 1) La empresa necesita recaudar

TABLA 8-7 Estado de ingresos y balance general proyectados para Litten Company (en millones)

	Año anterior de 2012	Año proyectado de 2013	Comentarios
ESTADO DE INGRESOS PROYECTADO			
Ventas	\$100	\$150.00	50% de incremento
Costo de bienes vendidos	70	105.00	70% de ventas
Margen bruto	30	45.00	
Gastos de ventas	10	15.00	10% de ventas
Gastos administrativos	5	7.50	5% de ventas
Utilidades antes de intereses e impuestos	15	22.50	
Interés	3	3.00	
Utilidades antes de impuestos	12	19.50	
Impuestos	6	9.75	Tasa del 50%
Ingreso neto	6	9.75	
Dividendos	2	5.00	
Utilidades retenidas	4	4.75	
BALANCE GENERAL PROYECTADO			
Activos			
Efectivo	5	7.75	Cifra de balance
Cuentas por cobrar	2	4.00	100% de incremento
Inventario	20	45.00	
Activos circulantes totales	27	56.75	
Terreno	15	15.00	
Planta y equipo	50	80.00	Agregar tres nuevas plantas a \$10 millones cada una
Menos depreciación	10	20.00	
Neto de planta y equipo	40	60.00	
Activos fijos totales	55	75.00	
Activos totales	82	131.75	
Pasivos			
Cuentas por pagar	10	10.00	
Documentos por pagar	10	10.00	
Pasivos circulantes totales	20	20.00	
Deuda a largo plazo	40	70.00	Pedir prestados \$30 millones
Pago en capital adicional	20	35.00	Emitir 100 000 acciones a \$150 cada una
Utilidades retenidas	2	6.75	\$2 + \$4.75
Total de pasivos y valor neto	82	131.75	

\$45 millones para financiar su expansión a mercados extranjeros; 2) \$30 millones de este total se recaudarán mediante una mayor deuda y \$15 millones a través de acciones comunes; 3) se espera que las ventas aumenten 50%; 4) se construirán tres nuevas instalaciones, con un valor total de \$30 millones, en mercados extranjeros; y 5) la empresa ya posee los terrenos para las nuevas instalaciones. En la tabla 8-7 se puede observar que se espera que las estrategias de Litten y su implementación ayuden a incrementar las ventas de \$100 millones a \$150 millones y que generen un incremento neto en los ingresos de \$6 millones a \$9.75 millones para el año pronosticado.

El análisis financiero proyectado consta de seis pasos:

1. Prepare el estado de ingresos proyectado antes que el balance general. Empiece por pronosticar las ventas con tanta precisión como sea posible. Tenga cuidado de no transpolar ciegamente los porcentajes históricos al futuro con respecto a los incrementos en los ingresos (ventas). Tenga en cuenta qué hizo la empresa para lograr los incrementos pasados en ventas, lo cual quizá no sea adecuado para el futuro a menos que la empresa lleve a cabo acciones similares o análogas (como abrir un número similar de tiendas, por ejemplo). Si se trata de una empresa fabricante, también tenga en mente que si la empresa está operando al 100% de su capacidad, con tres turnos de ocho horas al día, entonces quizá serán necesarias nuevas fábricas (terreno, planta, equipo) para incrementar aún más las ventas.
2. Utilice el método de porcentaje de ventas para proyectar los rubros del costo de los bienes vendidos (CBV) y los gastos en el estado de resultados. Por ejemplo, si CBV es 70% de las ventas en el año anterior (como en la tabla 8-7), entonces utilice el mismo porcentaje para calcular el CBV para el año futuro —a menos de que haya una razón para usar un porcentaje diferente. Rubros como los intereses, los dividendos y los impuestos deben tratarse de manera independiente y no pueden pronosticarse mediante el método del porcentaje de ventas.
3. Calcule el ingreso neto proyectado.
4. Reste del ingreso neto cualquier dividendo que se tenga que pagar por ese año. Este ingreso neto restante son las utilidades retenidas (UR). Lleve este monto de utilidades retenidas para ese año ($IN - DIV = UR$) al balance general al sumarlo a las UR del año anterior mostradas en el balance general. En otras palabras, cada año una empresa suma sus UR para ese año determinado (del estado de resultados) al de sus UR históricas totales en el balance general. Por tanto, la cantidad de UR en el balance general es un número acumulativo más que el dinero disponibles para la implementación de la estrategia. Observe que las UR es el primer rubro del balance general proyectado en asentarse. Debido a este procedimiento contable para desarrollar estados financieros proyectados, la cantidad de UR en el balance general suele ser una cifra grande. No obstante, también puede ser más baja e incluso una cifra negativa si la empresa incurriera en pérdidas. La única forma en que las UR pueden disminuir de un año al otro en el balance general es 1) si la empresa incurrió en una pérdida de utilidades ese año o 2) la empresa tuvo un ingreso neto positivo para el año pero pagó dividendos mayores al ingreso neto. Recuerde que las UR son el vínculo clave entre el estado de resultados proyectados y el balance general, así que tenga cuidado de hacer este cálculo de la manera correcta.
5. Proyecte los rubros del balance general, comience con las utilidades retenidas y después pronostique el capital de los accionistas, los pasivos a largo plazo, los pasivos circulantes, el total de pasivos, el total de activos, los activos fijos y los activos circulantes (en ese orden). Utilice la cuenta de efectivo como la cifra de balance, es decir, utilice la cuenta de efectivo para sumar los activos con los pasivos y el valor neto. Después haga los ajustes totales. Por ejemplo, si el efectivo necesario para balancear los estados es demasiado pequeño (o mucho), realice los cambios debidos para pedir prestado más (o menos) dinero que lo planeado.
6. Mencione los comentarios sobre los estados proyectados. Siempre que se haga un cambio importante en un artículo de un año anterior al año proyectado, se deberá ofrecer una explicación (comentario). Los comentarios son esenciales porque de lo contrario los estados proforma carecerían de sentido.

Análisis de los estados financieros proyectados de Whole Foods Market

Debido a que tantos estudiantes de administración estratégica tienen poca experiencia en el desarrollo de estados financieros proyectados, aplicaremos los pasos mencionados en las páginas anteriores a Whole Foods Market, la empresa que se presentó al inicio de este capítulo por su administración estratégica de excelencia.

Whole Foods Market abrió 16 tiendas en el año fiscal de 2010. Los estados proyectados ofrecidos en las páginas siguientes están basados en las siguientes recomendaciones:

1. WFMI abre 40 nuevas tiendas en 2011 y 60 nuevas tiendas en 2012.
2. WFMI utiliza una combinación de deudas/acciones al 50/50 para financiar las 100 nuevas tiendas.

3. Después de casi no pagar dividendos en 2010, WFMI comienza a pagar dividendos a \$1.00 por acción en 2011 y 2012.
4. WFMI aumentó sus gastos publicitarios en \$20 millones anuales.
5. WFMI instala un nuevo sistema de control de inventarios que aumenta el bajo margen bruto de la empresa de 34.8% a 40.0%.
6. Los ingresos por tienda de WFMI aumentarán 10% en 2011-2013 debido a una nueva campaña publicitaria a las mejores condiciones económicas.
7. El costo total de las recomendaciones para los dos años son de \$800 millones = \$200 millones anuales que se deberán recaudar tanto a través de deuda como de capital.

En las tablas 8-8 y 8-9 se muestran el balance general y los estados de ingresos consolidados reales de Whole Foods. Los estados proyectados, basados en las anteriores recomendaciones se ofrecen en las tablas 8-10 y 8-11. Lea con atención las notas (de la a a la f), las cuales revelan la razón de los diferentes cambios y ejemplifican el proceso proforma. Observe en la tabla 8-10 que el margen operativo de Whole Foods con el plan estratégico propuesto aumenta de 4.9% en 2010 a 16.9% en 2012. Observe en la tabla 8-11 que la razón circulante de Whole Foods sería de $\$3\,580.3/\$400 = 8.95$, lo cual es alto. Por tanto, en 2012, la empresa podría utilizar mejor el dinero para pagar quizá parte de los \$908 millones en deuda a largo plazo.

Los estados financieros proyectados se prepararon con base en los seis pasos explicados en las páginas anteriores y las siete estrategias mencionadas. Observe que la cuenta de efectivo se utiliza como la cifra de balance y es demasiado alta, así que WFMI podría reducir su monto y al mismo tiempo reducir una cuenta de pasivos y/o capital en la misma cantidad para mantener el equilibrio del estado financiero. Rara vez la cuenta de efectivo es perfecta a la primera, así que los ajustes son necesarios. No obstante, estos ajustes *no* se hicieron en los estados proyectados de las tablas 8-10 y 8-11, así que las cinco estrategias mencionadas arriba pueden verse con mayor facilidad en los renglones respectivos. Observe los comentarios del autor en las tablas 8-10 y 8-11 que ayudan a explicar los cambios en los números.

La Securities and Exchange Commission (SEC) realiza investigaciones de fraudes si los números proyectados son confusos o si omiten información importante para los inversionistas. Los estados proyectados deben cumplir con los principios contables generalmente aceptados y no deben diseñarse para ocultar resultados esperados malos. La ley Sarbanes-Oxley exige que los CEO y directores financieros de las corporaciones firmen personalmente los estados financieros de las empresas como una manera de atestiguar su veracidad. Estos ejecutivos son personalmente responsables por estados financieros imprecisos o confusos.

TABLA 8-8 Estados de resultados reales de Whole Foods Market (en millones)

	2010	2009
Ingresos (a)	\$9 005.8	\$8 031.6
Costo de bienes vendidos	5 870.4	5 277.3
Utilidad bruta	3 135.4	2 754.3
Margen bruto de utilidades	34.8%	34.3%
Gastos de ventas, generales y administrativos	2 697.4	2 470.0
Depreciación y amortización	275.6	266.7
Ingreso operativo	438.0	284.3
Margen operativo	4.9%	3.5%
Ingreso no operativo	6.9	3.4
Gastos no operativos	(33.0)	(36.9)
Ingreso antes de impuestos	411.8	250.9
Impuestos sobre la renta (b)	165.9	104.1
Ingreso neto después de impuestos	245.8	146.8
Ingreso neto	\$245.8	\$146.8

a) Observe que las 16 nuevas tiendas en 2010 dieron como resultado $(\$9\,005.8 - \$8\,031.6 = \text{incremento en ingresos de } 974.2 = \text{un promedio de } \$974.2/16 = \$60.89)$ \$60.89 millones como el ingreso promedio por tienda nueva.

b) Observe que la tasa fiscal efectiva de WFMI es $\$165.9/\$411.8 = 40.3\%$.

TABLA 8-9 Balance general real de Whole Foods Market (en millones)

	2010	2009
Activos		
Activos circulantes		
Efectivo	\$132.0	\$430.1
Cuentas por cobrar netas	133.3	104.7
Inventarios	323.5	310.6
Otros activos circulantes	572.7	209.9
Total de activos circulantes	1 161.5	1 055.4
Activos fijos netos (a)	1 886.1	1 897.9
Otros activos no circulantes	938.9	830.2
Activos totales	3 986.5	3 783.4
Pasivos		
(Pasivos circulantes)		
Cuentas por pagar	213.2	189.6
Deuda a corto plazo	0.4	0.4
Otros pasivos circulantes	534.3	494.0
Total de pasivos circulantes	747.9	684.0
Deuda a largo plazo	508.3	738.8
Otros pasivos no circulantes	357.0	732.6
Total de pasivos	1 613.2	2 155.5
Capital contable de los accionistas		
Acciones comunes	500	400
Capital pagado adicional	1 274.7	869.7
Utilidades retenidas (b)	598.6	358.2
Total de capital contable de los accionistas	2 373.3	1 627.9
Total de pasivos y capital contable	\$3 986.5	\$3 783.4
Acciones en circulación (miles)	172 033	140 542

a) Dado que WFMI operaba 300 tiendas en 2010, podemos estimar el costo por tienda en $\$1\,886/300 = \$6.3$ millones y utilizar ese costo para cada nueva tienda que se construirá.

b) Observe que WFMI reinvertió en la empresa \$240.4 millones del total de los \$245.8 millones en ingreso neto, así que en 2010 la empresa pagó sólo \$5.4 millones en dividendos. Sabemos eso porque $\$598.6 - \$358.2 = \$240.4$.

El colapso de la empresa contable Arthur Andersen, junto con su cliente Enron promovieron una política de cero tolerancia entre los auditores y accionistas con respecto a los estados financieros de una empresa. Pero muchas empresas continúan “inflando” sus proyecciones financieras y les llaman “proformas”, por esta razón los inversionistas, accionistas y otras partes interesadas deben tener cuidado con las proyecciones financieras de diferentes empresas.¹⁰

En los estados financieros, muchas empresas utilizan diferentes términos para algunos rubros, como *ingresos* o *ventas* para el mismo rubro. Para el ingreso neto, muchas empresas utilizan el término *utilidades*, y muchos otros utilizan el término de *ganancias*.

Presupuestos financieros

Un *presupuesto financiero* es un documento que detalla cómo se obtendrán los fondos y se gastarán durante un periodo específico de tiempo. Los presupuestos anuales son los más comunes, aunque el periodo de tiempo para un presupuesto puede variar desde un día a más de 10 años. Fundamentalmente, un presupuesto financiero es un método para especificar que se debe hacer para completar la implementación de estrategias con éxito. Los presupuestos financieros no deben considerarse como una herramienta para limitar los gastos sino como un método para lograr el uso más productivo y rentable de los recursos de una organización. Los presupuestos financieros pueden considerarse como la asignación planeada de los recursos de una empresa con base en los pronósticos realizados.

TABLA 8-10 Estados de resultados proyectados de Whole Foods Market (en millones)

	2010	2011	2012
Ingresos (a)	\$9 005.8	12 584.0	17 860.0
Costo de bienes vendidos	5 870.4	7 550.0	10 716.0
Utilidad bruta	3 135.4	5 034.0	7 144.0
Margen bruto de utilidades (b)	34.8%	40%	40%
Gastos de ventas, generales y administrativos (c)	2 697.4	3 782.0	4 109.0
Depreciación y amortización	275.6	290	310.0
Ingreso operativo	438.0	1 252.0	3 035.0
Margen operativo	4.9%	9.9%	16.9%
Ingreso no operativo	6.9	0	0
Gastos no operativos	(33.0)	0	0
Ingreso antes de impuestos	411.8	1 252.0	3 035.0
Impuestos sobre la renta (d)	165.9	504.0	1 223.0
Ingreso neto después de impuestos	245.8	748.0	1 812.0
Ingreso neto	\$245.8	748.0	1 812.0
Dividendos	5.4	175.0	180.0
Utilidades retenidas	\$240.4	573.0	1 632.0

a) -\$60.89 millones por tienda nueva + un incremento de 10% para todas las tiendas, así que en 2011 tenemos $\$60.89 \times 40 = \$2\,435 + 9\,005 = \$11\,440 + 10\% = \$12\,584$. En 2012 tenemos $\$60.89 \times 60 = 3\,653 + 12\,584 = \$16\,237 + 10\% = \$17\,860$.

b) 40% de incremento debido a un mejor control de inventarios; observe que $5\,034/12\,584 = 40\%$ y $7\,144/17\,860 = 40\%$.

c) el mismo 29.9% de los ingresos + \$20 millones al año de la nueva campaña publicitaria; observe que $\$12\,584 \times .299 + \$20 = \$3\,782$.

d) la misma tasa de 40.3% que en 2010.

Existen casi tantos tipos diferentes de presupuestos financieros como tipos de organizaciones. Algunos tipos diferentes de presupuestos son los presupuestos de efectivo, los presupuestos operativos, los presupuestos de ventas, los presupuestos de utilidades, los presupuestos de fábrica, los presupuestos de capital, los presupuestos de gastos, los presupuestos divisionales, presupuestos variables, presupuestos flexibles y presupuestos fijos. Cuando una organización está experimentando dificultades financieras, los presupuestos son muy importantes para guiar la implementación de la estrategia.

Quizá el tipo más común de presupuesto financiero es el *presupuesto de efectivo*. El Financial Accounting Standards Board (FASB) ha ordenado que toda empresa que cotice en la bolsa en Estados Unidos debe publicar un estado anual de flujo de efectivo además de los estados financieros habituales. El estado incluye todas las entradas y erogaciones de efectivo en operaciones, inversiones y financiamiento. Complementa al estado de cambios en la posición financiera que antes se incluía en los reportes anuales de las empresas bursatilizadas. En la tabla 8-12 se presenta un presupuesto de efectivo para el año de 2013 para Toddler Toy Company. Observe que Toddler no espera tener un excedente de efectivo sino hasta noviembre de 2013.

Los presupuestos financieros tienen algunas limitaciones. Primero, los programas presupuestales pueden volverse tan detallados que sean demasiado costosos y molestos. Los presupuestos excesivos o escasos pueden ocasionar problemas. Segundo, los presupuestos financieros pueden convertirse en substitutes de los objetivos. Un presupuesto es una herramienta y no un fin en sí mismo. Tercero, los presupuestos pueden ocultar ineficiencias si se basan sólo en la evaluación precedente y no periódico de las circunstancias y estándares. Por último, en ocasiones, los presupuestos se utilizan como instrumentos de la tiranía que genera frustración, resentimiento, ausentismo y alta rotación de personal. Para minimizar el efecto de este problema, los gerentes deben aumentar la participación de los subordinados en la preparación de los presupuestos.

Determinación del valor de una empresa

Determinar el valor de una empresa es central para la implementación de estrategias debido a que suelen implementarse estrategias integradoras, intensivas y de diversificación para adquirir otras empresas. Otras estrategias, como el recorte de gastos y la desinversión pueden ocasionar la venta de una organización o de la empresa misma. Cada año ocurren miles de transacciones en las cuales se compran o venden

TABLA 8-11 Balance general proyectado de Whole Foods Market

	2010	2011	2012
Activos			
Activos circulantes			
Efectivo	\$132.0	\$1 550.3	\$3 260.3
Cuentas por cobrar netas	133.3	140.0	160.0
Inventarios	323.5	330.0	360.0
Otros activos circulantes	572.7	0	0
Total de activos circulantes	1 161.5	2 020.3	3 580.3
Activos fijos netos (a)	1 886.1	2 138.0	2 516.0
Otros activos no circulantes	938.9	0	0
Total de activos	\$3 986.5	\$4 159.3	\$6 296.3
Pasivos			
Pasivos circulantes			
Cuentas por pagar	213.2	300.0	400.0
Deuda a corto plazo	0.4	0	0
Otros pasivos circulantes	534.3	0	0
Total de pasivos circulantes	747.9	300.0	400.0
Deuda a largo plazo (b)	508.3	708.0	908.0
Otros pasivos no circulantes	357.0	0	0
Total de pasivos	1 613.2	1 008.0	1 308.0
Capital contable de los accionistas			
Acciones comunes (c)	500.0	505.0	510.0
Capital pagado adicional (d)	1 247.7	1 474.7	1 674.7
Utilidades retenidas (e)	598.6	1 171.6	2 803.6
Total de capital contable de los accionistas	2 373.3	3 151.3	4 988.3
Total de pasivos y capital contable	\$3 986.5	\$4 159.3	\$6 296.3
Acciones circulantes (en miles) (f)	172 033	177 033	182 033

a) $\$6.3 \text{ M por tienda} \times 40 \text{ tiendas} = 252 + 1\,886 = 2\,138$; $6.3 \times 60 = 378 + 2\,139 = 2\,516$

b) \$200 M recaudados mediante deuda cada año

c) agregar 5 M de nuevas acciones cada año dado que \$40 por acción y se necesitan recaudar \$200 M mediante capital cada año

d) agregar \$200 M cada año mediante emisión de acciones

e) $\$598.6 + \$573.0 = \$1\,171.6 + 1\,632.0 = \$2\,803.6$

f) precio de la acción \$40, se necesitan \$200 M por año a través de capital social, así que se emitirán 5 M de nuevas acciones cada año; por tanto, $172\,033 + 5\text{M} = 177\,033$

empresas en Estados Unidos. En todos estos casos, es necesario establecer el valor financiero o el valor en efectivo de una empresa para implementar con éxito las estrategias.

Todos los diferentes métodos para determinar el valor de una empresa se pueden clasificar en tres principales enfoques: lo que posee una empresa, lo que una empresa gana, o lo que una empresa llevará al mercado. Pero es importante darse cuenta de que la valuación no es una ciencia exacta. El avalúo de una empresa está basado en datos financieros, pero también son necesarios en el proceso el sentido común y la intuición. Es difícil asignar un valor monetario a algunos factores, como una base leal de clientes, una historia de crecimiento, demandas legales pendientes, empleados dedicados, un arrendamiento favorable, un mal historial crediticio o buenas patentes —cuestiones que tal vez no se vean reflejadas en los estados financieros. Por otra parte, diferentes métodos de avalúo generarán diferentes totales del valor de una empresa, por lo que no existe un método considerado como el mejor para cierta situación. Valuar a una empresa en verdad requiere capacidades cualitativas y cuantitativas.

TABLA 8-12 Presupuesto de efectivo semestral para Toddler Toy Company en 2013

Presupuesto de efectivo (en miles)	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero
Entradas de dinero							
Cobros	\$12 000	\$21 000	\$31 000	\$35 000	\$22 000	\$18 000	\$11 000
Pagos							
Compras	14 000	21 000	28 000	14 000	14 000	7 000	
Sueldos y salarios	1 500	2 000	2 500	1 500	1 500	1 000	
Renta	500	500	500	500	500	500	
Otros gastos	200	300	400	200	—	100	
Impuestos	—	8 000	—	—	—	—	
Pago de la máquina	—	—	10 000	—	—	—	
Pagos totales	\$16 200	\$31 800	\$41 400	\$16 200	\$16 000	\$8 600	
Ganancia (pérdida) neta de efectivo durante el mes	-4 200	-10 800	-10 400	18 800	6 000	9 400	
Efectivo al principio del mes si no se han solicitado préstamos	6 000	1 800	-9 000	-19 400	-600	5 400	
Efectivo acumulativo (efectivo inicial más las ganancias o menos las pérdidas)	1 800	-9 000	-19 400	-600	5 400	14 800	
Menos nivel de efectivo deseado	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	
Total de préstamos vencidos para mantener un balance de efectivo de \$5 000	\$3 200	\$14 000	\$24 400	\$5 600	—	—	
Excedente de efectivo	—	—	—	—	400	9 800	

El primer método para la valuación de una empresa es determinar su valor neto o el capital social de los accionistas. El valor neto representa la suma de las acciones comunes, el capital pagado adicional y las utilidades retenidas. Después de calcular el valor neto, reste la cantidad apropiada del fondo de comercio (*goodwill*) e intangibles. Mientras los intangibles están conformados por derechos de propiedad, patentes y marcas, el fondo de comercio surge sólo si una empresa adquiere a otra y paga más que el valor contable por ella.

Se debe observar que la regla 142 del Financial Accounting Standards Board (FASB) exige a las empresas admitir una vez al año si las primas pagadas por las adquisiciones, llamadas fondo de comercio, fueron un desperdicio de dinero. No es recomendable que el fondo de comercio se asiente en el balance general. Observe en la tabla 8-13 que el valor de Merck es casi ocho veces el de Hershey. Observe también que el fondo de comercio en dólares de Home Depot con respecto a sus activos totales (2.86%) es mucho mejor (más bajo) que el de Hershey o Merck.

Este segundo método para medir el valor de una empresa surge de la creencia de que el valor de cualquier empresa debe basarse principalmente en los beneficios futuros que sus dueños podrían derivar de las utilidades netas. Una regla general conservadora para establecer el valor de la empresa es multiplicar sus utilidades anuales actuales por cinco. También podría utilizarse el nivel promedio de utilidades a través de cinco años. Cuando se utiliza este método, recuerde que las empresas suelen suprimir las utilidades en sus estados financieros para minimizar los impuestos.

El tercer método se llama *método de la razón precio/utilidades*. Para utilizarlo, divida el precio de mercado de las acciones comunes de la empresa entre las utilidades anuales por acción y multiplique esta cantidad por el ingreso neto promedio de la empresa durante los pasados cinco años.

El cuarto método puede recibir el nombre de *método de las acciones en circulación*. Para utilizar este método, tan sólo multiplique el número de acciones circulantes por el precio de mercado por acción. Si el precio de compra resulta mayor que esta cantidad, los dólares adicionales reciben el nombre de *prima*. El método de las acciones circulantes podría recibir el nombre de valor contable de la empresa. La prima son los dólares por acción que una persona o empresa está dispuesta a pagar por encima del valor contable de la empresa para controlar (adquirir) a la otra empresa.

TABLA 8-13 Análisis de valor de una empresa para Hershey Co., Home Depot y Merck (para el año que terminó en 2010, en millones, salvo el precio de las acciones y EPS)

Datos	Hershey Co.	Home Depot	Merck
Capital contable de los accionistas (CC) en \$	902	19 393	54 376
Ingreso neto (IN) en \$	509	2 661	861
Precio de las acciones (PA) en \$	50	35	32
EPS en \$	2.21	2.30	0.28
Número de acciones circulantes	227	1 610	3 080
Fondo de comercio en \$	524	1 171	12 378
Intangibles en \$	123	0.0	39 456
Activos totales en \$	4 270	40 877	105 781
Análisis del valor de una empresa			
1. CC – Fondo de comercio – Intangibles	\$255	\$18 222	\$2 542
2. Ingreso neto $\times$ 5	2 545	13 305	4 305
3. (PA / EPS) $\times$ IN	11 510	40 493	98 399
4. Número de las acciones en circulación $\times$ el precio de la acción	11 350	56 350	98 560
5. Promedio de los cuatro métodos	\$6 415	\$32 092	\$50 951
Fondo de comercio en \$/ Activos totales en \$	12.27%	2.86%	11.7%

Cuando Chevron Corp. adquirió Atlas Energy en 2011 por \$3 200 millones, ese precio representaba una prima del 37% por encima del precio de cierre de las acciones de Atlas. Con sede en Moon Township, Pennsylvania, Atlas era uno de los productores principales de gas naturales, mientras que la mucho más grande Chevron, con sede en San Ramon, California, tenía pocas reservas de gas natural. Asimismo, J. Crew Group Inc. fue adquirida hace poco por dos empresas de capital privado por \$43.50 por acción en efectivo, o cerca de \$3 000 millones. Ese precio representaba una prima de 16% por encima del precio de cierre de las acciones, pero al día hábil siguiente, las acciones de J. Crew experimentaron un repunte de 17%. Cuando Danaher Corp. adquirió Beckman Coulter en 2011 por \$5 870 millones, la prima que tuvo que pagar fue 45% superior al precio de venta por acción de \$83.50 de Beckman.

Si el precio de compra es menor que el precio de las acciones multiplicado por el número de acciones circulantes, a esa diferencia se le denomina *descuento*. Por ejemplo, cuando Clayton Doublier & Rice LLC adquirieron hace poco Emergency Medical Services (EMS) Corp. Por \$2 900 millones, lo hizo con un descuento de 9.4% por debajo del precio de las acciones de EMS de \$64.00.

Los avalúos de las empresas se están convirtiendo en una cuestión de rutina en muchas situaciones. Las empresas cuentan con muchas razones relacionadas con la implementación de estrategias para determinar su valor además de prepararse para ser vendidas o para adquirir a otras. Los planes de prestaciones para empleados, los impuestos, los paquetes de jubilación, las fusiones, las adquisiciones, los planes de expansión, las relaciones bancarias, la muerte de un director, divorcio, los convenios de asociación y las auditorías del IRS son algunas de las razones de una valuación periódica. Es conveniente tener un conocimiento razonable del valor de su empresa. Este conocimiento protegerá los intereses de todas las partes implicadas.

La tabla 8-13 ofrece los análisis del valor en efectivo de tres empresas: Hershey, Home Depot y Merck, para el año que terminó en 2010. Observe que existe una variación importante entre los cuatro métodos utilizados para determinar el valor en efectivo. Por ejemplo, el valor de Hershey está entre \$255 millones y \$11 500 millones. Desde luego, si pretendiera vender su empresa, buscaría obtener los valores más altos, en tanto que si la va a comprar buscará los valores más bajos. En la práctica, son necesarias varias negociaciones para llegar a un punto medio en cuanto al monto final (o promedio). También reconozca que si el ingreso neto de una empresa es negativo, en teoría los métodos utilizados para calcular esa cifra generarían un número negativo, lo cual implica que la empresa tendría que pagarle por adquirirla. Desde luego, con la adquisición se hará acreedor a todas las deudas y obligaciones de la empresa, así que en teoría esto sería posible.

Decidir si bursatilizarse o no

Durante 2011 cientos de empresas llevaron a cabo *ofertas públicas iniciales (OPI)* para transformarse de empresas privadas en empresas que cotizan en bolsa. Estas empresas buscan aprovechar los altos precios de las acciones en el mercado. Por ejemplo, la empresa de telefonía por internet Skype Ltd. estaba decidida a llevar a cabo su OPI en 2011 en lo que habría sido una de las ofertas públicas iniciales más grandes en el sector tecnológico desde que Google se bursatilizó en 2004, con lo que recaudó \$1 670 millones. Con más de 600 millones de usuarios registrados, Skype esperaba recaudar cerca de \$1 000 millones mediante su OPI.

Bursatilizarse significa vender un porcentaje de su empresa a otros con el fin de recaudar capital; en consecuencia, se diluye el control de sus propietarios. La bursatilización no se recomienda a empresas con ventas menores a \$10 millones, debido a que los costos iniciales pueden ser demasiado altos para que la empresa genere el suficiente flujo de efectivo como para que la bursatilización valga la pena. El costo promedio total de los abogados, contadores y corredores es de 1 dólar de cada cuatro, cuando la oferta inicial de acciones es menor a \$1 millón; 1 dólar de cada 20, cuando se trata de emisiones de más de \$20 millones.

Además de los costos iniciales implicados en la oferta de acciones, existen costos y obligaciones asociados con el reporte y administración en una empresa bursatilizada. Para empresas con ventas superiores a los \$10 millones, la bursatilización puede ofrecerle las mayores ventajas. Puede permitirle a la empresa recaudar capital para desarrollar nuevos productos, construir fábricas, expandirse, crecer y comercializar de una manera más efectiva productos y servicios.

Temas de investigación y desarrollo (I&D)

En términos de “innovación”, la revista *Fortune* clasificó en 2011 a las siguientes empresas como las mejores del mundo. Observe que Whole Foods Market ocupó el lugar décimo a nivel mundial.

Clasificación	Empresa
1	Apple
2	Google
3	Nike
4	Amazon.com
5	Charles Schwab
6	3M
7	Statoil
8	ExxonMobil
9	Walt Disney
10	Whole Foods Market

Fuente: Basado en http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best1.html

El personal de *investigación y desarrollo (I&D)* puede ser una parte integral de la implementación de estrategias. Estas personas por lo general tienen como tarea desarrollar nuevos productos y mejorar los antiguos de tal forma que permita la implementación efectiva de las estrategias. Los gerentes y empleados de I&D realizan tareas entre las que se encuentran la transferencia de tecnología compleja, la adaptación de los procesos a las materias primas locales, la adaptación de los procesos a los mercados locales y la adaptación de los productos a gustos y especificaciones determinadas. Las estrategias como el desarrollo de productos, penetración de mercado y diversificación relacionada requieren desarrollar con éxito nuevos productos y realizar mejoras significativas en los antiguos. Pero el nivel de apoyo gerencial que se le ofrece a I&D suele estar restringido por la disponibilidad de recursos.

Las mejoras tecnológicas que afectan los productos y servicios industriales y de consumo, reducen los ciclos de vida del producto. Las empresas de casi todas las industrias están recurriendo a estos desarrollos de nuevos productos y servicios para aumentar su rentabilidad y promover su crecimiento.¹¹ Las encuestas sugieren que las organizaciones más exitosas utilizan una estrategia de I&D que vincula las oportunidades externas con las fortalezas internas, así como con los objetivos. Las políticas de I&D bien formuladas combinarán las oportunidades del mercado con las capacidades internas. Estas políticas también pueden mejorar los esfuerzos de implementación para:

1. Enfatizar las mejoras de productos o procesos.
2. Acentuar las investigaciones básicas o las aplicadas.

3. Ser líderes o seguidores en I&D.
4. Desarrollar procesos robotizados o manuales.
5. Gastar una cantidad de dinero grande, intermedia, baja en I&D.
6. Llevar a cabo la función de I&D en la empresa o contratarla con empresas externas.
7. Recurrir a investigadores universitarios o a investigadores del sector privado.

La política de I&D entre las empresas rivales suele presentar grandes variaciones. Por ejemplo, Pfizer gastó \$9 400 millones en I&D en 2010, pero redujo esa cantidad a \$5 000 millones para 2011. En cambio, su rival Merck gastó \$11 000 millones en I&D en 2010 y aumentó aún más esa cantidad en 2011. Estas estrategias tan disimiles entre los dos gigantes farmacéuticos se basa en una disputa filosófica sobre los méritos de las inversiones masivas para descubrir nuevos medicamentos o esperar que otros gasten el dinero y hagan los descubrimientos para después crear productos similares. Pfizer y Merck “van en diferentes direcciones”, dice Les Funtleyder, gerente de cartera del fondo mutualista Miller Tabak Health Care Transformation.

Con el fin de implementar diferentes tipos de estrategias genéricas de negocios, deben existir interacciones efectivas entre los departamentos de I&D y otros departamentos funcionales. Los conflictos entre los departamentos de marketing, finanzas/contabilidad, I&D y sistemas de información pueden minimizarse mediante políticas y objetivos claros. La tabla 8-14 ofrece algunos ejemplos de las actividades de I&D que podrían ser necesarias para la implementación exitosa de diferentes estrategias. Muchas empresas estadounidenses de servicios públicos, energéticas y automotrices están recurriendo a sus departamentos de investigación y desarrollo para determinar cómo pueden reducir sus emisiones de gases con mayor efectividad.

Para muchas empresas la decisión de adquirir los conocimientos expertos de I&D por medio de empresas externas o desarrollarlos internamente, es muy difícil. A continuación presentamos algunos lineamientos de utilidad para tomar esta decisión:

1. Si la velocidad del progreso técnico es baja, el ritmo de crecimiento del mercado es moderado y existen barreras importantes para los nuevos posibles participantes, entonces la I&D interna es la solución preferida. La razón es que, de ser exitosa, la función de I&D generará un monopolio temporal del producto o proceso que la empresa podrá explotar.
2. Si la tecnología está cambiando con rapidez y el mercado está creciendo lentamente, entonces un esfuerzo importante en I&D podría ser muy arriesgado, porque podría ocasionar el desarrollo de una tecnología obsoleta o de una para la que no exista un mercado.
3. Si la tecnología está cambiando lentamente pero el mercado crece con rapidez, por lo general no hay tiempo para el desarrollo dentro de la empresa. Lo que se aconseja es obtener los conocimientos expertos de I&D a través de una empresa externa de manera exclusiva o no exclusiva.
4. Si tanto el progreso tecnológico como el crecimiento del mercado son rápidos. Los conocimientos expertos de I&D deberán obtenerse a través de la adquisición de una empresa bien consolidada en la industria.¹²

Existen al menos tres métodos importantes de I&D para implementar estrategias. El primero es ser la primera empresa en comercializar nuevos productos tecnológicos. Ésta es una estrategia glamorosa y emocionante pero también peligrosa. Empresas como 3M y General Electric han tenido éxito con ella, pero muchas otras empresas pioneras han fracasado cuando sus rivales se apoderan de sus iniciativas.

Un segundo método de I&D consiste en adoptar el papel de imitador innovador de productos exitosos, con lo que se minimizan los riesgos y costos que supone ser el pionero. Este método implica permitir a la empresa pionera desarrollar la primera versión del nuevo producto y demostrar que existe un mercado. Después, las empresas rezagadas desarrollarán un producto similar. Esta estrategia requiere un excelente personal de I&D y un excelente departamento de marketing.

TABLA 8-14 Participación de la función de investigación y desarrollo en situaciones determinadas de implementación de estrategias

Tipo de organización	Estrategia implementada	Actividad de I&D
Empresa farmacéutica	Desarrollo de producto	Probar los efectos de un nuevo medicamento en diferentes subgrupos.
Fabricante de barcos	Diversificación relacionada	Probar el desempeño de diferentes diseños de quillas en diferentes condiciones.
Fabricante de recipientes plásticos	Penetración de mercado	Desarrollar un recipiente biodegradable.
Empresa productora de aparatos electrónicos	Desarrollo de mercado	Desarrollar un sistema de telecomunicaciones en un país extranjero.

Una tercera estrategia de I&D es ser un productor de bajo costo mediante la producción masiva de productos similares pero menos costosos que los lanzados recientemente. Cuando los clientes aceptan un nuevo producto, el precio cobra cada vez más importancia en la decisión de compra. Por otra parte, el marketing masivo reemplaza las ventas personales como la estrategia dominante de ventas. Esta estrategia de I&D exige una inversión importante en planta y equipo pero menos gastos en I&D que los dos métodos antes descritos.

Las actividades de I&D entre las empresas estadounidenses necesitan estar estrechamente relacionadas con los objetivos de la empresa. Es necesario ampliar la comunicación entre los gerentes de I&D y los estrategas. Las empresas están experimentando con diferentes métodos para lograr este mejor clima de comunicación, como diferentes acuerdos de subordinación y funciones para los gerentes y nuevos métodos para reducir el tiempo necesario para que las ideas se conviertan en realidad.

Quizá la tendencia más actual en la administración de I&D sea haber levantado el velo de la confidencialidad y lograr ahora que las empresas, aún siendo grandes rivales, unan sus fuerzas para desarrollar nuevos productos. La colaboración está en aumento debido a las nuevas presiones competitivas, los altos costos de investigación, mayores restricciones regulatorias y agendas que demandan el desarrollo acelerado de productos. Las empresas no sólo están trabajando hombro con hombro en lo referente a la I&D, sino que están formando consorcios en universidades para dar solución a sus necesidades de I&D. En la actualidad, más de 600 consorcios de investigación están en operación en Estados Unidos. Eliminar la confidencialidad relativa a las actividades de I&D entre muchas empresas a través de la colaboración ha permitido el marketing de nuevas tecnologías y productos aún antes de estar a la venta. Por ejemplo, algunas empresas están colaborando para diseñar de manera eficiente paneles solares para dotar de energía a hogares y empresas.

Temas de sistemas de Información gerencial (SIG)

Las empresas que recaban, asimilan y evalúan con mayor eficacia la información externa e interna están ganando ventajas competitivas sobre las demás. Contar con un *sistema de información gerencial (SIG)* eficaz puede ser el factor más importante que diferencie a una empresa exitosa de otra que no lo es. El proceso de la administración estratégica se ve enormemente facilitado si las empresas cuentan con un sistema de información efectivo.

Recabar, recuperar y almacenar información puede ayudar a crear ventajas competitivas para prácticas como las ventas cruzadas a los clientes, monitorear los proveedores, mantener informados a gerentes y empleados, coordinar actividades entre divisiones y administrar fondos. Al igual que el inventario y los recursos humanos, ahora se reconoce que la información es un recurso organizacional valioso que se puede controlar y administrar. Las empresas que implementan estrategias y hacen uso de la mejor información serán las que logren ventajas competitivas en el siglo XXI.

Un buen sistema de información permite a las empresas reducir costos. Por ejemplo, los pedidos en línea de los vendedores a las instalaciones de producción pueden reducir el tiempo de pedido de materiales y los costos de inventario. La comunicación directa entre proveedores, fabricantes, mercadólogos y clientes puede vincular a los elementos de la cadena de valor, como si constituyeran una organización. Un mejor sistema de información redonda casi siempre en una mejor calidad y servicio.

Una inquietud frecuente entre las empresas es la piratería informática, por lo que están tomando medidas específicas para asegurar y salvaguardar las comunicaciones corporativas, archivos, pedidos y negocios realizados por internet. Miles de empresas están plagadas de piratas informáticos entre los que se encuentran empleados descontentos, competidores, adolescentes ociosos, sociópatas, ladrones, espías y agentes contratados. La vulnerabilidad de las computadoras es un problema gigante y costoso.

Dun & Bradstreet es un ejemplo de una empresa que cuenta con un excelente sistema de información. Todo cliente de D&B en el mundo tiene un número de nueve dígitos. La base de datos de la información asociada con cada número ha sido tan utilizada que es como el número de seguridad social en los negocios. D&B ha logrado grandes ventajas competitivas gracias a su sistema de información.

En muchas empresas, la tecnología de información está alejándose de los lugares tradicionales de trabajo y permitiendo a los empleados trabajar desde sus hogares o desde cualquier otra parte, en cualquier momento. El concepto móvil de trabajo permite a los empleados trabajar un día tradicional de 9 horas, 5 días a la semana, en cualquiera de las 24 zonas horarias del mundo. El software de videoconferencias permite a los empleados reunirse desde sus computadoras siempre que lo necesiten. Cualquier gerente o empleado que viaje mucho lejos de sus oficinas es buen candidato a trabajar desde su hogar en lugar de en las oficinas de la empresa. Los vendedores o consultores son buenos ejemplos, pero toda persona cuyo trabajo implique hablar con otros o manejar información podría operar fácilmente desde su hogar con el sistema de cómputo y software adecuados.

Muchas personas consideran que la tendencia a prescindir de las oficinas está promoviendo el resurgimiento de la cohesión familiar en la sociedad estadounidense. Incluso el diseño de los hogares puede cambiar de tener grandes áreas abiertas a tener más áreas privadas pequeñas orientadas al trabajo.¹³

Analítica de negocios

La *analítica de negocios* es una técnica de administración de sistemas de información que implica el uso de software de minería de gigantescos volúmenes de datos para ayudar a los ejecutivos a tomar decisiones. Conocida también como analítica predictiva, aprendizaje automático o minería de datos, este software permite a los investigadores evaluar y utilizar el cúmulo de experiencias de una organización, un recurso estratégico invaluable para cualquier empresa. La historia de las interacciones de la empresa con sus clientes, proveedores, distribuidores, empleados, rivales, etcétera podría analizarse mediante la *minería de datos* para generar modelos predictivos. La analítica de negocios es muy similar a los métodos actuariales que utilizan las compañías de seguros para calificar a sus clientes con base en sus probabilidades de resultados negativos o positivos. Básicamente, toda empresa supone una misión de administración riesgosa. Por tanto, al igual que las empresas aseguradoras, todas las empresas pueden beneficiarse de medir, rastrear y calcular el riesgo asociado con cientos de decisiones estratégicas y tácticas que se toman a diario. La analítica de negocios permite a una empresa beneficiarse de medir y administrar el riesgo.

A medida que más productos se estandarizan (se vuelven tan similares hasta ser indistinguibles), la ventaja competitiva obstaculiza cada vez más las mejoras en los procesos de negocio. La analítica de negocios puede ofrecer a la empresa inteligencia de negocios exclusiva concerniente, por ejemplo, a qué segmento de clientes elige o a cuál segmento descartar, postergar o abandonar a la competencia y por qué. La analítica de negocios puede revelar si sus competidores son débiles, de tal manera que las actividades de marketing y ventas puedan orientarse de manera directa a aprovechar las oportunidades resultantes (conocimiento). Además de comprender mejor el comportamiento del cliente, lo cual de por sí genera un marketing más efectivo y eficiente, la analítica de negocios también se está utilizando para reducir gastos, por ejemplo, ocultando las ofertas de retención a los clientes que se quedarán de todos modos con la empresa, o administrando transacciones fraudulentas en las que intervienen facturas, compras con tarjetas de crédito, reclamos de seguro, declaraciones fiscales, llamadas por teléfonos celulares, clics sobre anuncios en línea, etcétera.

Una característica distintiva de la analítica de negocios es que es predictiva más que retrospectiva, puesto que permite a la empresa aprender de su experiencia y tomar decisiones presentes y futuras con base en la información anterior. Derivar modelos predictivos sólidos de la minería de datos para ayudar a tomar cientos de decisiones de negocios en comunes, es la esencia de aprender de la experiencia. Los modelos matemáticos asociados con la analítica de negocios pueden lograr mejoras extraordinarias en la toma de decisiones a todo nivel de la organización y en todas las etapas de la administración estratégica. En cierto sentido, en la analítica de negocios, el arte se convierte en ciencia, debido a la generalización matemática de miles, millones e incluso miles de millones de puntos de datos para descubrir patrones de conducta, descubrimientos que optimizarán el uso de los recursos.

El CEO de IBM, Samuel Palmisano recientemente anunció que IBM se estaba incorporando de manera decidida al mundo de la analítica de negocios, con el fin de apoderarse de la participación de mercado de la empresa líder Oracle.¹⁴ Los ingresos anuales de IBM por analítica de negocios de cerca de \$40 000 millones están aumentando alrededor de 15% cada trimestre en comparación con el crecimiento de la industria de cerca de 15% anual. La adquisición que hizo IBM de SPSS por \$1 200 millones, entre otras adquisiciones recientes, la ayudó a incursionar con fuerza en la industria de consultoría de analítica de negocios. En la actualidad, Microsoft cuenta con un programa de software llamado PowerPivot que ofrece la capacidad de minería de datos en un formato parecido al de una hoja de cálculo, pero no es ni de cerca tan poderoso como el software de analítica de negocios. Hace poco, IBM completó un proyecto de analítica de negocios para el departamento de bomberos de la ciudad de Nueva York en el que se evaluó el riesgo de los edificios de la ciudad.

Nota para el estudiante

Sin importar su especialidad de negocios, asegúrese de aprovechar esos conocimientos especiales en la presentación de su análisis de caso de administración estratégica. Siempre que surja la oportunidad en su proyecto oral o escrito, revele la forma en que su empresa podría ganar y mantener una ventaja competitiva gracias a sus recomendaciones relacionadas con marketing, finanzas/contabilidad o SIG. Compare siempre su empresa con las empresas rivales y derive de tales comparaciones ideas y conclusiones de manera que sus recomendaciones causen la impresión de estar bien concebidas. Nunca evite los análisis de los estados financieros proyectados o

de EPS/EBIT, pues debe convencer a su audiencia de que sus recomendaciones son factibles financieramente y vale la pena gastar dinero en ellas. Invierta suficiente tiempo para explicar los aspectos básicos de sus análisis, de manera que sus compañeros (y su profesor) estén seguros de que los elaboró de una manera correcta y razonable. Con mucha frecuencia, cuando los estudiantes apresuran la explicación de este punto significa que sus estados financieros son demasiado optimistas o incorrectos, así que evite hacerlo. Los aspectos de marketing, finanzas/contabilidad y SIG de sus estrategias recomendadas deben trabajar en conjunto para lograr y conservar una ventaja competitiva para la empresa, así que señale este detalle con frecuencia.

Conclusión

La implementación exitosa de estrategias depende de la cooperación de todos los gerentes funcionales y divisionales de la organización. Por lo general se encarga a los departamentos de marketing que implementen estrategias que requieran importantes incrementos en los ingresos de ventas en nuevas áreas y con productos nuevos y mejorados. Los gerentes de finanzas y contabilidad deben diseñar métodos de implementación de estrategias efectivos a bajo costo y con un mínimo riesgo para esa empresa. Los gerentes de I&D deben transferir complejas tecnologías o desarrollar nuevas con el fin de implementar con éxito las estrategias. Los gerentes de sistemas de información son cada vez más necesarios como fuente de liderazgo y capacitación a todas las personas de la empresa. La naturaleza y función de las actividades de marketing, finanzas/contabilidad, I&D y sistemas de información, aunadas a las actividades de administración descritas en el capítulo 7, determinarán en gran medida el éxito de una organización.

Términos y conceptos clave

Análisis de estados financieros proyectados (p. 264)

Análisis EPS/EBIT (p. 261)

Analítica de negocios (p. 278)

Escalamiento multidimensional (p. 260)

Investigación y desarrollo (I&D) (p. 275)

Marketing basado en propósitos (p. 256)

Método de las acciones circulantes (p. 273)

Minería de datos (p. 278)

Nicho vacante (p. 260)

Oferta pública inicial (p. 275)

Posicionamiento de producto (p. 256)

Presupuesto de efectivo (p. 271)

Presupuesto financiero (p. 270)

Prima (p. 273)

Segmentación de mercados (p. 256)

Sistema de información gerencial (SIG) (p. 277)

Tweet (p. 254)

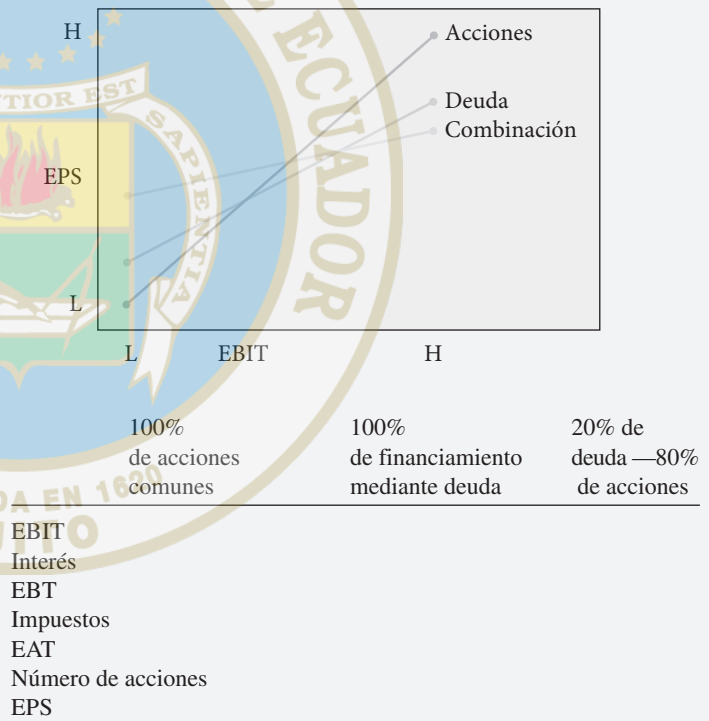
Variables de la mezcla de marketing (p. 257)

Wikis (p. 254)

Temas para repaso y debate

- Defina y dé un ejemplo de *analítica de negocios*. ¿Por qué esa técnica se está utilizando tanto en las organizaciones modernas?
- Dé un ejemplo hipotético en el que la Empresa A compre a la Empresa B con una prima de 15.0%.
- Dé un ejemplo hipotético en el que la Empresa A compre a la Empresa B con un descuento de 15.0%.
- ¿Qué son las acciones propias en cartera? ¿Cuándo es recomendable que una empresa recompre acciones?
- ¿Qué es una oferta pública inicial (IPO)? ¿Cuándo una IPO resulta benéfica para una empresa? ¿Por qué Dunkin' Donuts recientemente utilizó una IPO? ¿Fue una estrategia acertada? ¿Por qué?
- Analice los nuevos principios de marketing de acuerdo con Parise, Guinan y Weinberg.
- Para las empresas en general identifique y analice tres oportunidades y tres amenazas asociadas con las actividades de las redes sociales en internet.
- ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con el siguiente enunciado? "Los televidentes son espectadores pasivos de los anuncios, mientras que los usuarios de Internet asumen un papel activo para elegir qué ver, así que es más difícil para los mercadólogos llegar a los clientes en internet". Explique su razonamiento.
- ¿Qué tan importante o relevante considera que es el "marketing basado en propósitos" para las organizaciones actuales?
- ¿Por qué es esencial para las organizaciones segmentar los mercados y orientarse a grupos determinados de consumidores?
- Explique cómo y por qué internet facilita la segmentación de mercados.
- Una regla de posicionamiento de productos dada en este capítulo es que "Cuando sólo hay dos competidores, la posición estratégica preferida es el centro". Ilustre esto para la industria de los cruceros, donde dominan sólo dos empresas, Carnival y Royal Caribbean. Ilustre esto para la industria de la construcción de aeronaves, donde dominan Boeing y Airbus.
- ¿Cómo podrían afectar los dividendos el análisis EPS/EBIT? ¿Sería correcto referirse a las "utilidades después de impuestos, intereses y dividendos" como utilidades retenidas para un año determinado?
- Al realizar un análisis EPS/EBIT, ¿de dónde provienen los números del primer renglón (EBIT)?

15. Al realizar un análisis EPS/EBIT, ¿de dónde proviene el porcentaje de la tasa fiscal?
16. Para Litten Company de la tabla 8-7, ¿cuál tendría que haber sido el valor de las utilidades retenidas para 2011 en el balance general, dado que el valor de IN-DIV para 2012 fue de \$4?
17. Demuestre algebraicamente que la fórmula de la razón precio utilidades es idéntica al número de acciones circulantes multiplicada por el precio de las acciones. ¿Por qué los valores obtenidos con estos dos métodos difieren en ocasiones?
18. En términos contables, distinga entre intangibles y fondo de comercio en un balance general. ¿Por qué estos dos rubros suelen mantenerse iguales en los estados financieros proyectados?
19. Explique cómo estimaría el valor total de una empresa.
20. Diagrame e identifique con claridad los elementos de un mapa de posicionamiento de producto que incluya seis cadenas de restaurantes de comida rápida.
21. Explique por qué el análisis EPS/EBIT es una técnica central para la implementación de estrategias.
22. Analice las limitaciones del análisis EPS/EBIT.
23. Explique de qué manera la participación de los gerentes de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de información puede mejorar la implementación de estrategias.
24. Considere el siguiente enunciado: “Las utilidades retenidas en el balance general no son dinero disponible para financiar la implementación de estrategias”. ¿Es verdadero o falso? Explique.
25. Explique por qué se considera que el análisis de estados financieros proyectados es una herramienta tanto para la formulación de estrategias como para su implementación.
26. Describa algunas actividades de marketing, finanzas/contabilidad, I&D y de administración de sistemas de información que una pequeña cadena de restaurantes pudiera emprender para iniciar su expansión en un estado vecino.
27. ¿Qué efecto está teniendo el comercio electrónico sobre los esfuerzos de las empresas para segmentar mercados?
28. ¿Cómo ha cambiado la ley Sarbanes–Oxley de 2002 el manejo de los estados financieros por parte de los CEO y directores financieros?
29. ¿En qué medida ha estado expuesto a temas del medio ambiente en sus cursos de negocios? ¿Qué curso ha tenido la mayor cobertura del tema? ¿Qué porcentaje de sus cursos no han abordado el tema? Comente.
30. Complete el siguiente análisis EPS/EBIT para una empresa cuyas acciones tienen un precio de \$20, la tasa de interés sobre los fondos es de 5%, la tasa fiscal es de 20%, el número de acciones en circulación es 500 millones y el rango de EBIT es \$100 millones a \$300 millones. La firma necesita recaudar \$200 millones en capital. Utilice la tabla de la derecha para completar su trabajo.
31. ¿En qué casos las utilidades retenidas del balance general disminuirían de un año al otro?
32. Con sus propias palabras, mencione los pasos necesarios en el desarrollo de estados financieros proyectados.
33. Con base en los estados financieros ofrecidos por Disney (pp. 26-27), ¿cuántos dividendos en dólares pagó Disney en 2009? ¿En 2010?
34. Con base en los estados financieros ofrecidos en este capítulo para Litten Company, calcule el valor de esta empresa si sabe que el precio de sus acciones es de \$20 y que tiene 1 millón de acciones en circulación. Calcule por cuatro medios diferentes y saque un promedio.
35. ¿Por qué razón debería tener cuidado de no utilizar porcentajes históricos a ciegas al desarrollar estados financieros proyectados?
36. Al desarrollar estados financieros proyectados, ¿qué debe hacer si la cantidad en dólares que debe poner en la cuenta de efectivo (para equilibrar el estado financiero) es mucho mayor (o menor) que la deseada?
37. ¿Por qué es importante y necesario segmentar los mercados y orientarse a grupos de clientes, en lugar de orientarse a todos los consumidores posibles?
38. Explique de manera detallada el siguiente diagrama EPS/EBIT.



Notas

1. Salvatore Parise, Patricia Guinan y Bruce Weinberg, “The Secrets of Marketing in a Web 2.0 World”, *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2008, R1.
2. Kathy Chu y Kim Thai, “Banks Jump on Twitter Wagon”, *USA Today*, 12 de mayo de 2009, B1.
3. Valerie Bauerlein, “Gatorade’s Mission: Sell More Drinks”, *Wall Street Journal*, 14 de septiembre de 2010, B6.
4. Tom Wright, “Poor Nations Go Online on Cell Phones”, *Wall Street Journal*, 5 de diciembre de 2008, B8.
5. <http://www.corporate-eye.com/blog/2010/12/ad-spending-forecasts-highlight-china-and-the-internet/>
6. Ellen Byron, “A New Odd Couple: Google, P&G Swap Workers to Spur Innovation”, *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2008, A1.
7. Susanne Vranica, “Veteran Marketer Promotes a New Kin of Selling”, *Wall Street Journal*, 31 de octubre de 2008, B4.
8. Gupta, Sunil y Donald R. Lehmann, *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*

- (sección de “retención de clientes”) (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education/Wharton School Publishing, 2005).
9. Ralph Biggadike, “The Contributions of Marketing to Strategic Management”, *Academy of Management Review* 6, núm. 4 (octubre de 1981): 627.
 10. Michael Rapoport, “Pro Forma Is a Hard Habit to Break”, *Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 2003, B3A.
 11. Amy Merrick, “U.S. Research Spending to Rise Only 3.2 Percent”, *Wall Street Journal*, 28 de diciembre de 2001, A2.
 12. Pier Abetti, “Technology: A Key Strategic Resource”, *Management Review* 78, núm. 2 (febrero de 1989): 38.
 13. Adaptado de Edward Baig, “Welcome to the Office”, *BusinessWeek*, 26 de junio de 1995.
 14. Spencer Ante, “IBM Ready for Close-Up”, *Wall Street Journal*, 18 de enero de 2011, B4.

Lecturas sobre temas actuales

- Bertini, Marco y Luc Wathieu. “How to Stop Customers from Fixating on Price”, *Harvard Business Review*, mayo de 2010, 84-91.
- Comstock, Beth, Ranjay Gulati y Stephen Liguori. “Unleashing the Power of Marketing”, *Harvard Business Review*, octubre de 2010, 90-99.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro y C. Annique Un. “Why Some Firms Never Invest in Formal R&D”, *Strategic Management Journal* 31, núm. 7 (julio de 2010): 759-779.
- Dixon, Matthew, Karen Freeman y Nicholas Toman. “Stop Trying to Delight Your Customers”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, 116-123.
- Dunn, Brian J. “Best Buy’s CEO on Learning To Love Social Media”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, 43-50.
- Hayashi, Alden M. “How Not to Market On the Web”, *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 2 (invierno de 2010): 14-16.
- Hey, Tony. “The Next Scientific Revolutions”, *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, 56-91.
- Hopkins, Michael S. y Leslie Brokaw. “Matchmaking With Math: How Analytics Beats Intuition to Win Customers”, *MIT Sloan Management Review* 52, núm. 2 (invierno de 2011): 35-42.
- Kaplan, Andreas M. y Michael Haenlein. “Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media”, *Business Horizons* 53, núm. 1 (enero-febrero de 2010): 59-68.
- Kruschwitz, Nina y Rebecca Shockley. “10 Data Points: Information and Analytics at Work”, *MIT Sloan Management Review* 52, núm. 1 (otoño de 2010): 28-32.
- Lavalle, Steve, Eric Lesser, Rebecca Shockley, Michael S. Hopkins y Nina Kruschwitz. “Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value”, *MIT Sloan Management Review* 52, núm. 1 (invierno de 2011): 21-34.
- Roy, Abhijit y Satya P. Chattopadhyay. “Stealth Marketing as a Strategy”, *Business Horizons* 53, núm. 1 (enero-febrero de 2010): 69-77.
- Rust, Roland T., Christine Moorman y Gaurav Bhalla. “Rethinking Marketing”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, 94-101.
- Slater, Stanley F., Eric M. Olson y G. Thomas M. Hult. “Wondered About Strategy Implementation? Don’t Overlook Marketing’s Role”, *Business Horizons* 53, núm. 5 (septiembre-octubre de 2010): 469-480.
- Yujuico, Emmanuel y Betsy D. Gelb. “Better Marketing to Developing Countries: Why and How”, *Business Horizons* 53, núm. 5 (septiembre-octubre de 2010): 501-510.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 8A

Desarrollar mapas de posicionamiento divisional de productos para Walt Disney

Objetivo

Las organizaciones monitorean continuamente cómo están posicionados sus productos y servicios en relación con los de sus competidores. Walt Disney tiene cinco divisiones principales: 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products y 5) Interactive Media. La empresa tiene una feroz competencia en cada segmento. Los mapas de posicionamiento de producto ofrecen información estratégica útil para los gerentes de marketing así como para los ejecutivos corporativos responsables de la planeación estratégica.

Instrucciones

- Paso 1** Vaya a <http://corporate.disney.go.com/> y revise las cinco principales divisiones de Disney.
- Paso 2** Realice una investigación para identificar a los tres principales competidores en cada una de las cinco principales divisiones. Utilice el caso de cohesión, según sea necesario.
- Paso 3** Desarrolle cinco mapas de posicionamiento de producto para Disney —un mapa para cada una de sus cinco divisiones principales. Incluya a dos de los principales competidores en cada mapa.

Ejercicio 8B

Obtener práctica en el desarrollo de mapas de posicionamiento de productos

Objetivo

En el posicionamiento de producto (o mercado) la clave es utilizar las dimensiones más importantes del producto para los consumidores. Un mapa de posicionamiento que contemple factores como precio y calidad es esencial, pero quizá existan otras dimensiones más importantes. Piense de manera estratégica. A continuación se presentan algunas dimensiones de posicionamiento posibles para la cerveza y el champú.

Cerveza —alta o baja en calorías, oscura o clara, nacional o importada, nombre de marca o marca de tienda

Champú —control de la caspa, suave o fuerte, nivel de perfume, incluye acondicionador o no

Instrucciones

Para 1) la cerveza y 2) el champú con los que esté familiarizado, desarrolle mapas de posicionamiento que reflejen su conocimiento de productos determinados en estas categorías. Incluya cuatro productos tanto en su mapa de cervezas como en el mapa de champús. Debajo de cada mapa dé la razón por la que determinada marca es su favorita.

Ejercicio 8C

Desarrollar un análisis EPS/EBIT para Walt Disney

Objetivo

Un análisis EPS/EBIT es una de las técnicas más utilizadas para determinar el grado en el que se debe usar deuda y/o acciones para financiar las estrategias que se implementarán. Este ejercicio le dará práctica en el desarrollo del análisis EPS/EBIT.

Instrucciones (Datos de 4-1-11)

Digamos que Walt Disney necesita recaudar \$1 200 millones en 2012 para construir un nuevo parque temático en África. Determine si Walt Disney debe utilizar 100% de deuda, 100% de acciones o una combinación 50-50 de ambos para financiar su estrategia de desarrollo de mercado. Suponga que existe una tasa fiscal de 29% y una tasa de interés de 5%. El precio por acción de Walt Disney el dividendo anual es de \$0.40 por acción en circulación. El rango del EBIT para 2012 es de entre \$6 000 millones y \$9 000 millones. En total hay 1 900 millones de acciones comunes en circulación. Desarrolle una tabla EPS/EBIT para reflejar su análisis.

Ejercicio 8D

Preparar estados financieros proyectados para Walt Disney

Objetivo

Este ejercicio está diseñado para aumentar su experiencia en la preparación de estados financieros proyectados. El análisis proforma es una técnica central para la implementación de estrategia debido a que permite a los gerentes anticiparse y evaluar los resultados esperados de diferentes métodos de implementación de estrategias.

Instrucciones

- Paso 1** Trabaje con un compañero de clases. Desarrolle un balance general y un estado de resultados proyectado de Disney para 2012. Suponga que Disney planea recaudar \$900 millones en 2012 para construir un nuevo

parque temático en África y planea obtener 50% del financiamiento de un banco y el otro 50% de la emisión de acciones. Plantee otros supuestos según sea necesario y menciónelos claramente por escrito.

Paso 2 Calcule la razón circulante, la razón deuda a capital y la razón de rendimiento sobre la inversión de Disney para 2012. ¿Cómo se comparan sus razones de 2012 con las razones de 2010 y 2011? ¿Por qué es importante establecer esta comparación? Utilice <http://finance.yahoo.com> para obtener los estados financieros reales de 2011.

Paso 3 Lleve sus estados financieros a clase y analice cualquier problema o pregunta con los que se encuentre

Paso 4 Compare sus estados proyectados con los estados financieros de sus compañeros. ¿Cuáles son las principales diferencias que existen entre su análisis y el trabajo de otros estudiantes?

Ejercicio 8E

Determinar el valor en efectivo de Walt Disney

Objetivo

Es una buena práctica determinar periódicamente el valor financiero o el valor en efectivo de su empresa. Este ejercicio le dará la práctica para determinar el valor total de una empresa mediante diferentes métodos. Utilice los datos de finales de 2010 según se presentaron en el caso de cohesión de las páginas 26-27.

Instrucciones

Paso 1 Calcule el valor financiero de Walt Disney con base en cuatro métodos: 1) el valor neto o el capital contable de los accionistas, 2) el valor futuro de las utilidades de Disney, 3) la razón precio-utilidades y 4) el método de acciones en circulación.

Paso 2 En dólares, ¿cuánto vale Disney?

Paso 3 Compare sus análisis y conclusiones con los de sus compañeros.

Ejercicio 8F

Desarrollar un mapa de posicionamiento de producto para mi universidad

Objetivo

El objetivo de este ejercicio es que practique en el desarrollo de los mapas de posicionamiento de producto. Las organizaciones sin fines de lucro, como las universidades están utilizando cada vez más mapas de posicionamiento de producto para determinar formas efectivas de implementar estrategias.

Instrucciones

Paso 1 Haga equipo con otras dos personas de su clase.

Paso 2 Preparen un mapa de posicionamiento de producto que incluya a su institución y a otros cuatro colegios o universidades de su estado.

Paso 3 En el pizarrón, trace su mapa de posicionamiento de producto.

Paso 4 Analice las diferencias entre los mapas trazados en el pizarrón.

Ejercicio 8G

¿Los bancos requieren estados financieros proyectados?

Objetivo

La finalidad de este ejercicio es explorar la importancia práctica y el uso de los estados financieros en el negocio bancario.

Instrucciones

Contacte a dos banqueros locales por teléfono para buscar sus respuestas a las siguientes preguntas. Anote las respuestas que reciba y reporte sus hallazgos a su clase.

1. ¿El banco requiere estados financieros proyectados como parte de la solicitud de préstamo para una empresa?
2. ¿Cómo utiliza su banco los estados financieros proyectados cuando son parte de una solicitud de préstamo para una empresa?
3. ¿Qué consejo especial le daría a las empresas solicitantes del préstamo al preparar sus estados financieros proyectados?



“CITAS NOTABLES”

“Los métodos de control complicados no funcionan, confunden. Distraen la atención de lo que debe controlarse para enfocarse en la mecánica y la metodología del control”. —*Seymour Tilles*

“Aunque se elija el plan A como el más realista, no deben olvidarse otras alternativas de importancia. Pueden servir como planes de contingencia”. —*Dale McConkey*

“Las organizaciones son más vulnerables cuando están en la cima del éxito”. —*R. T. Lenz*

“La evaluación de estrategias debe simplificar la revisión de planes y el consenso relativo a los cambios para los gerentes”. —*Dale McConkey*

“Si bien la palabra estrategia suele asociarse con el futuro, su conexión con el pasado es de igual importancia. La vida se vive hacia adelante pero se entiende hacia atrás, los gerentes pueden vivir una estrategia en el futuro, pero la entienden a través del pasado”. —*Henry Mintzberg*

“A menos que la evaluación de estrategias se lleve a cabo de manera seria y sistemática, y a menos que los estrategias estén dispuestos a actuar con base en resultados, la energía se agotará en defender el pasado. Nadie tendrá el tiempo, los recursos o la voluntad de trabajar en aprovechar el presente, mucho menos en crear el mañana”. —*Peter Drucker*

“Tanto los ejecutivos como los consultores y maestros de escuelas de negocios concuerdan en que en la actualidad, la planeación estratégica es el único y más importante tema en la administración y lo seguirá siendo durante los siguientes cinco años. Las estrategias se han convertido en parte de la agenda principal de muchas de las organizaciones modernas. La planeación estratégica ha vuelto con un vigor renovado.” —*John Byrne*

“Los planificadores no deberían planear sino ser facilitadores, catalizadores, encuestadores, educadores y sintetizadores que guíen el proceso de planeación de manera eficaz”. —*A. Hax y N. Majluf*

Revisión, evaluación y control de estrategias

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir un modelo práctico para la evaluación de estrategias.
2. Explicar por qué la evaluación de estrategias es algo complejo, delicado y, aun así, esencial para el éxito de una compañía.
3. Analizar la importancia de la planeación de contingencias en la evaluación de estrategias.
4. Analizar la función de las auditorías en la evaluación de estrategias.
5. Analizar el Balanced Scorecard.
6. Analizar los desafíos que presenta el siglo XXI para la administración estratégica.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 9A

Examinar 100 Balanced Scorecards

Ejercicio 9B

Preparar un informe sobre la evaluación de estrategias para Walt Disney

Ejercicio 9C

Evaluar las estrategias de mi universidad

Incluso las estrategias mejor formuladas e implementadas se vuelven obsoletas cuando los entornos, externo e interno, de una empresa cambian. Es esencial, por tanto, que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de manera sistemática. Este capítulo presenta un modelo que puede servir para guiar a los gerentes en la evaluación de las actividades de administración estratégica, asegurarse de que están funcionando y realizar cambios oportunos. También se presentarán los sistemas de manejo de información que se utilizan para la evaluación de estrategias, así como, lineamientos para formular, implementar y evaluar las mismas. McDonald's Corp. evalúa sus estrategias de manera muy eficaz y aplica medidas correctivas oportunas.

Naturaleza de la evaluación de estrategias

El proceso de administración estratégica genera decisiones que pueden tener consecuencias importantes y perdurables. Las malas decisiones estratégicas pueden ocasionar penalizaciones severas y ser extremadamente difíciles, y hasta imposibles, de revertir. Por consiguiente, la mayoría de los estrategas concuerdan

Caso de administración estratégica de excelencia

MCDONALD'S CORPORATION

Con sede en Oak Brook, Illinois, McDonald's por décadas ha hecho un extraordinario trabajo de evaluación de estrategias y ajustes oportunos para generar más ingresos y ganancias cada trimestre. Ni el severo invierno de 2011, ni los elevados precios de las mercancías impidieron a McDonald's superar a sus rivales Burger King y Wendy's. El menú de McDonald's es cada vez más variado, con nuevos artículos como el emparedado McRib y la bebida de caramelo y moka McCafé. A casi todos gustan las Quarter Pounders, los McNuggets de pollo y las Big Macs de McDonald's.

Recientemente, McDonald's volvió a presentar en televisión a su personaje, Ronald McDonald, en un intento por reenfocarse en los niños después de haber centrado su atención en los adultos ofreciéndoles cafés de especialidad y batidos. Los nuevos anuncios televisivos, dirigidos a los niños y no a sus padres, invitan a los pequeños a acceder al sitio HappyMeal.com, donde podrán jugar y crear fotografías con Ronald.

Cerca de 40% de la deuda total de McDonald's está en moneda extranjera, principalmente en euros, libras, dólares australianos y dólares canadienses, por lo que la caída en el valor del dólar es muy benéfica para la empresa. Cerca de dos tercios de sus ingresos proviene del extranjero, no de Estados Unidos, y cuenta con restaurantes en 118 países. Tan sólo en Estados Unidos, hay más de 14 000 restaurantes McDonald's, pero más de 21 000 en otros países. La empresa cuenta con más de 400 000 empleados, liderados por su CEO y vicepresidente, James Skinner. Por primera vez en la historia a finales de 2010, los 32 737 restaurantes de McDonald's fueron superados por Subway, que contaba con 33 749 restaurantes en todo el mundo. Subway superó el número de McDonald's en Estados Unidos en 2002, pero incluso hoy, McDonald's tiene ingresos más altos que Subway.

McDonald's abrió 1 100 nuevos restaurantes en 2011 y cerró cerca de 350, lo que da un total de 750 restaurantes nuevos, en comparación con un neto de 541 inauguraciones en 2010. Los gastos de capital netos de McDonald's fueron de aproximadamente \$2 500 millones para 2011, ya que la empresa continuó expandiéndose por todo el mundo aprovechando la creciente demanda de su variado menú de productos. McDonald's alimenta a diario a casi 62 millones de clientes y opera la Hamburger University en Chicago. Casi 80% de sus restaurantes son operados por franquiciatarios o afiliados, no son propiedad de la empresa.

McDonald's compete directamente con Wendy's, Arby's Group, BurgerKing Holdings, Yum Brands y Hardees, pero también con Kentucky Fried Chicken, Chick-Filet, Sonic y miles de restaurantes familiares de comida rápida.

Los ingresos de 2010 de McDonald's aumentaron un 5.8%, para llegar a \$24 000 millones, en tanto que sus utilidades ascendieron a \$4 900 millones, un aumento de 8.7%. McDonald's sigue adaptando sus productos a los gustos locales. Por ejemplo, en Maine y Canadá se puede ordenar un Mclobster, un producto que quizá pronto esté a la venta en todo Estados Unidos.

¿Quiénes son los consumidores de café más leales, los de Dunkin' Donuts, los de Tim Horton's, los de Starbucks o los de McDonald's? Un estudio reciente afirma que los consumidores de café más leales son los de McDonald's, porque éstos no prueban otras marcas con tanta frecuencia. De acuerdo con la investigación, sobre 1500 consumidores de café, sólo 29% de los partidarios de McDonald's van a otros lugares en un mes, en comparación al 53% de los aficionados de Starbucks y Dunkin' Donuts. Aludiendo a este comportamiento como la clave para la batalla en la comida rápida, el cofundador de CustomersDNA, Dave Jenkins dijo a Dow Jones: "Conseguir que ese cliente regrese una vez más a su restaurante y una vez menos al de la competencia es la manera en la que se gana o se pierde la batalla".

Fuente: Basado en Anne Gasparro y Tess Stynes, "McDonald's Profit Edges Up", *Wall Street Journal*, 25 de enero de 2011, B4. También, Annie Gasparro, "McDonald's Brings Back Ronald", *Wall Street Journal*, 7 de abril de 2011, B5. También, <http://chicagobreakingbusiness.com/2011/04/study-mcdonalds-winning-coffee-loyalty-battle.html>.

en que la evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica. La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados contra los reales y (3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado. En la figura 9-1 se ilustra la etapa de evaluación de estrategias del proceso de administración estratégica.

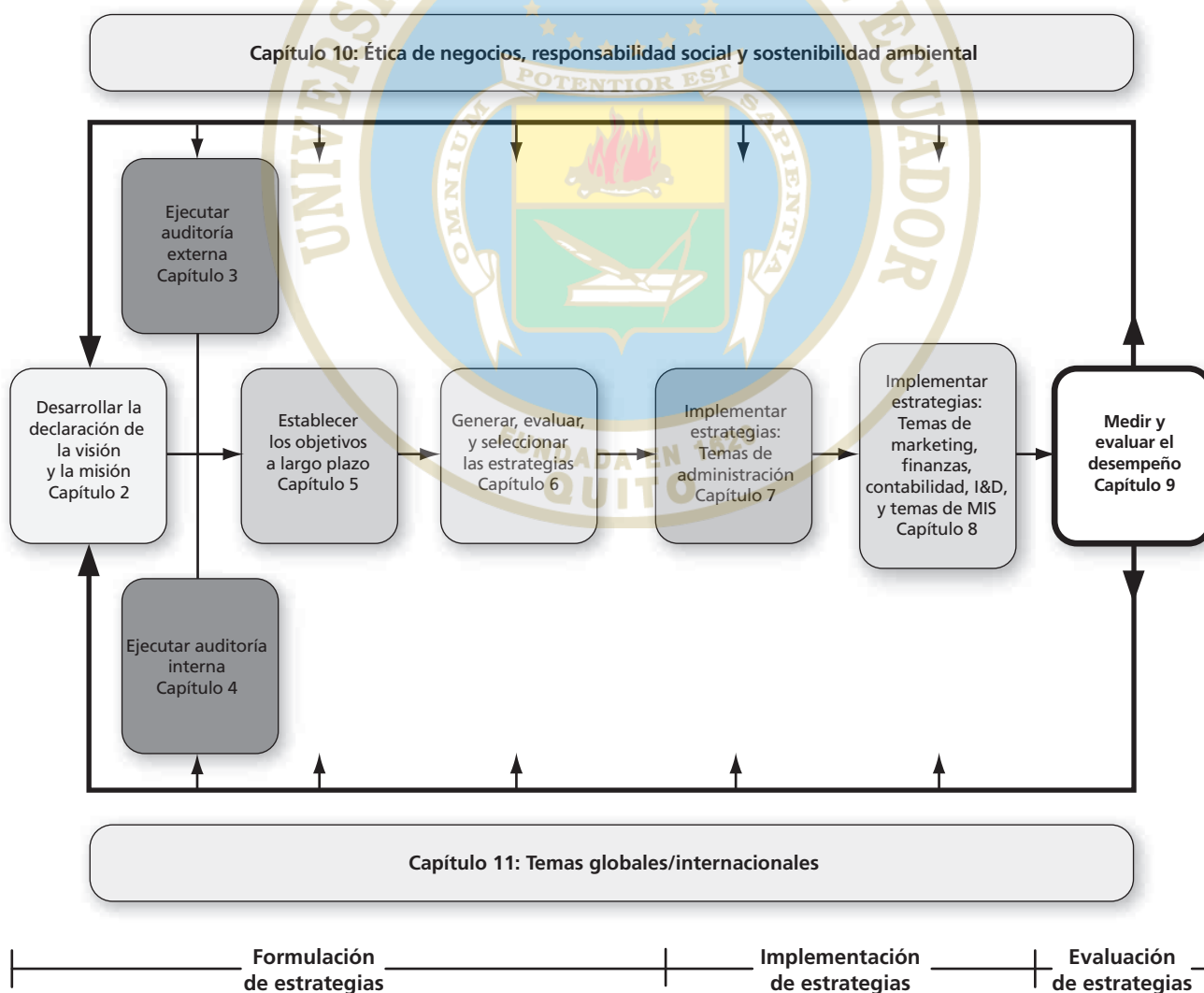
La retroalimentación adecuada y oportuna es la base para una evaluación efectiva de las estrategias. La evaluación de las estrategias no será mejor que la información en la que se basa. Demasiada presión por parte de los altos directivos podría ocasionar que los gerentes de niveles inferiores inventen cifras que consideren satisfactorias.

La evaluación de las estrategias es una tarea compleja y delicada. Enfatizar demasiado la evaluación de estrategias puede ser costoso y contraproducente. ¡A nadie le gusta ser estrictamente evaluado! Mientras más intenten los gerentes evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrán. Por otra parte, la evaluación escasa o nula puede generar problemas peores. La evaluación de estrategias es esencial para asegurar que se están alcanzando los objetivos establecidos.

En muchas organizaciones la evaluación de estrategias es tan sólo una valoración del desempeño de una empresa. ¿Se han incrementado sus activos? ¿La rentabilidad ha aumentado? ¿Se han incrementado las

FIGURA 9-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



ventas? ¿Los niveles de productividad son mejores? ¿Aumentaron el margen de utilidades y las razones de rendimiento sobre la inversión y ganancias por acción? Algunas empresas consideran que su estrategia fue acertada si las respuestas a este tipo de preguntas son afirmativas. Bueno, la estrategia o estrategias tal vez hayan sido correctas, pero este tipo de razonamiento podría ser engañoso ya que pasa por alto la evaluación tanto el corto plazo como el largo plazo de las estrategias. A menudo, las estrategias no afectan los resultados operacionales a corto plazo sino hasta que es demasiado tarde para hacer los cambios necesarios.

Es imposible demostrar de forma concluyente que una estrategia determinada es la óptima o siquiera garantizar que funcionará. Sin embargo, es posible evaluar sus deficiencias críticas. Richard Rumelt habla acerca de cuatro criterios que podrían utilizarse para evaluar una estrategia: congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja. Como se muestra en la tabla 9-1, la *consonancia* y la *ventaja* se basan principalmente en la evaluación externa de una empresa, mientras que la *congruencia* y la *viabilidad* están basadas, en gran parte, en la evaluación interna.

TABLA 9-1 Criterios de Rumelt para la evaluación de estrategias

Congruencia Una estrategia no debe presentar objetivos o políticas incongruentes. El conflicto organizacional y las discusiones interdepartamentales a menudo son síntomas de desorden gerencial, pero estos problemas también pueden ser una señal de incongruencia estratégica. Existen tres lineamientos que ayudan a determinar si los problemas organizacionales se deben a incongruencias en la estrategia: • Si los problemas gerenciales subsisten a pesar de los cambios en el personal y si tienden a basarse en asuntos y no personas, entonces las estrategias quizá sean incongruentes. • Si el éxito de un departamento de la organización significa, o se interpreta, como el fracaso de otro departamento, es posible que las estrategias sean incongruentes. • Si los altos directivos siguen resolviendo los problemas y asuntos referentes a las políticas, quizá las estrategias sean incongruentes.
Consonancia La consonancia se refiere a la necesidad de que los estrategas examinen <i>conjuntos de tendencias</i>, así como tendencias individuales, al momento de evaluar las estrategias. Una estrategia debe representar una <i>respuesta adaptativa</i> al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurren en él. Una de las dificultades al momento de conciliar los factores internos y externos clave de una empresa en la formulación de estrategias es que la mayoría de las tendencias son resultado de la interacción de otras tendencias. Por ejemplo, el auge de las guarderías es resultado de la interacción de varias tendencias como el aumento en el nivel educativo promedio, la mayor inflación y el aumento en el número de mujeres que trabajan. Aunque las tendencias económicas o demográficas podrían parecer estables durante muchos años, hay oleadas de cambios ocurriendo al nivel de las interacciones.
Viabilidad Una estrategia no debe acaparar los recursos disponibles ni crear problemas que imposibles de resolver. La última y mayor prueba para una estrategia es su viabilidad; es decir, ¿se puede intentar la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? Los recursos financieros de un negocio son los más fáciles de cuantificar y suelen ser la primera limitante contra la que ha de evaluarse una estrategia. Sin embargo, a veces se olvida la existencia de métodos innovadores para el financiamiento. Mecanismos como las filiales cautivas, los convenios de compra y alquiler al vendedor y la vinculación de las hipotecas de las plantas a contratos a largo plazo, se han utilizado con eficacia para ganar posiciones clave en las industrias de expansión repentina. Una limitante menos cuantificable, sin embargo más rígida, para elegir estrategias es la impuesta por las capacidades individuales y organizacionales. Al evaluar la estrategia es importante examinar si una organización ha demostrado en el pasado que posee las capacidades, competencias, habilidades y talentos que se necesitan para llevar a cabo una estrategia determinada.
Ventaja Una estrategia debe propiciar que se cree y conserve una ventaja competitiva en un área seleccionada de actividad. Las ventajas competitivas por lo general son resultado de la superioridad en una las siguientes áreas: 1) recursos, 2) habilidades o 3) posición. La idea de que el posicionamiento preciso de los recursos puede aumentar su efectividad combinada es conocida por los estrategas militares, los jugadores de ajedrez y los diplomáticos. La posición también puede ser crucial en la estrategia de una organización. Una vez alcanzada, una buena posición es defendible; lo que significa que su conquista es tan difícil que los rivales se ven disuadidos de ejecutar ataques a gran escala. La ventaja de la posición tiende a ser autosustentable siempre y cuando los factores internos y ambientales clave en los que está basada permanezcan estables. Esto explica por qué es casi imposible derrocar a las empresas bien consolidadas, a pesar de que sus niveles de habilidad no sean los más altos. Aunque no todas las ventajas de posición se asocian con el tamaño, es cierto que las organizaciones más grandes tienden a operar en mercados y a usar procedimientos que convierten su tamaño en una ventaja, en tanto que las firmas más pequeñas buscan posiciones de producto/mercado que aprovechan otros tipos de ventaja. La característica principal de una buena posición es que permite a la empresa lograr aprovechar de alguna forma las políticas que no beneficiarían de manera similar a las rivales sin esa misma posición. Por consiguiente, al evaluar la estrategia, las organizaciones deben examinar la naturaleza de las ventajas de la posición asociadas a una estrategia determinada.

Fuente: Adaptado de Richard Rumelt, "The Evaluation of Business Strategy", en W. F. Glueck (ed.), *Business Policy and Strategic Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1980), 359-367. Utilizado con autorización.

Evaluar las estrategias es importante porque las organizaciones se enfrentan a ambientes dinámicos en los que los factores externos e internos clave suelen experimentar cambios rápidos y drásticos. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! Una organización nunca debe confiarse del éxito. Son incontables las empresas que un año son prósperas y al siguiente están luchando por sobrevivir. Los problemas organizacionales pueden surgir de un momento a otro. Como evidencia de ello, en la tabla 9-2 se presentan muchas de las empresas de la lista Fortune 400 que presentaron pérdidas en 2010.

El mayor fabricante de teléfonos celulares del mundo, Nokia Corp., con sede en Finlandia, vio disminuir sus ganancias 21% tan sólo en el último trimestre de 2010, mientras que sus empresas rivales se apoderaban de su participación de mercado y de la lealtad de sus clientes. Los márgenes operativos de

TABLA 9-2 Empresas de la lista Fortune 400 que presentaron pérdidas en 2010

Fortune	Empresa	2010
Posición		Utilidades (en millones de \$)
		M = millones B = miles de millones
5	Fannie Mae	– 14.01 B
9	Bank of America	– 2.24 B
20	Freddie Mac	– 14.03 B
85	Sprint Nextel	– 3.47 B
118	AMR	– 471 M
128	Tesoro	– 29 M
138	Manpower	– 263 M
148	US Steel	– 482 M
209	Qwest Communications	– 55 M
216	Smithfield Foods	– 101 M
236	First Data	– 1.02 B
257	Williams	– 1.10 B
277	Caesars Entertainment	– 831 M
292	Energy Future Holdings	– 2.81 B
293	Regions Financial	– 539 M
294	Kinder Morgan	– 41 M
298	Western Refining	– 17 M
305	Boston Scientific	– 1.10 B
309	Elbridge Energy Partners	– 198 M
314	Masco	– 1.04 B
327	Eastman Kodak	– 687 M
333	Charter Communications	– 237 M
341	Dole Food	– 34 M
345	Owens-Illinois	– 47 M
361	Commercial Metals	– 205 M
363	Pantry	– 166 M
371	Omnicare	– 106 M
374	Virgin Metal	– 218 M
380	MGM Resorts Int.	– 1.44 B
381	Spectrum Group Int.	– 1.1 M
383	AK Steel Holding	– 128 M
385	TravelCenters of America	– 66 M
391	CC Media Holdings	– 479 M
399	Mutual of Omaha Ins.	– 45 M

Fuente: Basado en documentos de la empresa.

TABLA 9-3 Algunas de las grandes empresas que desaparecieron en años recientes

Compaq
Compaq solía ser uno de los vendedores de computadoras personales más grandes del mundo hasta que, por coacción, fue adquirida por Hewlett-Packard y su nombre desapareció.
E.F. Hutton
“Cuando E.F. Hutton habla, las personas escuchan”, decía el reconocido eslogan de las décadas de 1970 y 1980. Pero el lavado de dinero y los escándalos de fraudes provocaron que las personas dejaran de escuchar. Lo poco que queda de la orgullosa empresa hoy forma parte de Citigroup.
PaineWebber
Fue fundada en 1880 por William Alfred Paine y Wallace G. Webber. Para 1990, PaineWebber tenía 200 oficinas de corretaje en 42 estados, y seis oficinas en Asia y Europa. Pero en el año 2000, se fusionó con UBS AG para convertirse en UBS PaineWebber. En 2003, el nombre “PaineWebber” fue eliminado y reemplazado por UBS Wealth Management USA.
Eastern Airlines
Alguna vez Eastern Airlines dominó gran parte de la industria de los viajes nacionales en Estados Unidos en la muy rentable ruta de la Costa Este, pero el deterioro de las relaciones laborales llevaron a la empresa a declararse en bancarrota y a dejar de operar en 1991.
Woolworth's
Fundada en 1879, Woolworth's se convirtió en el modelo de las tiendas de todo al mismo precio de Estados Unidos. El surgimiento de Wal-Mart y K-mart acabaron con el reinado de Woolworth's.
Arthur Andersen
Esta empresa formó parte alguna vez de las “8 grandes” firmas contables, que después se convertirían en las “5 grandes”. La caída de Andersen se debió a su función como auditora de Enron, ya que a través de ella se aprobó una gran cantidad de datos contables ilegales.
TransWorld Airlines (TWA)
Fundada en 1930, TWA dominó por un tiempo los viajes aéreos en Estados Unidos. Después, TWA se declaró en bancarrota y fue absorbida por American Airlines en 2001.

Fuente: Basado en información disponible en <http://www.walletpop.com/2011/01/10/remember-them-15-most-memorable-companies-that-vanished/>

Nokia sobre los aparatos y los servicios disminuyeron en 2011 a menos de 7%, en comparación con el 12.1% de 2011. Nokia espera que su nueva sociedad con Microsoft sea una tabla de salvación.

Con el paso del tiempo, la evaluación de estrategias se va tornando cada vez más difícil, lo que responde a múltiples razones. Años atrás las economías nacionales y mundiales eran más estables, los ciclos de vida de los productos eran más largos al igual que los ciclos de desarrollo de los mismos, el avance tecnológico era más lento, el cambio era menos frecuente, había menos competidores, las empresas extranjeras eran débiles y había una mayor regulación industrial. Otras razones por las cuales la evaluación de estrategias es más difícil hoy en día son:

1. Un incremento dramático en la complejidad del entorno.
2. La creciente dificultad para predecir el futuro con precisión.
3. El creciente número de variables.
4. La rápida tasa de obsolescencia incluso de los mejores planes.
5. El incremento en el número de acontecimientos nacionales y mundiales que afectan a las organizaciones.
6. El decreciente lapso de tiempo para el cual se puede llevar a cabo la planeación con cierto grado de certeza.¹

Un problema fundamental al que se enfrentan hoy los gerentes es cómo ejercer un control efectivo sobre los empleados y al mismo tiempo responder a la necesidad de mayor flexibilidad, innovación, creatividad e iniciativa entre los empleados.² ¿Cómo pueden los gerentes asegurarse de que los empleados empoderados que actúan de una manera emprendedora no pondrán en riesgo el bienestar del negocio? Los costos para la empresa por las reputaciones dañadas, las multas, las oportunidades perdidas y la distracción de la gerencia son enormes.

Cuando se responsabiliza y presiona a los empleados empoderados para que alcancen objetivos específicos y se les otorga un amplio rango de acción para lograrlo, puede darse un comportamiento disfuncional. Por ejemplo, Nordstrom, la lujosa cadena de modas conocida por su sobresaliente servicio al

cliente, fue demandada y multada debido a que sus empleados no reportaron el total de sus horas trabajadas a fin de aumentar su número de ventas por hora, el cual era el criterio principal de la empresa para calificar el desempeño.

Proceso de evaluar estrategias

Evaluar las estrategias es una práctica necesaria para las organizaciones de todos tipos y tamaños. La evaluación de estrategias debe incitar a los gerentes a cuestionar las expectativas y suposiciones, provocar la revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.³ Sin importar el tamaño de la organización, una cierta cantidad de *administración de pasillo* en todos los niveles es esencial para la evaluación efectiva de estrategias. Las actividades de evaluación de estrategias deben realizarse de manera continua, y no al final de periodos de tiempo específicos, o justo después de que los problemas ocurren. Esperar hasta el final de año, por ejemplo, sería equivalente a cerrar la puerta del establo después de que los caballos se hayan escapado.

Evaluar las estrategias de manera continua y no periódica permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y su monitoreo efectivo. Algunas estrategias tardan años en implementarse; en consecuencia, es posible que los resultados asociados no sean aparentes en años. Las estrategias exitosas combinan la paciencia con la voluntad de aplicar medidas correctivas oportunas en caso necesario. ¡Siempre llega el momento en el que las medidas correctivas son necesarias en una organización! Hace siglos, un escritor (quizá Salomón) hizo las siguientes observaciones acerca de los cambios:

Hay un tiempo para todo,
Tiempo para nacer y tiempo para morir,
Tiempo para plantar y tiempo para desenraizar,
Tiempo para matar y tiempo para curar,
Tiempo para destruir y tiempo para construir,
Tiempo para llorar y tiempo para reír,
Tiempo para lamentarse y tiempo para bailar,
Tiempo para esparcir piedras y tiempo para reunir las,

Tiempo para abrazar y tiempo para soltar,
Tiempo para buscar y tiempo para darse por vencido,
Tiempo para guardar y tiempo para tirar,
Tiempo para desgarrar y tiempo para remendar,
Tiempo para callar y tiempo para hablar,
Tiempo para amar y tiempo para odiar,
Tiempo para la guerra y tiempo para la paz.⁴

Los gerentes y empleados de la empresa deben estar atentos al progreso hacia el logro de los objetivos de la empresa. A medida que los factores críticos para el éxito cambian, los miembros de la organización deben involucrarse para determinar las medidas correctivas pertinentes. Si las suposiciones y expectativas se desvían de manera importante de los pronósticos, entonces la empresa debe renovar las actividades de formulación de estrategias, quizá antes de lo planeado. En la evaluación de las estrategias, al igual que en la formulación e implementación de las mismas, las personas hacen la diferencia. Mediante la participación en el proceso de evaluación de estrategias, los gerentes y empleados se comprometen a mantener a la empresa en un movimiento constante hacia el logro de los objetivos.

Marco para la evaluación de estrategias

La tabla 9-4 resume las actividades de evaluación de estrategias en términos de las preguntas clave que deben responderse, las respuestas alternativas a esas preguntas y las medidas apropiadas que una organización debe aplicar. Observe que las medidas correctivas casi siempre son necesarias excepto cuando 1) los factores internos y externos no han cambiado de manera significativa y 2) la empresa progresa satisfactoriamente hacia el logro de los objetivos establecidos. En la figura 9-2 se ilustran las relaciones entre las actividades de evaluación de estrategias.

Revisión de las bases de las estrategias

Como se muestra en la figura 9-2, la *revisión de las bases de la estrategia de una organización* podría efectuarse mediante el desarrollo de una matriz EFE y una matriz EFI revisadas. Una *matriz EFI revisada* se debe enfocar en los cambios en las fortalezas y debilidades de las áreas de gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I&D y sistemas de administración de información de la organización. Una *matriz EFE revisada* debe indicar qué tan efectivas han sido las estrategias de una empresa en respuesta a las oportunidades y amenazas clave. Este análisis también podría tratarse de preguntas como las siguientes:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores a nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?

TABLA 9-4 Matriz para la evaluación de estrategias

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿La empresa ha progresado satisfactoriamente para alcanzar los objetivos que se ha trazado?	Resultado
No	No	No	Aplicar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Aplicar medidas correctivas
Sí	Sí	No	Aplicar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Aplicar medidas correctivas
Sí	No	No	Aplicar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Aplicar medidas correctivas
No	Sí	No	Aplicar medidas correctivas
No	No	Sí	Continuar con el curso estratégico presente

3. ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los principales competidores?
4. ¿Por qué los competidores están aplicando ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué algunas de las estrategias de los competidores tienen más éxito que otras?
6. ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones de mercado y su rentabilidad actuales?
7. ¿Hasta qué punto podrían ser presionados nuestros principales competidores antes de contraatacar?
8. ¿De qué manera se podría lograr una cooperación más efectiva con nuestros competidores?

Existen numerosos factores externos e internos que pueden impedir que las empresas logren sus objetivos anuales y a largo plazo. A nivel externo, las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, la tecnología, los cambios económicos, demográficos y las acciones gubernamentales podrían impedir que se logren los objetivos. A nivel interno, quizá se hayan elegido estrategias ineficaces o es probable que las actividades de implementación no hayan sido las adecuadas. Quizá los objetivos fueron muy optimistas. Por consiguiente, el hecho de no lograr los objetivos quizá no sea el resultado del trabajo poco satisfactorio de gerentes y empleados. Todos los miembros de la organización necesitan saber esto a fin de fomentar su apoyo a las actividades de evaluación. Las organizaciones deben saber tan pronto como sea posible que sus estrategias no están siendo efectivas. Algunas veces los gerentes y empleados que están más involucrados descubren esto mucho antes que los estrategas.

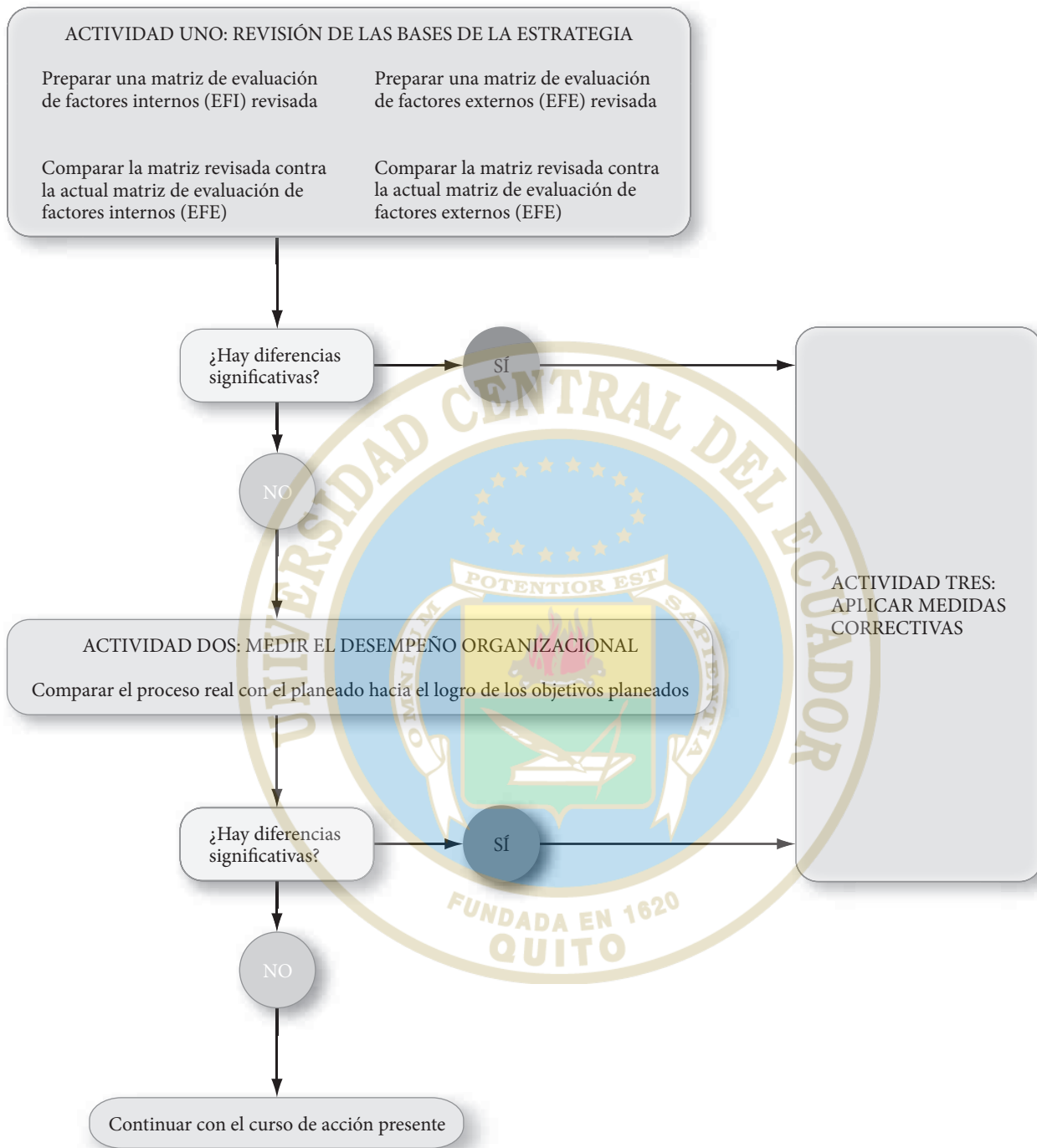
Las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas sobre las que se basan las estrategias actuales deben monitorearse de manera continua en busca de cambios. En realidad no es una cuestión de si estos factores cambian, sino de cuándo y cómo lo hacen. He aquí algunas preguntas clave que han de tomarse en cuenta para evaluar las estrategias:

1. ¿Nuestras fortalezas internas todavía lo son?
2. ¿Tenemos nuevas fortalezas internas? Si así es, ¿cuáles?
3. ¿Nuestras debilidades internas todavía lo son?
4. ¿Tenemos nuevas debilidades internas? Si así es, ¿cuáles?
5. ¿Nuestras oportunidades externas todavía lo son?
6. ¿Hay otras oportunidades externas en este momento? Si así es, ¿cuáles?
7. ¿Nuestras amenazas externas todavía lo son?
8. ¿Hay otras amenazas externas en este momento? Si así es, ¿cuáles?
9. ¿Somos vulnerables a una adquisición hostil?

Medición del desempeño organizacional

Otra actividad importante en la evaluación de estrategias es la *medición del desempeño organizacional*. Esta actividad consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones en los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. En este proceso se utilizan tanto los objetivos a largo plazo como los anuales. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser medibles y verificarse con facilidad. Los criterios que predicen los resultados suelen ser más importantes que los que revelan lo que ya ha ocurrido. Por ejemplo,

FIGURA 9-2

Modelo para la evaluación de estrategias

en vez de sólo obtener información de que las ventas del último trimestre estuvieron 20% por debajo de lo esperado, los estrategas necesitan saber que las ventas del próximo trimestre podrían estar 20% por debajo del estándar a menos que se aplique alguna medida para contrarrestar la tendencia. Un control realmente efectivo requiere un pronóstico preciso.

No lograr un progreso satisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos a largo plazo o anuales es señal de que se deben aplicar medidas correctivas. Muchos factores, tales como las políticas poco razonables, cambios inesperados en la economía, proveedores o distribuidores poco confiables o estrategias ineficaces, pueden dar como resultado un progreso insatisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos.

TABLA 9-5 Muestra de un modelo para medir el desempeño organizacional

Factor	Resultado real	Resultado esperado	Varianza	Acción necesaria
Ingresos corporativos				
Utilidades corporativas				
ROI corporativo				
Ingresos de la Región 1				
Utilidades de la Región 1				
ROI de la Región 1				
Ingresos de la Región 2				
Utilidades de la Región 2				
ROI de la Región 2				
Ingresos del Producto 1				
Utilidades del Producto 1				
ROI del Producto 1				
Ingresos del Producto 2				
Utilidades del Producto 2				
ROI del Producto 2				

Los problemas pueden ser producto de la ineficacia (no hacer las cosas correctas) o la ineficiencia (hacer mal las cosas correctas).

Existen muchas variables que pueden y deben incluirse en la medición del desempeño organizacional. Como se indica en la tabla 9-5, por lo general, una varianza favorable o desfavorable se registra mensual, trimestral y anualmente, y entonces se determinan las acciones resultantes necesarias.

Determinar los objetivos más importantes en la evaluación de estrategias puede ser difícil. La evaluación de estrategias se basa en criterios cuantitativos y cualitativos. Seleccionar el conjunto exacto de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño, la industria, las estrategias y la filosofía gerencial de cada organización. Por ejemplo, una organización que busca una estrategia de recorte de gastos podría tener un conjunto de criterios de evaluación completamente diferente al de una organización que busca una estrategia de desarrollo de mercado. Los criterios cuantitativos que más suelen utilizarse para evaluar estrategias son los indicadores financieros que los estrategas emplean para hacer tres comparaciones críticas: 1) comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos de tiempo, 2) comparar el desempeño de la empresa contra el de los competidores y 3) comparar el desempeño de la empresa contra los promedios de la industria. Algunos indicadores financieros clave que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de estrategias son los siguientes:

1. Rendimiento sobre la inversión (ROI)
2. Rendimiento sobre el capital (ROE)
3. Margen de utilidades
4. Participación de mercado
5. Razón entre capital y deuda
6. Utilidades por acción (EPS)
7. Crecimiento de ventas
8. Crecimiento de activos

Sin embargo, hay algunos problemas potenciales asociados con el uso de criterios cuantitativos para evaluar estrategias. Primero, la mayoría de los criterios cuantitativos están vinculados a los objetivos anuales y no a los objetivos a largo plazo. Además, diferentes métodos contables pueden arrojar diferentes resultados en muchos criterios cuantitativos. Tercero, los juicios intuitivos casi siempre interfieren al momento de determinar criterios cuantitativos. Por éstas y otras razones, los criterios cualitativos también son importantes al evaluar estrategias. Los factores humanos como las altas tasas de ausentismo y rotación, los bajos índices de calidad y cantidad de la producción o la baja satisfacción de los empleados pueden ser la causa de la merma en el desempeño. Los factores de marketing, finanzas y contabilidad, I&D o los sistemas de administración de información también pueden ocasionar problemas financieros.

Otras preguntas clave que revelan la necesidad de juicios cualitativos o intuitivos en la evaluación de estrategias son las siguientes:

1. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre los proyectos de alto riesgo y los de bajo riesgo?
2. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre los proyectos a largo plazo y a corto plazo?
3. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre los mercados de crecimiento lento y los de rápido crecimiento?
4. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre las diferentes divisiones?
5. ¿Hasta qué punto las estrategias alternativas de la empresa son socialmente responsables?
6. ¿Cuáles son las relaciones entre los factores estratégicos internos y externos clave?
7. ¿Cómo podrían responder los competidores más importantes a algunas estrategias en particular?

Aplicación de medidas correctivas

La actividad final de la evaluación de estrategias, *aplicar medidas correctivas*, exige hacer cambios a fin de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro. Como se indica en la tabla 9-6, algunos ejemplos de cambios necesarios son: modificar la estructura de una organización, reemplazar a una o más personas clave, vender una división o revisar la misión de una empresa. Otros cambios posibles son establecer o revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desempeño. Aplicar medidas correctivas no significa necesariamente abandonar las estrategias existentes, ni siquiera significa que deban formularse nuevas estrategias.

Las probabilidades y posibilidades de aplicar medidas incorrectas o inapropiadas aumentan geométricamente en relación con el aumento del personal. Cualquier persona que dirija una acción general debe verificar las acciones de los participantes y los resultados que éstos hayan alcanzado. Si las acciones o los resultados no alcanzan los logros preconcebidos o planeados, entonces serán necesarias medidas correctivas.⁵

Ninguna organización puede sobrevivir aislada; ninguna organización puede escapar a los cambios. Aplicar medidas correctivas es necesario para mantener una organización en el camino de la realización de los objetivos establecidos. En sus libros intelectualmente estimulantes *Future Shock* y *The Third Wave*, Alvin Toffler argumentaba que los ambientes de negocios se están volviendo tan dinámicos y complejos que amenazan a la gente y a las organizaciones con el *impacto futuro*, el cual ocurre cuando la naturaleza, los tipos y la rapidez de los cambios reducen la habilidad y capacidad de adaptación de un individuo o de una organización. La evaluación de estrategias aumenta la capacidad de una organización para adaptarse con éxito a las circunstancias cambiantes.

Aplicar medidas correctivas aumenta la ansiedad de empleados y gerentes. La investigación sugiere que la participación en las actividades de evaluación de estrategias es una de las mejores formas para vencer la resistencia al cambio de las personas. Según Erez y Kanfer, las personas aceptan mejor los cambios cuando tienen una comprensión cognitiva de los mismos, un sentido de control sobre la situación y la conciencia de que se tomarán las medidas necesarias para implementarlos.⁶

La evaluación de estrategias puede traer consigo cambios en la formulación de estrategias, en la implementación de estrategias, en ambas, o no conllevar ningún cambio en absoluto. Tarde o temprano, los estrategas deberán revisar las estrategias o los enfoques de implementación. Hussey y Langham hablan sobre la aplicación de medidas correctivas:

TABLA 9-6 Medidas correctivas que posiblemente sean necesarias para corregir varianzas desfavorables

-
1. Alterar la estructura de la empresa
 2. Reemplazar a uno o más individuos clave
 3. Eliminar una división
 4. Hacer cambios en la visión y la misión de la empresa
 5. Revisar los objetivos
 6. Alterar las estrategias
 7. Idear nuevas políticas
 8. Implementar nuevos incentivos por desempeño
 9. Reunir capital a partir de acciones o deudas
 10. Agregar o despedir a vendedores, empleados o gerentes
 11. Asignar los recursos de forma diferente
 12. Subcontratar (o poner freno) a las funciones empresariales
-

A menudo, la resistencia al cambio está basada en lo emocional y no es fácil vencerla con argumentos racionales. La resistencia puede basarse en sentimientos como la pérdida de estatus, la crítica implícita de la competencia actual, el miedo a fracasar en una nueva situación, irritación por no ser consultado, la falta de comprensión de la necesidad del cambio o la inseguridad por cambiar métodos bien conocidos y fijos. Por tanto, cuando se prevén cambios, es necesario superar tal resistencia creando situaciones de participación y explicaciones detalladas.⁷

Las medidas correctivas deben colocar a una organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas internas; para aprovechar las oportunidades externas clave; para evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y para mejorar las debilidades internas. Las medidas correctivas deben tener un horizonte de tiempo apropiado y una adecuada cantidad de riesgo. Deben ser congruentes a nivel interno y socialmente responsables. Quizá lo más importante es que las medidas correctivas fortalecen la posición competitiva de una organización en su industria básica. La evaluación continua de estrategias mantiene a los estrategas al tanto del pulso de una organización y proporciona la información necesaria para un sistema efectivo de administración estratégica. Carter Bayles describió los beneficios de la evaluación de estrategias de la siguiente manera:

Las actividades de evaluación pueden renovar la confianza en la estrategia de negocios actual o señalar la necesidad de medidas correctivas de algunas debilidades, como el desgaste de la superioridad del producto o de la vanguardia tecnológica. En muchos casos, los beneficios de la evaluación de estrategias son más trascendentales, ya que el resultado del proceso puede ser una estrategia fundamentalmente nueva que genere un aumento considerable de las utilidades, incluso en una empresa que ya esté generando ganancias respetables. Es esta posibilidad lo que justifica la evaluación de estrategias, ya que la recompensa puede ser muy grande.⁸

Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard que se presentó en el capítulo 5 como parte del análisis de los objetivos es una herramienta importante de la evaluación de estrategias. Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. El análisis del *Balanced Scorecard* requiere que las empresas busquen respuestas a las siguientes preguntas y que utilicen esa información, junto con las mediciones financieras, para evaluar de manera más adecuada y eficaz las estrategias que se están implementando:

1. ¿Hasta qué punto la empresa está mejorando y creando valor en aspectos como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de sus productos, las eficiencias del proceso operacional, entre otros?
2. ¿Hasta qué punto la empresa está conservando e incluso mejorando sus competencias centrales y sus ventajas competitivas?
3. ¿Qué tan satisfechos están los clientes de la empresa?

En la tabla 9-7 se presenta un ejemplo de un Balanced Scorecard. Observe que al evaluar sus estrategias, la empresa examina seis temas clave: 1) Clientes, 2) Gerentes/Empleados, 3) Operaciones/Procesos, 4) Comunidad/Responsabilidad social, 5) Ética de negocios/Medio ambiente y 6) Finanzas. La forma básica de un Balanced Scorecard puede ser distinta para cada organización. El Balanced Scorecard orientado a la evaluación de estrategias tiene como objetivo equilibrar las cuestiones de largo plazo con las de corto plazo, las cuestiones financieras con las no financieras y los asuntos internos con los externos. Puede ser una excelente herramienta de administración y en la actualidad se utiliza con éxito en Chemical Bank, ExxonMobil Corporation, CIGNA Property y Casualty Insurance, y muchas empresas más. La formulación del Balanced Scorecard varía en función de cada empresa, en especial de las diversas industrias, pero su objetivo no cambia: evaluar las estrategias de la empresa con base en mediciones cuantitativas y cualitativas.

El Balanced Scorecard Institute tiene un programa de certificación que abarca dos niveles: *Balanced Scorecard Master Professional (BSMP)* y *Balanced Scorecard Professional (BSP)*. Ambos se ofrecen en

TABLA 9-7 Ejemplo de Balanced Scorecard

Área de objetivos	Medición o meta	Expectativa de tiempo	Responsabilidad principal
Clientes			
1.			
2.			
3.			
4.			
Gerentes/Empleados			
1.			
2.			
3.			
4.			
Operaciones/Procesos			
1.			
2.			
3.			
4.			
Comunidad/Responsabilidad social			
1.			
2.			
3.			
4.			
Ética de negocios/Medio ambiente			
1.			
2.			
3.			
4.			
Finanzas			
1.			
2.			
3.			
4.			

conjunto con la George Washington University y se logran mediante la participación en talleres públicos. La página web para este programa es <http://www.balancedscorecard.org/>.

Fuentes de información publicadas acerca de la evaluación de estrategias

Existen numerosas publicaciones que ayudan a evaluar las estrategias de una empresa. Por ejemplo, *Fortune* identifica y evalúa anualmente Fortune 1 000 (los fabricantes más grandes) y Fortune 50 (las empresas de ventas al detalle, empresas transportistas, de servicios públicos, bancos, compañías de seguros y corporaciones financieras diversificadas más grandes de Estados Unidos). *Fortune* clasifica a las mejores y peores empresas de acuerdo con varios factores, como rendimiento sobre la inversión, volumen de ventas y rentabilidad. Cada año, *Fortune* publica su investigación de evaluación de estrategias en un artículo titulado las “Las empresas más admiradas de Estados Unidos”. Ocho atributos clave sirven como criterios de evaluación: manejo de personal, innovación, calidad de los productos o servicios, solidez financiera, responsabilidad social, uso de los activos corporativos, inversiones a largo plazo y calidad de la administración. Cada año, *Fortune* publica otras investigaciones de evaluación de estrategias en un artículo titulado “Las empresas más admiradas del mundo”. La evaluación de 2011 de *Fortune* que aparece en la tabla 9-8 presenta las empresas más admiradas (mejor administradas) en su industria. La empresa más admirada del mundo en el año 2011 fue Nike, seguida por Anheuser-Busch, Nestlé y Procter & Gamble.⁹

TABLA 9-8 Las empresas más y menos admiradas en diversas industrias (2011)

Industria	Más admiradas	Menos admiradas
Farmacéutica	Abbott Laboratories	Pfizer
Metalúrgica	Alcoa	Hebel Iron and Steel
Computadoras	Apple	NEC
Alimentaria	Archer Daniels Midland	Pilgrim's Pride
Química	BASF	ChemChina
Equipo industrial y de agrario	Caterpillar	Alstom
Minoristas especializados	Costco Wholesale	Office Depot
Supermercados y farmacias	CVS/Caremark	Supervalu
Refinamiento de petróleo	Exxon Mobil	PDVSA
Electrónica	General Electric	Tyco International

Fuente: Basado en información obtenida el 15 de marzo de 2011 en la página web <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/champions/> y <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/industries/42.html>.

BusinessWeek, *Industry Week* y *Dun's Business Month* publican periódicamente evaluaciones detalladas de las empresas e industrias estadounidenses. Aunque las fuentes publicadas de las cuales se puede obtener información sobre la evaluación de estrategias se enfocan principalmente en las empresas grandes y cuyas acciones se cotizan en bolsa, las proporciones comparativas y cualquier información relacionada también se emplean para evaluar a las pequeñas empresas y a las empresas privadas.

Características de un sistema de evaluación efectivo

La evaluación de estrategias debe cumplir con algunos requisitos básicos para ser efectiva. Primero, las actividades de evaluación de estrategias deben ser económicas; contar con exceso de información puede ser tan malo como tener muy poca, y demasiados controles pueden hacer más daño que bien. Las actividades de evaluación de estrategias también deben tener un significado; deben relacionarse específicamente con los objetivos de una empresa. Deben ofrecer a los gerentes información útil acerca de las tareas sobre las que ellos tienen control e influencia. Las actividades de evaluación de estrategias deben brindar información oportuna; en ciertas ocasiones y áreas, los gerentes pueden necesitar información diaria. Por ejemplo, cuando una empresa se ha diversificado mediante la adquisición de otra empresa, se puede necesitar información frecuente de evaluación. Sin embargo, en un departamento de I&D, la información de evaluación diaria, o incluso semanal, podría ser disfuncional. La información aproximada oportuna por lo general es más deseable como base para la evaluación de estrategias que la información exacta que no representa el presente. La medición frecuente y entregar reportes oportunos pueden frustrar el control en vez de mejorarlo. La dimensión de tiempo del control debe coincidir con el lapso de tiempo del acontecimiento que se está midiendo.

La evaluación de estrategias debe diseñarse de tal manera que presente imagen verdadera de lo que está ocurriendo. Por ejemplo, en una recesión económica severa, los indicadores de productividad y rentabilidad pueden descender de forma alarmante, aunque los empleados y gerentes estén trabajando con más empeño. Las evaluaciones de estrategias deben retratar a cabalidad este tipo de situaciones. La información derivada del proceso de evaluación de estrategias debe facilitar la acción y se debe dirigir a aquellos individuos de la organización que necesiten aplicar medidas basadas en ella. Los gerentes suelen pasar por alto los informes de las evaluaciones que sólo tienen fines informativos; no todos los gerentes necesitan recibir todos los informes. Los controles necesitan estar orientados a la acción más que a la información.

El proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones; debe fomentar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con los otros departamentos al evaluar las estrategias. Las evaluaciones de estrategias deben ser simples, no muy engorrosas ni demasiado restrictivas. Los sistemas complejos de evaluación de estrategias a menudo confunden a las personas y logran poco. La prueba de un sistema de evaluación eficaz es su utilidad, no su complejidad.

Las grandes organizaciones requieren un sistema de evaluación de estrategias más elaborado y detallado porque es más difícil coordinar esfuerzos entre las diferentes divisiones y las áreas funcionales. Los

gerentes de las empresas pequeñas a menudo sostienen comunicaciones cotidianas entre sí y con sus empleados y no necesitan sistemas de informes exhaustivos sobre las evaluaciones. La familiaridad con los ambientes locales hace que reunir y evaluar la información sea mucho más fácil para las organizaciones pequeñas que para las grandes. Pero la clave para un sistema de evaluación de estrategias efectiva puede ser la habilidad para convencer a los participantes de que no lograr ciertos objetivos en un tiempo establecido no necesariamente es un reflejo de su desempeño.

No hay un sistema ideal para la evaluación de estrategias. Las características singulares de una organización, como su tamaño, estilo de administración, propósito, problemas y fortalezas, pueden determinar el diseño final del sistema de evaluación y control de estrategias. Robert Waterman hizo la siguiente observación sobre los sistemas de evaluación y control de estrategias de las organizaciones exitosas:

Las empresas exitosas tratan a los hechos como amigos y a los controles como liberadores. Morgan Guaranty y Wells Fargo no sólo sobreviven, sino que prosperan en las aguas turbulentas de la desregulación bancaria, porque sus sistemas de evaluación y control de estrategias son sólidos, su riesgo está contenido y se conocen bien a sí mismos y a la situación competitiva. Las empresas exitosas tienen un hambre voraz de hechos. Ven información donde otros tan sólo ven datos. Las empresas exitosas mantienen controles financieros rigurosos y exactos. Su gente no considera los controles como una imposición autocrática, sino como los pesos y contrapesos que les permiten ser creativos y libres.¹⁰

Planeación de contingencias

Una premisa básica de la buena administración estratégica es la planeación de formas de manejar los acontecimientos desfavorables y favorables antes de que ocurran. Demasiadas organizaciones preparan planes de contingencia sólo para los acontecimientos desfavorables; esto es un error, ya que tanto minimizar las amenazas como capitalizar las oportunidades pueden mejorar la posición competitiva de una empresa.

Sin importar con qué cuidado se formulen, implementen y evalúen las estrategias, los eventos imprevisibles, como huelgas, boicots, desastres naturales, la llegada de competidores extranjeros y las acciones gubernamentales, pueden hacer que una estrategia se vuelva obsoleta. Para minimizar el impacto de las amenazas posibles, las organizaciones deben desarrollar planes de contingencia como parte de su proceso de evaluación de estrategias. Los *planes de contingencia* pueden definirse como planes alternativos que entrarán en vigor si ciertos acontecimientos clave no ocurren como se esperaba. Sólo las áreas de gran prioridad requieren el seguro de los planes de contingencia. Los estrategas no pueden y no deben intentar cubrir todas las bases planeando para todas las contingencias posibles. Pero en cualquier caso, los planes de contingencia deben ser tan simples como sea posible.

Algunos planes de contingencia comunes entre las empresas incluyen lo siguiente:

1. Si un competidor importante se retira de un mercado en particular como indican los informes de inteligencia, ¿qué medidas debe aplicar nuestra empresa?
2. Si no se alcanzan nuestros objetivos de ventas, ¿qué medidas debe aplicar nuestra empresa para evitar pérdidas de utilidades?
3. Si la demanda de nuestro nuevo producto excede los planes, ¿qué medidas debe aplicar nuestra empresa para satisfacer esa mayor demanda?
4. Si ocurren ciertos desastres, como perder las capacidades computacionales, una tentativa de adquisición hostil, la pérdida de la protección de las patentes, o la destrucción de las instalaciones de manufactura por terremotos, tornados o huracanes, ¿qué acciones debe emprender nuestra empresa?
5. Si un nuevo adelanto tecnológico vuelve obsoleto a nuestro nuevo producto antes de lo esperado, ¿qué medidas debe aplicar nuestra empresa?

Demasiadas empresas descartan las estrategias alternativas que no fueron seleccionadas para su implementación aunque el trabajo dedicado a analizar estas opciones brinde información valiosa. Las estrategias alternativas no seleccionadas para su implementación pueden servir como planes de contingencia en caso de que la estrategia o estrategias seleccionadas no funcionen. Las empresas y el gobierno de Estados Unidos están considerando cada vez más la electricidad de generación nuclear como la fuente más eficiente de generación de energía. Desde luego, muchos planes de contingencia demandan la energía nuclear más que la electricidad derivada del carbón y del gas.

Cuando las actividades de evaluación de estrategias revelan la necesidad de un cambio importante y rápido, se puede ejecutar un plan de contingencia apropiado de manera oportuna. Los planes de contingencia pueden fomentar la habilidad de un estratega para responder con rapidez a los cambios clave en la base interna y externa de la estrategia organizacional actual. Por ejemplo, si los supuestos básicos acerca de la economía resultan ser erróneos y se tienen planes de contingencia listos, entonces los gerentes pueden hacer los cambios apropiados y oportunos.

En algunos casos, las condiciones externas o internas encierran oportunidades inesperadas. Cuando se presentan dichas oportunidades, los planes de contingencia pueden ayudar a que una organización las aproveche de inmediato. Linneman y Chandran afirmaban que la planeación de contingencia daba a los usuarios, como DuPont, Dow Chemical, Consolidated Foods y Emerson Electric, tres beneficios importantes: 1) Permitía que hubiera una rápida respuesta al cambio, 2) prevenía el pánico en las situaciones de crisis y 3) fomentaba la adaptabilidad en los gerentes al alentarlos a apreciar la variabilidad del futuro. Sugerían que la planeación efectiva de contingencias comprendía un proceso de siete pasos:

1. Identificar los acontecimientos benéficos y desfavorables que pudieran desencaminar la(s) estrategia(s).
2. Especificar los puntos detonantes. Calcular el tiempo en el que estas contingencias podrían ocurrir.
3. Evaluar el impacto de cada contingencia. Estimar el beneficio o daño potencial de cada una.
4. Desarrollar planes de contingencia. Asegurarse de que estos planes son compatibles con la estrategia actual y económicamente viables.
5. Evaluar el impacto contrario de cada uno de los planes de contingencia. Es decir, calcular si el plan de contingencia capitalizará o cancelará su contingencia asociada y en qué proporción. Hacerlo cuantificará el valor potencial de cada plan de contingencia.
6. Determinar las señales de alarma de las contingencias, y monitorearlas.
7. Para las contingencias con señales de alarma confiables, desarrollar de antemano planes de acción para aprovechar el tiempo de elaboración.¹¹

Auditorías

Las auditorías son una herramienta de uso frecuente en la evaluación de estrategias. La American Accounting Association define el término *auditoría* como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva la evidencia relativa a las aseveraciones acerca de las acciones y acontecimientos económicos, y así determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y los criterios establecidos, y comunicar los resultados a los usuarios interesados”.¹²

Los auditores examinan los estados financieros de las empresas para determinar si éstos han sido preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP) y si representan las actividades de la empresa. Los auditores independientes utilizan un conjunto de pautas conocidos como estándares de auditoría generalmente aceptados (GAAS). Los despachos contables cuentan con una sección de consultoría que brinda servicios de evaluación de estrategias.

La nueva era de los estándares internacionales de reportes financieros (IFRS) parece imparable y las empresas necesitan prepararse para utilizarlos. Hoy en día, muchas empresas estadounidenses reportan sus finanzas usando tanto los antiguos principios contables generalmente aceptados (GAAP) como los nuevos IFRS. “Si las empresas no se preparan, si no comienzan tres años antes”, advierte la catedrática de negocios Donna Street de University of Dayton, “estarán en graves problemas”. Los principios GAAP comprenden 25 000 páginas, mientras que los IFRS comprenden 5 000 páginas; en ese sentido, los IFRS son menos complejos.

Este cambio contable de GAAP a IFRS en Estados Unidos costará a las empresas millones de dólares en cuotas, sistemas de software actualizados y capacitación. Los contadores públicos estadounidenses certificados tienen que estudiar exhaustivamente los principios globales de contabilidad, y las escuelas de negocios deben comenzar a enseñarles a sus estudiantes los nuevos principios de contabilidad.

En la conferencia anual del American Institute of CPAs (AICPA), en diciembre de 2010, la presidenta de Security Exchange Commission (SEC), Mary Schapiro, comentó que a finales de 2011 podría darse una importante decisión sobre IFRS. Mencionó que la ley de gran alcance Dodd-Frank Act tendría poca o ninguna relación con la decisión acerca de los IFRS y que la SEC daría un “mínimo de cuatro años” para cualquier transición a los IFRS. Cuando la SEC incorpore los IFRS en el sistema nacional de presentación de informes, la primera vez que los emisores estadounidenses reporten en ese sistema será en los años 2015 o 2016. Aun así, las fechas de implementación podrían ser escalonadas a partir de entonces.

La Cámara de Comercio de Estados Unidos apoya el cambio, por lo que asegura que promoverá el comercio entre países y ayudará a que Estados Unidos compita en la economía mundial. Ya la Unión Europea y 113 naciones más han adoptado o están planeando utilizar regulaciones internacionales, entre ellas se encuentran Australia, China, India, México y Canadá. Por tanto, es probable, que también Estados Unidos adopte las regulaciones IFRS; pero este cambio podría desencadenar una pesadilla legal y regulatoria. Unas cuantas empresas multinacionales estadounidenses ya utilizan los IFRS para sus subsidiarias extranjeras, como es el caso de United Technologies (UT). UT obtiene más de 60% de sus ingresos de otros países y ya está capacitando a todo su personal para usar los IFRS. UT ha vuelto a elaborar sus estados financieros de 2007 a 2009 en el formato IFRS.

La transición de GAAP a IFRS engloba a todas las operaciones de una empresa como las de auditoría, gestión, manejo de efectivo, impuestos, tecnología, software, inversiones, adquisiciones, fusiones, importaciones, exportaciones, planes de pensión y sociedades. Cambiar de GAAP a IFRS también puede estar plagado de vacíos en las costumbres comerciales, regulaciones financieras, legislación tributaria, política y otros factores. Un crítico de los próximos cambios es Charles Niemeier de Public Company Accounting Oversight Board, quien afirma que la transición “tiene el potencial de ser una Torre de Babel”, que le costará millones a las empresas cuando ni siquiera tienen miles para gastar.

Otros aseguran que la transición ayudará a las empresas estadounidenses a reunir capital en otros países y hacer negocios con empresas extranjeras. Quizá el mayor beneficio de la transición es que las regulaciones IFRS son más claras y menos complejas que las de GAAP. Lenovo, la empresa de tecnología con sede en China, que compró el negocio de computadoras personales de IBM, es un gran defensor del IFRS. La visión de Lenovo es que desean ser una compañía mundial y no una compañía estadounidense o china, por lo que entre más rápido sea el cambio a IFRS, será mejor para ellos. El punto es que los IFRS están llegando a Estados Unidos, y más temprano que tarde, por lo que todos necesitarán prepararse para este cambio tan pronto como sea posible.¹³

Retos del siglo XXI en la administración estratégica

Los tres retos o decisiones especiales a los que todos los estrategas se enfrentan hoy en día son: 1) decidir si el proceso debe ser más arte que ciencia, 2) decidir si las estrategias deben ser visibles o desconocidas para los grupos de interés y 3) decidir si el proceso debe de ser más descendente o ascendente en su empresa.¹⁴

Arte o ciencia

Este texto coincide con la mayoría de la bibliografía sobre estrategias en cuanto a que afirma que la administración estratégica está considerada más como una ciencia que como un arte. Esta perspectiva sostiene que las empresas necesitan evaluar sus entornos externos e internos, conducir investigaciones, evaluar a detalle las ventajas y desventajas de varias alternativas, llevar a cabo análisis y entonces decidir sobre un curso de acción determinado. En contraste, la noción de Mintzberg de “confeccionar” estrategias encarna el modelo artístico, el cual sugiere que la toma de decisiones estratégicas se base principalmente en el pensamiento holístico, la intuición, la creatividad y la imaginación.¹⁵ Mintzberg y sus seguidores rechazan las estrategias que resultan del análisis objetivo y prefieren en su lugar la imaginación subjetiva. Los “científicos estratégicos” rechazan las estrategias que surgen de la emoción, las corazonadas, la creatividad y la política. Los defensores del punto de vista artístico a menudo consideran los ejercicios de planeación estratégica como tiempo desperdiciado. La filosofía de Mintzberg insiste en la informalidad, mientras que los científicos estratégicos (y este texto) insisten en una mayor formalidad. Mintzberg se refiere a la planeación estratégica como un proceso “emergente” mientras que los científicos estratégicos emplean el término de proceso “deliberado”.¹⁶

La respuesta a la cuestión de arte frente a ciencia la deben decidir los estrategas por sí solos, y desde luego, los dos enfoques no son mutuamente excluyentes. Sin embargo, al decidir qué enfoque es más eficaz, considere que el mundo de los negocios en la actualidad se ha vuelto más complejo y mucho más competitivo. La planeación estratégica exige un margen de error mucho menor. Recuerde que en el capítulo 1 se analizó la importancia de la intuición, la experiencia y la subjetividad en la planeación estratégica, e incluso las ponderaciones y clasificaciones analizadas en los capítulos 3, 4 y 6 ciertamente requieren de buen juicio. Pero la idea de elegir estrategias para cualquier firma, sin una investigación y análisis detallados es, al menos en la opinión de este escritor, poco prudente. Desde luego, en empresas más pequeñas puede haber más informalidad en el proceso en comparación con empresas más grandes, pero incluso para

las compañías más pequeñas, hay mucha información competitiva disponible en Internet y en otras partes y debe ser recopilada, asimilada y evaluada antes de decidir el curso de acción del cual podría depender la supervivencia de la empresa. El sustento de muchos empleados y accionistas depende de la efectividad de las estrategias seleccionadas. Hay mucho en juego para permitirse no ser minuciosos en la formulación de estrategias; en este proceso, no es juicioso para un estratega depender más de su instinto y opinión, y no de los datos derivados de la investigación, la inteligencia competitiva y el análisis al formular estrategias.

Estrategias visibles o desconocidas

Un aspecto interesante de cualquier discusión sobre análisis competitivo es si las decisiones en sí deben ser secretas o visibles dentro de las empresas. El guerrero chino Sun Tzu y los líderes militares modernos se esfuerzan por mantener en secreto las estrategias, ya que la guerra está basada en el engaño. Sin embargo, para una empresa, el secretismo quizá no sea lo mejor. No comunicar las estrategias a los empleados y grupos de interés podría inhibir severamente la comunicación, comprensión y compromiso de los empleados y las personas interesadas, así como sacrificar valiosas aportaciones que estas personas pudiesen hacer con respecto a la formulación o implementación de esa estrategia. Así, los estrategas de una empresa determinada deben decidir por sí mismos si el riesgo de que las compañías rivales conozcan y exploten sus estrategias vale el beneficio de la motivación y aportaciones de los empleados y los grupos de interés. La mayoría de los ejecutivos concuerdan en que parte de la información estratégica debe permanecer confidencial entre los gerentes de alto nivel, y en que deben seguirse algunos pasos para asegurarse de que tal información no se difunda más allá del círculo interno. En una empresa de su propiedad o que usted administre, ¿defendería la apertura o el secretismo respecto de las estrategias formuladas e implementadas?

Un excelente ejemplo de una empresa totalmente transparente es Great Little Box, con sede en Richmond, British Columbia, Canadá. Sus 213 empleados saben con exactitud qué tan rentable es la empresa; 15% de los ingresos antes de impuestos se dividen de manera equitativa entre todas las personas de la firma. Los empleados de esta empresa trabajan con más ahínco porque pueden ver cómo influye su trabajo, y activamente intentan incrementar las ganancias de la compañía, y por tanto, su propio ingreso. En contraste, *CFO Magazine* reporta que sólo 1% de las empresas estadounidenses tiene una política de finanzas a libro abierto.¹⁷ Entre las 500 compañías de rápido crecimiento de Estados Unidos de *Inc. Magazine*, 40% de éstas son como Great Little Box, emplean una administración de libro abierto y prácticas claramente visibles sobre su reparto de utilidades.

Por supuesto que existen buenas razones para mantener la visibilidad y apertura del proceso estratégico y de las estrategias mismas, no ocultas ni secretas. También hay buenas razones para mantener estas estrategias ocultas para todos menos para los ejecutivos de alto nivel. Los estrategas deben decidir por sí mismos lo que es mejor para sus empresas. Este texto apoya más la postura de ser visibles y abiertos, pero sin duda quizá esto no sea lo mejor para todos los estrategas y todas las empresas. Como se mencionó en el capítulo 1, Sun Tzu argumentaba que toda guerra se basa en el engaño y que las mejores maniobras son aquellas que no son fácilmente predecibles para los rivales. Los negocios y la guerra son análogos.

Algunas de las razones para ser enteramente abiertos con el proceso de estrategias y las decisiones resultantes son:

1. Los gerentes, empleados y grupos de interés pueden contribuir en el proceso. A menudo tienen excelentes ideas. El secreto sacrificará muchas ideas excelentes.
2. Los inversionistas, acreedores y grupos de interés tienen más bases para apoyar a una empresa cuando saben lo que ésta hace y hacia dónde se dirige.
3. La visibilidad promueve la democracia, mientras que el secretismo promueve la autocracia. Las empresas nacionales y la mayoría de las extranjeras prefieren la democracia a la autocracia como estilo gerencial.
4. La participación y la apertura mejoran la comprensión, el compromiso y la comunicación dentro de la empresa.

Las razones por las cuales algunas empresas prefieren llevar a cabo su planeación estratégica en secreto y mantener ocultas las estrategias a todos menos a los ejecutivos de alto nivel son:

1. La libre difusión de las estrategias de una empresa se puede traducir fácilmente en inteligencia competitiva para las empresas rivales quienes podrían aprovecharse de la empresa si se les da esa información.
2. El secretismo limita la crítica, las interpretaciones y la adquisición de experiencia.

3. Los participantes en un proceso estratégico visible se vuelven más atractivos para las empresas rivales, quienes podrían querer llevárselos.
4. El secretismo evita que las empresas rivales imiten o dupliquen las estrategias de la empresa y que la socaven.

Los beneficios obvios de ser visibles u ocultos sugieren que se debe buscar un equilibrio funcional entre las contradicciones evidentes. Parnell dice que en un mundo perfecto todos los individuos clave tanto al interior como al exterior de la empresa deben participar en la planeación estratégica, pero que, en la práctica, la información delicada y confidencial debe siempre permanecer estrictamente confidencial entre los altos ejecutivos.¹⁸ Este acto de equilibrio es difícil pero esencial para la supervivencia de la empresa.

Enfoque descendente o enfoque ascendente

Los defensores del enfoque descendente sostienen que los altos ejecutivos son las únicas personas en la empresa con la experiencia colectiva, la perspicacia y la responsabilidad fiduciaria para tomar decisiones estratégicas clave. En contraste, los defensores del enfoque ascendente argumentan que los gerentes de nivel bajo y medio y los empleados que implementarán las estrategias tienen que estar activamente involucrados en el proceso de formulación de estrategias para asegurar su apoyo y compromiso. Una investigación reciente sobre estrategia y este libro de texto enfatizan el enfoque ascendente, pero un trabajo anterior de Schendel y Hofer enfatizaba la necesidad que tienen las empresas de recurrir a las percepciones de sus altos ejecutivos en la planeación estratégica.¹⁹ Los estrategas deben alcanzar el equilibrio funcional entre los dos enfoques que consideren mejor para sus empresas en un momento determinado; deben estar conscientes del hecho de que la investigación actual apoya el enfoque ascendente, al menos entre las empresas estadounidenses. Un mayor nivel de estudios y la diversidad en la fuerza laboral en todos los niveles son razones por las cuales se debe invitar a los gerentes de nivel medio y alto, e incluso los que no son gerentes, a participar en el proceso de planeación estratégica de la organización, por lo menos al grado al que estén dispuestos y sean capaces de contribuir.

Un ejemplo reciente de “planeación estratégica descendente” es el enfoque utilizado por el antiguo CEO de Hewlett-Packard, Leo Apotheker. Un artículo reciente de *Wall Street Journal* describe cómo el Sr. Apotheker estaba trabajando con la junta directiva de H-P en el desarrollo de un nuevo plan estratégico para la compañía.²⁰ El señor Apotheker hizo público el nuevo plan estratégico de H-P en la asamblea de accionistas de la empresa en marzo de 2011. Con la ayuda de la junta directiva, Apotheker formuló la nueva estrategia, orientada a promover un mayor énfasis en el software, las redes, el almacenamiento y computación en nube, en vez de en las computadoras personales y los accesorios tradicionales.

Nota para el estudiante

Busque en Google “imágenes de balanced scorecard” y encontrará más de 100 cuadros integrales de mando reales que se utilizan como herramientas en diferentes compañías para obtener y mantener una ventaja competitiva. Observe la variación en los formatos. Al llevar a cabo su análisis de caso, desarrolle y presente un Balanced Scorecard que recomiende para ayudar a que su empresa monitoree y evalúe el progreso hacia los objetivos establecidos. La evaluación eficaz y oportuna de las estrategias puede ayudar a que una compañía se adapte rápidamente a condiciones cambiantes y un Balanced Scorecard puede ser de utilidad en esta tarea. Formule el análisis del Balanced Scorecard con base en la ventaja competitiva contra las compañías rivales.

Conclusión

Este capítulo presenta un modelo para la evaluación de estrategias que facilitará el logro de sus objetivos anuales y a largo plazo. La evaluación efectiva de las estrategias permite a una organización capitalizar sus fortalezas internas a medida que se van desarrollando, explotar las oportunidades externas cuando éstas surgen, reconocer y defenderse contra las amenazas y mitigar las debilidades internas antes de que puedan volverse perjudiciales.

Los estrategas en las empresas exitosas emplean tiempo en formular, implementar y evaluar las estrategias de manera deliberada y sistemática. Los buenos estrategas llevan su empresa hacia adelante con un propósito y con dirección, para lo cual, evalúan y mejoran continuamente sus posiciones estratégicas

internas y externas. La evaluación de las estrategias permite que una organización dé forma a su propio futuro en vez de permitir que fuerzas remotas que tienen poco interés o ninguno en absoluto en el bienestar de la empresa la moldeen constantemente.

Aunque no es una garantía de éxito, la administración estratégica ayuda a una empresa a tomar decisiones efectivas a largo plazo y a que éstas se ejecuten, y a aplicar las medidas correctivas necesarias que garanticen el éxito. Las redes de cómputo e internet ayudan a coordinar las actividades de administración estratégica y a asegurar que las decisiones están basadas en información adecuada. Una clave para la efectiva evaluación de estrategias y el logro de una administración estratégica exitosa es la integración de la intuición y el análisis.

Un problema potencialmente fatal es la tendencia a que se polaricen los asuntos analíticos e intuitivos. Esta polarización provoca que el análisis o la intuición dominen a la evaluación de estrategias, o bien ocasiona una evaluación discontinua y una carencia de coordinación entre los asuntos analíticos e intuitivos.²¹

Los estrategas en las organizaciones exitosas saben que la administración estratégica es antes que nada un proceso de personas. Es un excelente vehículo para promover la comunicación organizacional. Las personas son las que hacen la diferencia en las empresas.

La clave real de la administración estratégica es aceptar la premisa de que el proceso de planeación es más importante que el plan escrito, que el gerente siempre está planeando y no deja de hacerlo cuando el plan escrito ha sido terminado. El plan escrito es sólo una fotografía del momento en el que el plan es aprobado. Si el gerente no planea de manera continua (planeación, medición y revisión), el plan escrito puede volverse obsoleto en cuanto esté terminado. Esta obsolescencia se convierte en una certeza dados los rápidos cambios hacen que el ambiente empresarial sea más incierto.²²

Términos y conceptos clave

Administración de pasillo (p. 291)
Aplicar medidas correctivas (p. 295)

Auditoría (p. 300)

Balanced Scorecard (p. 296)

Congruencia (p. 288)

Consonancia (p. 288)

Estándares de auditoría generalmente aceptados (GAAS), Principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP), Estándares internacionales de reportes financieros (IFRS) (p. 300)

Impacto futuro (p. 295)

Matriz EFE revisada (p. 291)

Matriz EFI revisada (p. 291)

Medición del desempeño organizacional (p. 292)

Planes de contingencia (p. 299)

Revisión de las bases de la estrategia de una organización (p. 291)

Ventaja (p. 288)

Viabilidad (p. 288)

Temas para repaso y debate

1. Realice una búsqueda en internet utilizando las palabras “imágenes de Balanced Scorecard”. Seleccione dos imágenes, compárelas y contrástelas con base en su eficacia.
2. Realice una búsqueda en internet utilizando las palabras “De GAAP a IFRS” para actualizarse con respecto a esta importante transición que llegará pronto a Estados Unidos.
3. ¿Cómo sabe una organización si está ejecutando las estrategias “óptimas”?
4. Analice la naturaleza e implicaciones de la próxima transición de contabilidad de GAAP a IFRS en Estados Unidos.
5. Pregunte a un profesor de contaduría de su escuela o universidad lo siguiente y comparta la información con los demás alumnos de

- su clase: “¿Hasta qué punto me daría una ventaja competitiva en el mercado laboral aprender los estándares IFRS por mi cuenta?”
- Dé un ejemplo de “consonancia” diferente al que proporciona Rumelt en el capítulo.
 - Es recomendable evaluar las estrategias de manera continua y no periódica. Analice las ventajas y desventajas de este enunciado.
 - ¿Con qué frecuencia debe cambiarse la visión o misión de una empresa en función de las actividades de evaluación de estrategias?
 - Compare la noción de Mintzberg de “confeccionar” estrategias con la noción presentada en este libro de “recabar y asimilar información” para formular estrategias.
 - ¿Por qué se ha vuelto tan importante la evaluación de estrategias en las empresas modernas?
 - BellSouth Services está considerando poner en línea sus matrices EFE e EFI divisionales para su actualización continua. ¿Cómo afectaría esto su evaluación de estrategias?
 - ¿Qué tipos de criterios cuantitativos y cualitativos deben emplearse para evaluar la estrategia de una empresa?
 - Como propietario de un supermercado local independiente, explique cómo evaluaría la estrategia de la empresa.
 - ¿En qué condiciones no se requieren medidas correctivas en el proceso de evaluación de estrategias?
 - Identifique los tipos de organizaciones que podrían necesitar evaluar sus estrategias con más frecuencia que otras. Justifique su respuesta.
 - Como director ejecutivo de la comisión forestal estatal, ¿cómo y con qué frecuencia evaluaría usted las estrategias de la organización?
 - Identifique algunos indicadores financieros clave que serían importantes al evaluar la estrategia de un banco.
 - La evaluación de estrategias permite que una organización asuma una postura proactiva hacia cómo moldear su futuro. Analice el significado de este enunciado.
 - Explique y analice el Balanced Scorecard.
 - ¿Por qué el Balanced Scorecard es un tema importante en la formulación de objetivos y evaluación de estrategias?
 - Desarrolle un Balanced Scorecard para un restaurante local de comida rápida.
 - ¿Cree usted que la administración estratégica debe ser más un proceso visible o secreto en una empresa? Explique.
 - ¿Cree usted que la administración estratégica debe ser más un proceso descendente o ascendente en una empresa? Explique.
 - ¿Cree usted que la administración estratégica es más un arte o una ciencia? Explique.

Notas

- Dale McConkey, “Planning in a Changing Environment”, *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1988, 64.
- Robert Simons, “Control in an Age of Empowerment”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1995, 80.
- Dale Zand, “Reviewing the Policy Process”, *California Management Review* 21, núm. 1 (otoño de 1978): 37.
- Eclesiastés 3: 1-8.
- Claude George, Jr., *The History of Management Thought* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1968), 165-166.
- M. Erez y F. Kanfer, “The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance”, *Academy of Management Review* 8, núm.3 (julio de 1983): 457.
- D. Hussey y M. Langham, *Corporate Planning: The Human Factor* (Oxford, Inglaterra: Pergamon Press, 1979), 138.
- Carter Bayles, “Strategic Control: The President’s Paradox”, *Business Horizons* 20, núm. 4 (agosto de 1977): 18.
- Adam Lashinsky, “The World’s Most Admired Companies”, *Fortune*, 16 de marzo de 2009, 81-91.
- Robert Waterman, Jr., “How the Best Get Better”, *BusinessWeek*, 14 de septiembre de 1987, 105.
- Robert Linneman y Rajan Chandran, “Contingency Planning: A Key to Swift Managerial Action in the Uncertain Tomorrow”, *Managerial Planning* 29, núm. 4 (enero-febrero de 1981): 23-27.
- American Accounting Association, *Report of Committee on Basic Auditing Concepts*, 1971, 15-74.
- Edward Iwata, “Will Going Global Extend to Accounting?” *USA Today*, 6 de enero de 2009, B1.
- John Parnell, “Five Critical Challenges in Strategy Making”, *SAM Advanced Management Journal* 68, núm.2 (primavera de 2003): 15-22.
- Henry Mintzberg, “Crafting Strategy”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1987, 66-75.
- Henry Mintzberg y J. Waters, “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal* 6, núm. 2: 257-272.
- Jody Heymann, “Bootstrapping Profits by Opening the Books”, *Bloomberg Businessweek*, 27 de septiembre-3 de octubre, de 2010, 62.
- Parnell, 15-22.
- D. E. Schendel y C. W. Hofer (Eds.), *Strategic Management* (Boston: Little, Brown, 1979).
- Ben Worthen y JoAnn Lublin, “New H-P CEO Reprograms Strategy”, *Wall Street Journal*, 15-16 de enero, de 2011, B5.
- Michael McGinnis, “The Key to Strategic Planning: Integrating Analysis and Intuition”, *Sloan Management Review* 26, núm. 1 (otoño de 1984): 49.
- McConkey, 72.

Lecturas sobre temas actuales

Haynes, Katalin Takacs y Amy Hillman. “The Effect of Board Capital and CEO Power on Strategic Change”. *Strategic Management Journal* 31, núm. 11 (noviembre de 2011): 1145-1163.

Kaplan, Robert S., David P. Norton y Bjarne Rugelsjoen. “Managing Alliances with the Balanced Scorecard”. *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, 114-124.

Lansiluoto, Aapo y Marko Jarvenpaa. "Greening the Balanced Scorecard". *Business Horizons* 53, núm. 4 (julio-agosto de 2010): 385-396.

Shaojie, Anna Cui, Roger J. Calantone y David A. Griffith. "Strategic Change and Termination of Interfirm Partnerships".

Strategic Management Journal 32, núm. 4 (abril de 2011): 402-423.

Simons, Robert. "Stress-Test Your Strategy: The 7 Questions to Ask". *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, 92-101.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 9A

Examinar 100 Balanced Scorecards

Objetivo

El director-cirujano general del ejército y jefe del comando médico del ejército estadounidense utiliza el Balanced Scorecard como la "herramienta principal con la cual se mejora la efectividad operacional y fiscal y se cubren las necesidades de los pacientes y los grupos de interés". Este ejercicio le dará experiencia para evaluar diferentes formatos del Balanced Scorecard. También lo expondrá a diferentes organizaciones que en la actualidad emplean el Balanced Scorecard como parte de su planeación estratégica.

Instrucciones

- Paso 1** Lleve a cabo una búsqueda en Google con el término "imágenes de Balanced Scorecard". Revise los diferentes formatos de los Balanced Scorecard que se están utilizando en las empresas. Decida cuáles tres formatos son los más eficaces.
- Paso 2** Lleve a cabo una búsqueda en Google con el término "imágenes de Balanced Scorecard". Revise los diferentes formatos de los Balanced Scorecard que se están utilizando en las empresas. Seleccione tres diferentes empresas u organizaciones. Compare y contraste su manera de utilizar esta técnica.
- Paso 3** Prepare un resumen ejecutivo de tres páginas de su análisis acerca del Balanced Scorecard y sus recomendaciones.

Ejercicio 9B

Preparar un informe sobre la evaluación de estrategias para Walt Disney

Objetivo

Este ejercicio le puede brindar experiencia para localizar información acerca de la evaluación de estrategias. Utilizar internet y otras fuentes publicadas de información puede mejorar de manera significativa el proceso de evaluación de estrategias. La información acerca del desempeño de los competidores, por ejemplo, le puede ayudar a poner en perspectiva el desempeño propio de una empresa.

Instrucciones

- Paso 1** Visite <http://marketwatch.multexinvestor.com>, <http://moneycentral.msn.com>, <http://finance.yahoo.com> y www.clearstation.com para localizar información acerca de la evaluación de estrategias respecto al desempeño de Walt Disney en el último trimestre y lo que piensan los analistas sobre la estrategia actual de Disney. ¿Cómo ha cambiado el porcentaje de ingresos y utilidades de Disney desde 2010 y cómo considera que cambiará si sigue adelante? ¿Por qué?

- Paso 2** Resuma lo que haya encontrado en su investigación en un informe de evaluación de estrategias para su profesor. Incluya en su informe un resumen de las estrategias y el desempeño de Disney en el año 2011 y un resumen de sus conclusiones acerca de la eficacia de las estrategias de dicha empresa.
- Paso 3** Con base en su análisis, ¿cree usted que Disney está utilizando estrategias efectivas? ¿Qué recomendaciones le ofrecería al CEO de Disney?

Ejercicio 9C

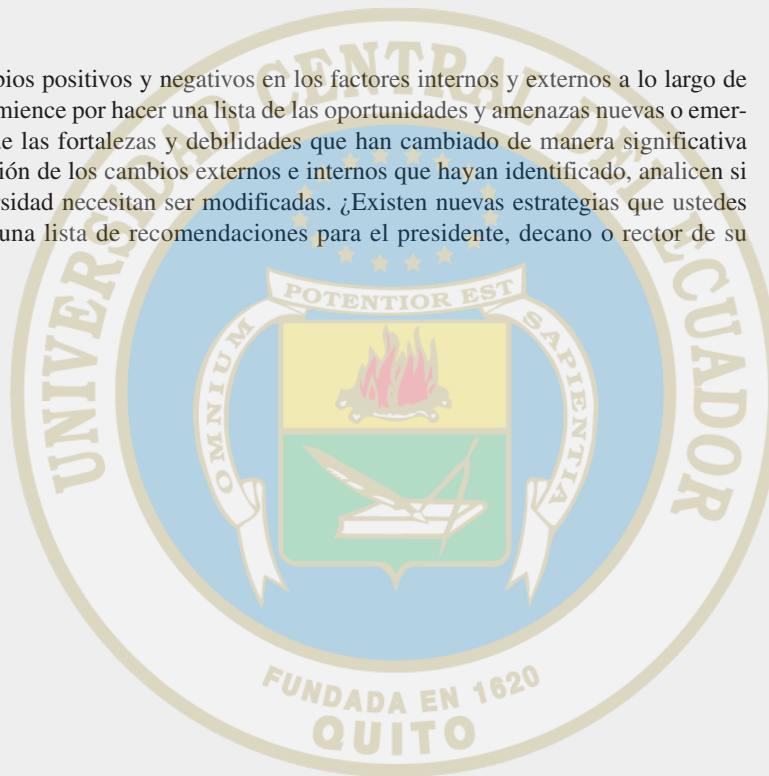
Evaluar las estrategias de mi universidad

Objetivo

Una parte importante al evaluar estrategias es determinar la naturaleza y alcance de los cambios en las oportunidades/amenazas externas y fortalezas/debilidades internas de una organización. Los cambios en estos factores críticos para el éxito pueden indicar la necesidad de cambiar o modificar las estrategias de la empresa.

Instrucciones

En clase, analicen los cambios positivos y negativos en los factores internos y externos a lo largo de su carrera universitaria. Comience por hacer una lista de las oportunidades y amenazas nuevas o emergentes. Después, identifique las fortalezas y debilidades que han cambiado de manera significativa durante su carrera. En función de los cambios externos e internos que hayan identificado, analicen si las estrategias de su universidad necesitan ser modificadas. ¿Existen nuevas estrategias que ustedes recomendarían? Elaboren una lista de recomendaciones para el presidente, decano o rector de su departamento.





“CITAS NOTABLES”

“Si posees integridad, nada más importa. Si no la posees, nada más importa”.

—Alan K. Simpson

“Si las empresas no se basan en motivos éticos, no beneficiarán en nada a la sociedad, y, como toda combinación sin ética, caerán en el olvido”.

—C. Max Killan

“La buena ética es un buen negocio”.

“Trata a los demás como quisieras que te trataran a ti”.

“Sé feliz cuando hagas cosas para conservar, preservar y mejorar el medio ambiente”.

Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir por qué la buena ética es un buen negocio en la administración estratégica.
2. Explicar cómo pueden las empresas asegurarse de que su código de ética de negocios guíe la toma de decisiones y no sea ignorado.
3. Explicar por qué es importante alentar la denuncia dentro de una empresa.
4. Analizar la naturaleza y la función de los informes corporativos de sostenibilidad.
5. Describir maneras específicas en las que una empresa puede ser un buen guardián del medio ambiente.
6. Explicar las normas ISO 14000 y 14001.
7. Analizar las recientes tendencias en la legislación sobre sobornos.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 10A

¿Cómo se compara mi municipio con otros en cuanto a la seguridad con la que maneja los contaminantes?

Ejercicio 10B

Evaluar los estándares de conducta en los negocios de Disney

Ejercicio 10C

Comparar y evaluar informes de sostenibilidad

Ejercicio 10D

La ética de espiar a los competidores

Ejercicio 10E

¿Quién prepara un informe de sostenibilidad?

Aunque las tres secciones de este capítulo (Ética de negocios, Responsabilidad social y Sostenibilidad) son distintas, estos temas guardan una estrecha relación entre sí. Por ejemplo, muchas personas consideran que es poco ético que una empresa sea socialmente irresponsable. La *responsabilidad social* se refiere a las medidas que la empresa implementa mas allá de sus obligaciones legales para proteger o mejorar el bienestar de los seres vivos. La *sostenibilidad* se refiere al grado al que las operaciones y acciones de una organización protegen, corrigen y preservan en lugar de lastimar o destruir el medio ambiente. Contaminar el medio ambiente por ejemplo, es poco ético, irresponsable y, en muchos casos, ilegal. Por lo tanto, los temas de ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad están interrelacionados y tienen un impacto en todas las áreas del modelo integral de la administración estratégica, como lo ilustra la figura 10-1.

Un ejemplo de una empresa que se adhiere a los más altos estándares éticos y utiliza una excelente planeación estratégica, la cual la ayudó a superar su inminente bancarrota y a convertirse en una próspera empresa en menos de un año, es General Motors Corp. GM tiene un compromiso ejemplar con las sostenibilidad corporativa, como se describe en su página web: <http://www.gm.com/corporate/responsibility/environment/>.

Caso de administración estratégica de excelencia

GENERAL MOTORS (GM) CORP.

Con sede en Detroit, Michigan, las ganancias de GM en 2010 aumentaron un 29.6% a \$135 000 millones. Estos fantásticos resultados fueron determinantes para su extraordinaria recuperación de la bancarrota dos años antes. El CEO de GM, Daniel Akerson, advierte que espera resultados aún más sólidos para 2011, a pesar de que los altos precios de la gasolina están inclinando la balanza hacia los vehículos más eficientes en el consumo de combustible, lo que suele redundar en menores ganancias. GM ha reducido el porcentaje de acciones en manos del gobierno estadounidense de 61% el año anterior a 26.5% a principios de 2011. El gobierno estadounidense recobró \$23 000 millones de los \$49 500 millones que invirtió como fondos para rescatar a la empresa. GM eliminó cuatro de sus ocho marcas y cientos de agencias en Estados Unidos en 2010, en tanto que sus ingresos de 2010 aumentaron 30% a \$135 600 millones.

GM es una empresa con estándares éticos muy altos y que ha llevado a cabo un excelente trabajo en temas de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental. Por ejemplo, GM gastó \$200 millones en el último trimestre de 2010 para otorgar a cada uno de sus 45 000 empleados sindicalizados en Estados Unidos un pago promedio de reparto de utilidades de \$4 200 por trabajador. Esa cantidad marcó un récord histórico. Tan sólo en febrero de 2011, GM vendió 207 028 vehículos, 46% más que el año anterior. En comparación, Ford vendió 156 232 vehículos, 14% más que el año anterior.

En 2011, GM reclamó su lugar como la empresa número uno en la producción mundial de automóviles y camiones ligeros. Hacía tres años que Toyota le había arrebatado ese título. Sin embargo, las ventas de la empresa automotriz japonesa se han visto dañadas por una serie de retiros que empezaron hace más de un año, así como por el reciente temblor y tsunami en la costa noreste de Japón. El reciente éxito de GM se debe en gran medida a sus ventas en China, en donde la empresa y sus socios en una empresa conjunta local son los principales vendedores de automóviles y camiones ligeros. Recientemente, las ventas nacionales de GM aumentaron 27% a 232 538 desde el año anterior y su participación de mercado aumentó a 19.2%, en comparación con 16.6% del año anterior.

GM reportó sus mayores ganancias trimestrales en más de una década (primer trimestre de 2011), ayudada por sus vehículos de bajo consumo de combustible y sus SUV de menor tamaño, cuya demanda fue aumentando en función de los precios de la gasolina. GM prosperó en ese trimestre vendiendo automóviles como el nuevo Chevrolet Cruze, así como eficientes vehículos crossover como Chevrolet Equinox y GMC Terrain. Sus ingresos au-

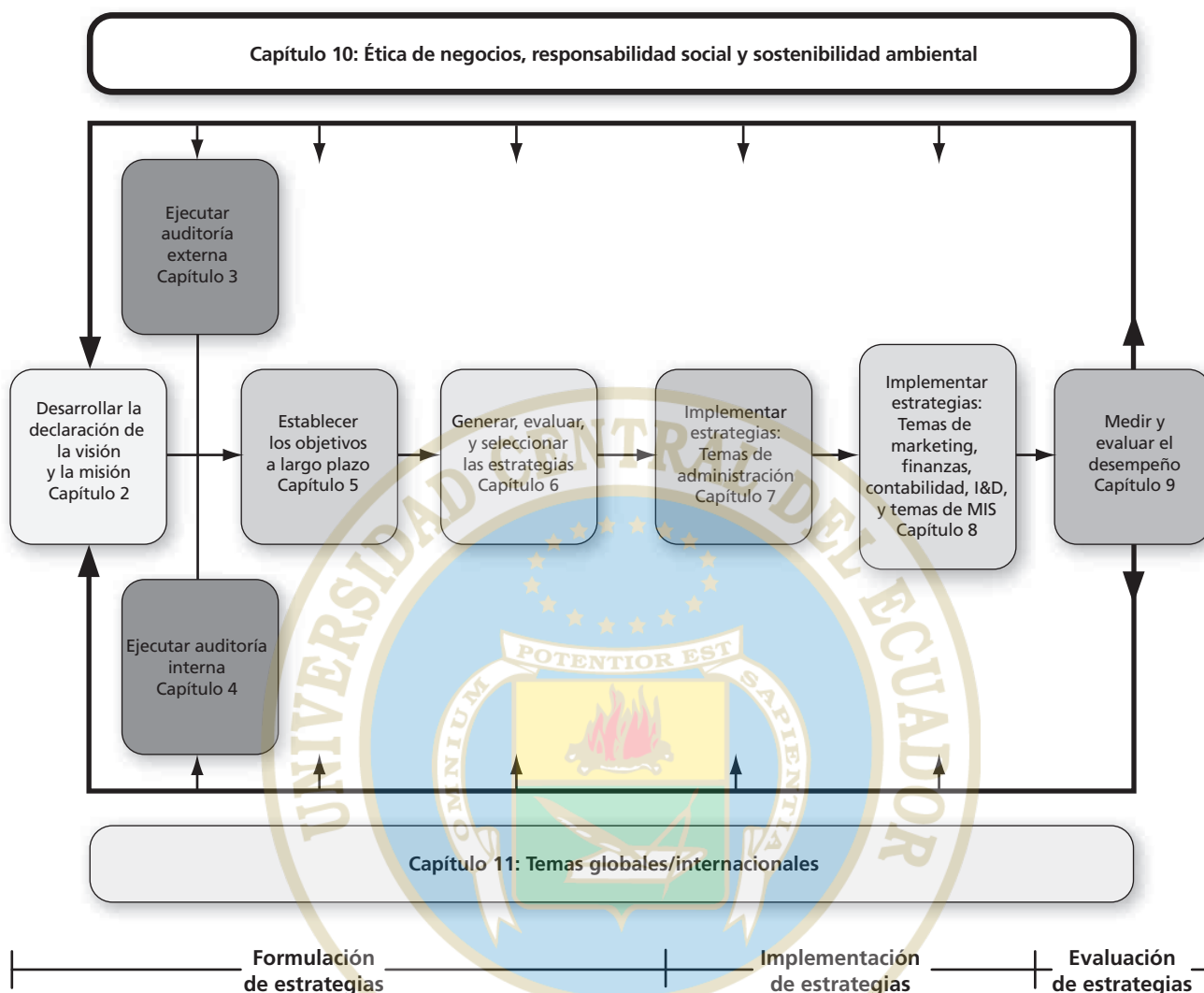
mentaron 15% a \$36 200 millones, impulsados por un repunte de 25% en las ventas de automóviles en Estados Unidos y un aumento de 10% en China, país que ha emergido como el mercado más grande de GM.

El Departamento del Tesoro de Estados Unidos está buscando el mejor momento para vender los 500 millones de acciones de GM que aún están en poder del gobierno. GM solicitó al gobierno estadounidense cerca de \$50 000 millones en ayuda con el propósito de sobrevivir en 2009. El gobierno de Estados Unidos ha recibido el pago de casi la mitad de ese dinero y necesita vender las acciones que aún posee en alrededor de \$53 cada una para recuperar todo su dinero.

Quizá el mayor problema que hoy enfrenta GM es la división GM Europa, que tuvo pérdidas por \$1 800 millones en 2010. El CEO Akerson está apresurándose para reestructurar la división Opel de GM en Europa. Opel no está teniendo buenos resultados, a pesar de que dicha división genera \$24 000 millones en ventas anuales. Aunque por más de una década ha estado detrás de Volkswagen AG en todos los aspectos, es posible que la división Opel de GM genere ganancias en 2011. Las ganancias de VW aumentaron 700% en 2010. Parte del problema de GM Europa, y en particular de Opel, son los sindicatos europeos. Por ejemplo, desde hace años Opel debía haber cerrado su planta obsoleta en Bochum, Alemania, sin embargo, la mantiene abierta tan sólo como parte de una negociación con los sindicatos para disminuir los salarios.

Fuente: Documentos de la empresa. También, Sharon Terlep, "GM Rebounds With Best Year Since 1999", *Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2011, B1. También, Sharon Terlep, "GM Hastens Tuneup of Opel 1999", *Wall Street Journal*, 28 de febrero de 2011, B1.

FIGURA 10-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica

Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

Ética de negocios

El Institute of Business Ethics (IBE) realizó un estudio llamado "¿La ética de negocios representa un beneficio?", y concluyó que las empresas que consistentemente muestran un "claro compromiso con la conducta ética" se desempeñan mejor que las empresas que no lo hacen así. Philippa Foster Black del IBE declaró, "La conducta ética en el mundo de los negocios no sólo es lo correcto en cuanto a principios, sino que también trae ganancias financieras". La tabla 10-1 nos muestra algunos de los resultados del estudio del IBE.

La buena ética es un buen negocio. La falta de ética puede sabotear hasta el mejor plan estratégico. Este capítulo nos da una visión general de la importancia de la ética de negocios en la administración financiera. La *ética de negocios* puede definirse como aquellos principios de conducta dentro de las organizaciones que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una ética de negocios sólida es un prerrequisito para una buena administración estratégica; ¡una buena ética es simplemente un buen negocio!

Una creciente conciencia sobre la importancia de la ética de negocios está cubriendo Estados Unidos y al resto del mundo. Los estrategas, CEO y dueños de empresas son los individuos responsables de asegurar que se adopten y practiquen los principios éticos dentro de su organización. Todas las decisiones relacionadas con la formulación, implementación y evaluación de estrategias tienen repercusiones éticas.

Todos los días, los periódicos y revistas de negocios reportan infracciones legales, morales y éticas cometidas tanto por organizaciones públicas como privadas. La falta de ética puede ser muy costosa.

TABLA 10-1 Siete principios de una ética de negocios admirable

1. Sea confiable: los clientes desean hacer negocios con una empresa en la que puedan confiar. Ellos pueden reconocer cuando existe confianza en el núcleo de una empresa. En pocas palabras, la confianza es tener la certeza de que se puede depender del carácter, la habilidad, la fuerza y la veracidad de una empresa.
2. Mantenga una mente abierta: los líderes de una organización deben mantenerse abiertos a nuevas ideas. Pida siempre opiniones y retroalimentación tanto a sus clientes como a sus empleados para garantizar una cultura de ética.
3. Cumpla con sus obligaciones: haga todo lo que esté a su alcance para ganarse la confianza de sus clientes pasados, en especial si algo no salió bien. Recupere el negocio perdido al cumplir y honrar todos sus compromisos y obligaciones.
4. Tenga documentos claros: asegúrese de que todo el material impreso, como volantes de publicidad y documentos del negocio, sea claro, preciso, profesional y, lo más importante, que no sea ambiguo o engañoso ni que se preste a malas interpretaciones.
5. Involúcrese con la comunidad: manténgase involucrado de manera activa en temas y actividades relacionados con la comunidad, demostrando de manera continua que su negocio es un ciudadano responsable.
6. Mantenga un control contable: vea la contabilidad y los registros no sólo como medios para dar seguimiento al progreso de su empresa, sino como un recurso para identificar y eliminar cualquier actividad “sospechosa”.
7. Sea respetuoso: trate a los demás con el mayor respeto. Sin importar la posición, título, edad o creencias, siempre trate a los otros con respeto y cortesía profesional. Siga la regla de oro: Trate a los demás como quisiera que lo trataran a usted.

Fuente: Basado en <http://sbinformation.about.com/od/bestpractices/a/businessethics.htm>.

Por ejemplo, algunos de los desembolsos por demandas colectivas por fraude más grandes de la historia fueron en contra de Enron (\$7 160 millones), WorldCom (\$6 160 millones), Cendant (\$3 530 millones), Tyco (\$2 980 millones), AOL Time Warner (\$2 500 millones), Nortel Networks (\$2 470 millones) y Royal Ahold (\$1 090 millones).

Otras acciones de negocios que se consideran poco éticas son la publicidad o etiquetas engañosas, dañar el medio ambiente, los malos productos o servicios, inflar las cuentas de gastos, el tráfico de influencias, exportar productos defectuosos o prohibidos a mercados extranjeros, no dar igualdad de oportunidades a la mujeres y a las minorías, cobrar de más, mudar la producción a países con mano de obra más barata y el acoso sexual.

Código de ética de negocios

Una nueva ola de temas de ética relacionados con la seguridad de los productos, la salud de los empleados, el acoso sexual, el SIDA en el lugar de trabajo, el tabaquismo, la lluvia ácida, la discriminación positiva, la eliminación de residuos, las prácticas de negocios en el extranjero, los encubrimientos, las tácticas de adquisición, los conflictos de intereses, la privacidad de los empleados, los regalos inapropiados y la seguridad de los registros de la empresa ha acentuado la necesidad de que los estrategas desarrollen un código de ética de negocios claro. El fraude por internet, la piratería informática en las empresas, los virus cibernéticos y el robo de identidad son otras actividades carentes de ética que se encuentran en todos los sectores del comercio en línea.

Sin embargo, el simple hecho de contar con un código de ética no es suficiente para garantizar una conducta de negocios ética. Un código de ética puede verse como un ardid de relaciones públicas, un conjunto de obviedades o una cortina de humo. Para asegurarse de que los empleados lean, entiendan, crean y recuerden el código se necesitan talleres de ética periódicos que sensibilicen a las personas sobre las circunstancias laborales en las que pueden surgir dilemas éticos.¹ Si los empleados ven ejemplos de castigos por violar el código al igual que recompensas por seguirlo, se reforzará la importancia del código de ética de una empresa. La página www.ethicsweb.ca/codes proporciona directrices acerca de cómo escribir un código de ética efectivo.

Cultura ética

Es necesario que la “cultura” ética permee a las organizaciones. Para ayudar a crear una cultura ética, Citicorp desarrolló un juego de mesa basado en la ética de negocios que juegan miles de empleados en todo el mundo. Se llama “The World Ethic”; en este juego se hacen preguntas relacionadas con la ética de negocios a los jugadores, tales como, ¿cómo manejaría a un cliente que le ofrece boletos para el fútbol a cambio de un nuevo plan de pensiones con fecha retroactiva? Diana Robertson de la Wharton School of Business considera que la efectividad de este juego se basa en su interactividad. Muchas organizaciones han desarrollado un manual de código de conducta que delinea las expectativas éticas, y da ejemplos de situaciones que con frecuencia se presentan en su línea de negocios.

Harris Corporation y otras empresas advierten a los gerentes y empleados que el hecho de no reportar una violación a la ética puede significar su despido. Hace poco, la Securities and Exchange Commission (SEC) fortaleció sus políticas sobre denuncias internas y, prácticamente, ordenó a todo aquel que sea testigo de una actividad poco ética reportar dicha conducta. Las *denuncias internas* son las políticas que requieren que los empleados reporten cualquier violación a la ética que descubran o presencien en la empresa.

Los denunciantes internos en el mundo corporativo reciben hasta 25% de las ganancias de las demandas judiciales interpuestas en contra de empresas transgresoras de la ley. Cheryl Eckerd, una gerente de control de calidad de GlaxoSmithKline PLC, recibió \$96 millones en 2010, el mayor pago de la historia a un denunciante interno, por su participación en ayudar al gobierno a lograr la admisión de culpabilidad de la empresa, así como un pago de \$750 millones para remediar las deficiencias de manufactura. El pago a denunciantes internos se está volviendo cada vez más común. Pfizer pagó \$2 300 millones en un caso de denuncia interna que se dirimió extrajudicialmente, y Eli Lilly, en un caso similar, pagó \$1 400 millones. La mayoría de las empresas ofrecen incentivos y cuentan con políticas para la denuncia interna y tratan de mantener estos temas dentro de la empresa, pero las leyes y los casos recientes están promoviendo la revelación y la resolución de problemas fuera de la empresa.²

Recientemente, un contador avisó al fisco que su patrón estaba evadiendo impuestos y recibió \$4.5 millones en lo que fuera la primera recompensa por una denuncia interna pagada por el fisco. La denuncia del contador le redujo \$20 millones al fisco en impuestos e intereses de la empresa evasora de servicios financieros. La recompensa fue el 22% del pago de impuestos recuperados. El programa fiscal está diseñado para promover denuncias en casos de gran escala y contempla recompensas de entre el 15 y 30% de la cantidad recuperada. El abogado Eric Young dijo, “Tanto el gobierno como los contribuyentes ganan. Éste es dinero que se está regresando a la Tesorería y que, de otra manera, no llegaría nunca”.

Una de las razones por las que los salarios de los estrategas son altos es que éstos deben asumir los riesgos morales de la empresa. Los estrategas son los responsables de desarrollar, comunicar y hacer cumplir el código de ética de negocios en sus organizaciones. A pesar de que la principal responsabilidad de asegurar una conducta ética recae sobre los estrategas de la empresa, una parte integral de la responsabilidad de todos los gerentes es proporcionar un liderazgo ético que predique con el ejemplo y demostración constantes. Los gerentes están en posiciones que les permiten influir y educar a muchas personas; esto los hace responsables de desarrollar e implementar una toma de decisiones ética. Gellerman y Drucker, respectivamente, ofrecen un buen consejo a los gerentes:

Todos los gerentes corren el riesgo de dar demasiado debido a lo que sus empresas les exigen. Pero esos mismos jefes que lo presionan a usted para hacer más, o hacerlo mejor, o más rápido, o menos costoso, se pondrán en su contra si cruza la delgada línea entre el bien y el mal. Lo culparán por ir más allá de las instrucciones o ignorar sus advertencias. Los gerentes más inteligentes saben que la mejor respuesta a la pregunta “¿Qué tanto es demasiado?” es no tratar de averiguarlo.³

Puede ser que un hombre (o una mujer) sepa muy poco, tenga un desempeño mediocre, poco juicio y habilidad, pero que no causen mucho daño como gerentes. Pero si a esa misma persona le hace falta carácter e integridad, sin importar cuánto sepa, qué tan brillante o exitoso sea, sin duda será pernicioso. Destruirá a las personas, que son el recurso más valioso de la empresa. Destruirá el espíritu y destruirá el desempeño. Esto aplica en especial a las personas que están a la cabeza de una empresa, ya que el espíritu de una empresa se crea desde arriba. Si una organización cuenta con un gran espíritu, es porque el espíritu de las personas que la lideran es grande. Si se desmorona es porque la cabeza está podrida. Como dice el proverbio, “Los árboles mueren empezando por la copa”. Ninguna persona debe asumir la función de estratega a menos de que él o ella estén dispuestos a que su carácter sirva de modelo a sus subordinados.⁴

Ninguna sociedad en el mundo puede competir por mucho tiempo ni de manera exitosa si tiene personas que se roban entre sí o que no confían los unos en los otros, si cada pedazo de información requiere de confirmación por escrito, si cada desacuerdo termina en litigio o si el gobierno tiene que regular el negocio para mantenerlo honesto. La falta de ética es la receta para los problemas, la ineficiencia y el desperdicio. La historia ha demostrado que mientras más confían las personas en la ética de una institución o sociedad, mayor es su fuerza económica. Las relaciones de negocios se construyen, sobre todo, sobre la reputación y la confianza mutua. Las decisiones a corto plazo que se basan en la avaricia y en una ética cuestionable impedirán el desarrollo del respeto propio necesario para ganarse la confianza de otros. Cada vez más empresas saben que la capacitación sobre la ética así como la cultura ética generan una ventaja estratégica.

Los programas de capacitación sobre la ética deben ir acompañados de mensajes del CEO o del dueño de la empresa que enfatizan la ética en las prácticas de negocio, el desarrollo y el análisis de los códigos de ética, así como de procedimientos para analizar y reportar conductas carentes de ética. Las empresas pueden combinar la toma de decisiones estratégica y la ética, con el fin de incorporar consideraciones éticas en su planeación a largo plazo, integrar la toma de decisiones ética en el proceso de evaluación del desempeño, promover la denuncia interna o el informe de prácticas antiéticas y monitorear el desempeño corporativo y departamental en temas éticos.

Sobornos

El *Black's Law Dictionary* define el *soborno* como el acto de ofrecer, otorgar, recibir o solicitar cualquier artículo de valor para influir en las acciones de un funcionario público o cualquier otra persona a cargo de un deber legal o público. Un *soborno* es un regalo otorgado con el fin de influir en la conducta de quien lo recibe. El regalo puede ser dinero, un bien, un derecho, una propiedad, un ascenso, un privilegio, una retribución, un objeto de valor, una ventaja, el voto, o tan sólo una promesa o intención de inducir o influir la acción, a una persona en un cargo oficial o público. El soborno es un delito en la mayoría de los países en el mundo, incluso en Estados Unidos.⁵

En la actualidad se está aplicando la legislación US Foreign Corrupt Practices Act, la cual castiga la corrupción de manera más estricta. Ocho de las diez resoluciones jurídicas más cuantiosas de la historia ocurrieron en 2010. En estos momentos, Las Vegas Sands Corp. está bajo investigación por corrupción en sus tres casinos en Macao. Macao tiene un ingreso por apuestas cuatro veces mayor al de Las Vegas.

Recientemente, Royal Dutch Shell PLC pagó \$30 millones en multas por corrupción relacionada con su asociación con Panalpina, la cual por su parte pagó cerca de \$85 millones en multas por corrupción. La ley US Foreign Corrupt Practices Act y una nueva disposición en la ley Dodd-Frank de regulación financiera permite a los empleados de una empresa o a terceros denunciar casos de fraude financiero o corrupción al gobierno y recibir hasta 30% de la cantidad recuperada. Las demandas por corrupción en contra de una empresa también la exponen a ser demandada por sus accionistas.

Hace poco Tyson Foods, con sede en Springdale, Arkansas, pagó \$5.2 millones en multas penales y civiles para resolver las acusaciones de corrupción que involucraban a dos inspectores de carne en México. El abogado general de Tyson, David Van Beber, declaró, “Aun cuando nos sentimos decepcionados por los errores cometidos, se han aplicado medidas correctivas y se han suspendido los pagos indebidos”.

Reino Unido promulgó una nueva ley contra la corrupción en abril de 2011, la cual prohíbe a cualquier empresa en Reino Unido sobornar a oficiales nacionales o extranjeros para obtener ventajas competitivas. La nueva ley británica es aún más estricta que su similar estadounidense, la US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Esta ley, la British Bribery Law, contempla una pena máxima de 10 años de prisión para aquellos culpables de corrupción. La nueva legislación estipula que “no impedir la corrupción” es una ofensa y estipula que los pagos para la facilitación o para obtener acceso no son una defensa válida para impedir la corrupción.

Esta ley aplica también a sobornos entre personas en negocios privados, y si el individuo que realiza el pago no se da cuenta de que la transacción fue un soborno, de todas maneras es responsable. El departamento británico, Serious Fraud Office (SFO), está haciendo cumplir esta nueva ley y promueve la pena máxima por corrupción de 10 años de cárcel, no siete, así como las multas ilimitadas. Cada vez más países están disminuyendo su tolerancia a la corrupción y las empresas alrededor del mundo están implementando programas para asegurarse de no violar las leyes del decreto FCPA ni de la ley SFO.

En China hace poco fue ejecutado Zeng Jinchun por haber aceptado sobornos por más de \$4.7 millones. Se dice que Zeng había estado aceptando dinero durante nueve años a cambio de otorgar contratos mineros y ascensos de trabajo. Una corte china encontró que Zeng no podía justificar alrededor de \$1.4 millones de sus activos. Zeng fue secretario de la Comisión Municipal Disciplinaria de Chenzhou del Partido Comunista de China y fue fusilado un día después de que oficiales del Partido Comunista en Pekín se comprometieran a “cortar de raíz la corrupción que ha causado tanta inquietud entre los civiles de todo el país”.

Pagar sobornos se considera ilegal y antiético en Estados Unidos, pero en algunos países pagar sobornos es aceptable. En algunos países, dar propina se considera un acto de corrupción. Muchas organizaciones están promoviendo importantes iniciativas contra la corrupción y la extorsión, como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Unión Europea, el Consejo Europeo, la Organización de Estados Americanos, el Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico, la Coalición Global por África, y las Naciones Unidas.

El Departamento de Justicia estadounidense aumentó sus acciones judiciales en contra de supuestos actos de corrupción extranjera. Hoy en día, las empresas tienen que ser mucho más cuidadosas. Por años,

en muchos países como Corea del Sur y China, se esperaba que los socios de negocios invitaran cenas elegantes, ofrecieran regalos caros en ocasiones especiales e incluso que dieran efectivo; pero ahora se están haciendo cumplir las leyes anticorrupción con mucho más rigor. La SEC y el Departamento de Justicia están investigando a varias empresas farmacéuticas como a Merck, AstraZeneca PLC, Bristol-Meyers Squibb y GlaxoSmithKline PLC por supuestos sobornos en otros países para aumentar sus ventas y acelerar autorizaciones. Se están revisando cuatro tipos de violaciones: sobornar a médicos empleados por el gobierno para comprar ciertas medicinas; pagar comisiones a agentes de ventas de la empresa que se transfieren a los médicos gubernamentales; pagar a los comités de los hospitales para que apruebe la compra de medicamentos y pagar a los legisladores para obtener la aprobación de medicamentos.

La SEC y el Departamento de Justicia también están investigando a Hewlett-Packard por un supuesto pago a funcionarios del gobierno ruso para asegurar una red de tecnología de la información de \$44.5 millones. De manera similar, el gigante de la ingeniería, Siemens AG, está siendo investigado por cargos de corrupción relacionados con un sistema de control de tráfico de \$27 millones instalado en Moscú, Rusia.

La legislación US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) prohíbe a las empresas norteamericanas pagar u ofrecer pagar a funcionarios o empleados de gobiernos extranjeros con el fin de obtener ciertas ventajas en los negocios. La empresa de servicios de petróleo Schlumberger, que tiene oficinas importantes en Houston, Texas, está siendo investigada por cargos de corrupción por haber violado estas leyes en Yemen. La Ley Dodd-Frank aprobada en 2010, se alienta a los empleados a reportar posibles actos de corrupción y a los denunciantes se les premia con entre 10 y 30% de las sanciones financieras que se le impongan a la empresa.

Recientemente, Royal Dutch Shell PLC y varias otras empresas pagaron en combinación un acuerdo de \$236 millones, a consecuencia de acusaciones de que éstas o sus contratistas habían sobornado a funcionarios extranjeros a cambio de su ayuda para importar equipo y materiales a diferentes países. El principal participante en este acuerdo fue Panalpina World Transport Ltd., empresa que admitió que en los últimos años había pagado \$27 millones en sobornos a nombre de sus clientes entre los que se encontraban Shell, funcionarios de Nigeria, Brasil, Azerbaiyán, Rusia, Turkmenistán, Kazajistán y Angola.

Relaciones amorosas en el trabajo

La empresa American Apparel Inc. cuenta con 280 tiendas abiertas al público en 20 países. Esta empresa y su CEO, Dov Charney, están enfrentando una demanda judicial por \$260 millones, en donde se acusa al señor Charney de haber obligado a una empleada adolescente a realizar actos sexuales a cambio de conservar su empleo. La empleada, Irene Morales, residente de Nueva York y quien ahora tiene 20 años, asegura que el señor Charney, de 42, la invitó a su departamento en Nueva York poco después de su cumpleaños número 18 y le exigió le practicara sexo oral apenas cruzó la puerta. Este supuesto sexo sin consentimiento continuó por ocho meses, hasta que la señorita Morales renunció a su trabajo como gerente de una tienda de American Apparel en el barrio de Chelsea, en esa misma ciudad. La demanda afirma que a Morales se le prometió seguridad y ascensos laborales a cambio de sexo. En 2011, otras cuatro mujeres, Alyssa Ferguson, Marissa Wilson, Tessa Lubans-Dehaven y Kimbra Lo, hicieron acusaciones similares en contra del CEO Charney. La exvendedora de 19 años de American Apparel, Kimbra Lo, afirmó: “Mi prioridad es detener lo que está sucediendo y dar a conocer quién es este hombre en realidad”. Cuando se le pidieron detalles de sus acusaciones, dijo: “Cuando fui a su casa me atacó. Le dije claramente que parara. Le dije ‘No, por favor no me toque’, y él se tornó más agresivo. Sentí que no había una forma de salir de ahí sin ser lastimada. Estaba horrorizada”. El abogado del señor Charney, Peter Schey, dice: “Creo que todas estas afirmaciones son inventadas. Las acusaciones son falsas. Creo que es un esfuerzo para dañar a American Apparel. Estas acusaciones deberán resolverse en un arbitraje confidencial”.

Entre las universidades, la Oficina Federal de Derechos Civiles (Office of Civil Rights, OCR) ha reforzado su investigación de casos de acoso sexual presentados por estudiantes mujeres en contra de profesores. Yale University ha aparecido en los periódicos por este tema, al igual que muchas otras instituciones que se encuentran bajo investigación. La OCR investiga las acusaciones de estudiantes mujeres sin costo para ellas, siempre y cuando las pruebas sean convincentes.

Un artículo reciente del *Wall Street Journal* hace un resumen de los estándares estadounidenses actuales en cuanto a las relaciones amorosas entre jefes y subordinados en el trabajo.⁶ Tan sólo 5% de las empresas estudiadas no restringían este tipo de relaciones; 80% de las empresas tienen políticas que prohíben las relaciones entre un supervisor y su subordinado. Sólo 4% de las empresas prohíben de manera estricta dichas relaciones, pero 39% de ellas cuentan con políticas que requieren que los individuos informen a sus supervisores cuando inician una relación romántica con un compañero de trabajo. Sólo 24% de las empresas exigen que las dos personas trabajaran en diferentes departamentos.

En Europa, las relaciones amorosas en el trabajo son consideradas como asuntos privados y la mayoría de las empresas no cuentan con políticas al respecto. Sin embargo, cada vez con más frecuencia, las empresas europeas están adoptando leyes explícitas al estilo estadounidense en cuanto al acoso sexual. El ejército de Estados Unidos prohíbe estrictamente a los oficiales salir o tener relaciones sexuales con los enrolados. En el Banco Mundial las relaciones sexuales entre un supervisor y un empleado son consideradas como “un conflicto de intereses que debe ser resuelto para evitar favoritismos”. Hace poco el presidente del Banco Mundial, Paul Wolfowitz, fue obligado a renunciar debido a una relación que sostuvo con una persona que trabajaba en el banco.

Un artículo reciente en *Bloomberg Businessweek* reportó que en este lento mercado laboral los empleados están presentando quejas de acoso sexual para aumentar su seguridad laboral. Muchas de estas quejas son de terceras personas que ni siquiera se vieron involucradas en la relación pero que alegan que sus trabajos se vieron afectados. Sobre todo, debido a un aumento en quejas de discriminación de terceros, la EEOC recobró \$376 millones a nombre de víctimas de romances en el lugar de trabajo en 2009.⁷

Responsabilidad social

Cada año la revista *Fortune* publica una lista de las empresas más admiradas y menos admiradas a nivel global en términos de su responsabilidad social. Las tres empresas socialmente responsables más admiradas de *Fortune* 2011 son Statoil, Ferrovial y Walt Disney. Las tres empresas menos apreciadas son Kirin Holdings, Carlsberg y Asahi Breweries.⁸ Las empresas Chinas dominaron la lista de las menos apreciadas.

Wal-Mart fue muy responsable en este sentido después del terremoto y el tsunami que devastaron a Japón en 2011. Después de la catástrofe, Wal-Mart movilizó un esfuerzo de ayuda local para entregar provisiones como agua y linternas a los sobrevivientes. Wal-Mart tiene un historial de brindar una ayuda importante en tiempos de crisis; la empresa también hizo llegar provisiones a las personas que más lo necesitaban después del huracán Katrina.

Algunos estrategas están de acuerdo con Ralph Nader, quien sostiene que las organizaciones tienen grandes obligaciones sociales. Nader enfatiza, por ejemplo, que ExxonMobil posee más activos que la mayoría de los países y que, debido a esto, empresas como ésta tienen la obligación de ayudar a la sociedad a curar sus males. Otras personas, sin embargo, están de acuerdo con el economista Milton Friedman quien asegura que las organizaciones no tienen ninguna obligación de hacer más por la sociedad de lo que indica la ley. Friedman podría decir que es irresponsable que una empresa aporte dinero a obras de caridad.

¿Concuerda usted más con Nader o con Friedman? Seguramente todos estaremos de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa es obtener suficientes ganancias para cubrir los costos del futuro, ya que si esto no se logra, ningún otro tipo de responsabilidad social podrá ser cumplido. De hecho, si la empresa fracasa será incapaz de cubrir cualquier necesidad social.

Los estrategas deberían analizar los problemas sociales en términos de los costos y beneficios potenciales para la empresa y enfocarse en los temas sociales que podrían beneficiarla más. Por ejemplo, ¿debería una empresa evitar despedir empleados para proteger su estilo de vida aunque la decisión pueda obligar a la empresa a cerrar?

Política social

El término *política social* abarca la filosofía y el pensamiento administrativo en los niveles más altos de la empresa y ésta es la razón por la que tocamos el tema en este libro. La política social implica las responsabilidades que la empresa tiene con sus empleados, consumidores, ambientalistas, minorías, comunidades, accionistas y otros grupos. Después de décadas de debate, algunas empresas aún tienen problemas para determinar una política social apropiada.

Cada año se hace más fuerte el impacto que ejerce la sociedad sobre las empresas y viceversa. La política social corporativa debe diseñarse y articularse durante la formulación de estrategias, establecerse y administrarse durante la implementación de las mismas, y reafirmarse o modificarse durante la etapa de evaluación.⁹

Las empresas deben esforzarse por participar en actividades sociales que tengan beneficios económicos. En una ocasión, Merck & Co. desarrolló el medicamento ivermectin para tratar la oncocercosis, una enfermedad parasitaria causada por un gusano nematodo que se encuentra en el aire, endémico de las áreas tropicales empobrecidas de África, Medio Oriente y América Latina. En un gesto sin precedentes que reflejó el compromiso corporativo con la responsabilidad social, Merck proporcionó el ivermectin sin costo a personal médico alrededor del mundo. La acción de Merck enfatiza el dilema de los medicamen-

tos “huérfanos”, los cuales no le ofrecen a las empresas farmacéuticas ningún incentivo económico de ganancias en su desarrollo y distribución. Sin embargo, gracias a esta acción, Merck se granjeó la buena voluntad de sus accionistas.

Políticas sociales relativas al retiro

Algunos países del mundo están enfrentando una severa escasez de fuerza laboral, debido a que sus poblaciones están envejeciendo. El porcentaje de personas mayores de 65 años es mayor del 20% en Japón, Italia y Alemania; y alcanzará 20% en Francia para el año 2018. En 2036, el porcentaje de personas mayores de 65 alcanzará 20% en Estados Unidos y en China. A diferencia de Estados Unidos, Japón no está convencido de depender de la inmigración a gran escala para aumentar su fuerza laboral, en vez de eso, incentiva a sus adultos mayores a continuar trabajando no hasta los 65 sino hasta los 75 años. Los países de Europa del Oeste están haciendo lo contrario, incentivando a sus adultos mayores a retirarse entre los 55 y los 60 años. La Organización Internacional del Trabajo dice que 71% de los hombres japoneses entre los 60 y 64 años de edad trabajan, en comparación con el 57% de los hombres norteamericanos y el 17% de los hombres franceses en el mismo rango de edad.

Sachiko Ichioka, un típico hombre japonés de 67 años, dice, “quiero trabajar mientras esté sano. El dinero extra significa que puedo viajar y que no soy una carga para mis hijos”. Las mejoras en la alimentación y en los servicios médicos han aumentado la expectativa de vida en Japón hasta los 82 años, la más alta del mundo. Las mujeres japonesas están teniendo solamente 1.28 hijos en comparación con 2.04 en Estados Unidos. Los dos remedios clave en Japón para sostener su fuerza laboral en las fábricas y los negocios son mantener a los adultos mayores trabajando y revertir la tendencia de mantener a las mujeres en casa. Esta receta para manejar los problemas asociados con una población que está envejeciendo debería ser considerada en muchos países alrededor del mundo. El gobierno japonés está cambiando la edad a la que una persona puede empezar a recibir una pensión de los 60 a los 65 años, y las primas pagadas por los empleados japoneses están aumentando, mientras que los pagos están disminuyendo. A diferencia de Estados Unidos, Japón no cuenta con leyes en contra de la discriminación por edad.

La inmensa deuda nacional de Japón, 175% del producto interno bruto, comparada con el 65% de Estados Unidos, es difícil de disminuir con una población en declive, ya que Japón cada vez cuenta con menos trabajadores que paguen impuestos. El aumento en la productividad de los trabajadores no puede compensar la disminución en el número de trabajadores, lo que ocasiona un declive en la producción económica general. Al igual que muchos otros países, Japón no ve la inmigración como una buena solución para este problema.

La continua disminución de la fuerza laboral japonesa se ha vuelto tan preocupante que, recientemente, el gobierno permitió a un número no especificado de enfermeros y profesionales de la salud de Indonesia y Filipinas trabajar en Japón por dos años. Se espera que el número de personas en edad laboral, entre los 15 y 64 años, se reduzca a 70 millones para 2030. Utilizar trabajadores extranjeros se conoce como *gaikokujin roudousha*, en japonés. Se ha contratado a muchos filipinos para trabajar en la agricultura y en fábricas en todo Japón.

Sostenibilidad ambiental

Corporate Knights Inc., una organización canadiense con sede en Toronto, Ontario, nombra cada año a las 100 corporaciones globales más dedicadas en la sostenibilidad ambiental en el mundo. La tabla 10-2 muestra las 20 principales empresas entre las 100 identificadas por Corporate Knights en 2011 como las mejores del mundo por sus esfuerzos de sostenibilidad. Observe que General Electric fue elegida como la mejor en el mundo, observe también que Reino Unido es el país con más empresas en la lista, cinco de ellas entre las primeras 20. Las siglas después de los nombres de las empresas, tales como Ag para Alemania y Plc para Reino Unido, nos indican de dónde son.

Cada vez es más frecuente que las estrategias de las empresas y los países se evalúen desde la perspectiva del medio ambiente. Las empresas como Wal-Mart ahora no sólo revisan el precio con el que sus proveedores ofrecen un producto, sino también cómo se manufacturan dichos productos en términos de prácticas ambientales. Cada vez más escuelas de negocios ofrecen cursos independientes y hasta especialidades en administración ambiental.

Las empresas no deben explotar ni diezmar el medio ambiente. Mark Starik, de George Washington University, dice, “Parar y revertir la destrucción y deterioro ecológico en el mundo es un tema estratégico que requiere de mucha atención inmediata de parte de todos los negocios y los gerentes. Según la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), la palabra *medio ambiente* se define como “el

TABLA 10-2 Las mejores 20 empresas del mundo en términos de sostenibilidad

Empresa	País
1. General Electric (GE) Corp. (#1)	EU
2. PG & E Corp.	EU
3. Tnt Nv	Holanda
4. H&M Hennes & Mauritz Ab	Suecia
5. Nokia Corp.	Finlandia
6. Siemens Ag	Alemania
7. Unilever Plc	Reino Unido
8. Vodafone Group Plc	Reino Unido
9. Smiths Group Plc	Reino Unido
10. Geberit	Suiza
11. Henkel Ag	Alemania
12. Inditex Sa	España
13. Procter & Gamble Co.	EU
14. Toyota Motor Corp.	Japón
15. Westpac Banking Corp.	Australia
16. Enbridge Inc.	Canadá
17. Koninklijke Phillips Electronics Na	Holanda
18. Diageo Plc	Reino Unido
19. Nippon Yusen Kk	Japón
20. Royal Dutch Shell Plc	Reino Unido

Fuente: Basado en <http://www.global100.org/list/global-100-2010-review-results.html>.

entorno en el que una organización opera, que comprende el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y su interrelación”. Este capítulo muestra la manera en que muchas empresas están obteniendo ventajas competitivas al ser buenos guardianes del medio ambiente.

Los empleados, los consumidores, los gobiernos, y la sociedad en general, se sienten ofendidos por las empresas que dañan en lugar de proteger el medio ambiente. De igual forma, hoy en día las personas aprecian de manera especial a las empresas que llevan a cabo sus operaciones de manera tal que reparan, conservan y preservan el medio ambiente. El interés de los consumidores en los negocios que preservan el equilibrio de la naturaleza y fomentan un medio ambiente limpio y saludable es alto.

Ninguna empresa desea tener la reputación de contaminante. Un historial negativo de sostenibilidad lastimará a la empresa en el mercado, pondrá en peligro su posición en la comunidad y provocará el escrutinio de inspectores, inversionistas y ambientalistas. Los gobiernos están exigiendo a las empresas cada vez con más frecuencia que se conduzcan de manera responsable y solicitan, por ejemplo, que informen públicamente los contaminantes y desechos que producen en sus instalaciones.

En términos de megavatios de energía eólica generada en diferentes estados de Estados Unidos, Iowa con sus 2 791, recientemente superó los 2 517 de California, pero los 7 118 generados en Texas hacen ver insignificantes a todos los demás estados. Minnesota también está avanzando en la generación de energía eólica. Por su parte, Nueva Jersey se acaba de equipar con 200 000 postes con paneles solares, lo que lo puso en segundo lugar como productor de energía solar, después de California. Nueva Jersey también está instalando paneles solares en las azoteas corporativas. El programa solar estatal de \$514 millones doblará su capacidad solar a 160 megavatios para 2013. La meta del estado es obtener 3% de su electricidad del sol y 12% del viento para 2020.

¿Qué es un informe de sostenibilidad?

Wal-Mart es una de muchas empresas que cada año proporciona un informe de sostenibilidad que revela el impacto que tienen sus operaciones sobre el medio ambiente. Este documento ofrece a los accionistas información acerca de las prácticas laborales de Wal-Mart, las fuentes de sus productos, su eficiencia de energía, su impacto ambiental y sus prácticas de ética de negocios.

Proporcionar un informe anual de sostenibilidad al público es buen negocio para una empresa. Wal-Mart cuenta con 60 000 proveedores y \$350 000 millones en ventas anuales, y se esfuerza en asegurarse que sus proveedores entreguen dichos informes. Wal-Mart no sólo vigila los precios que sus vendedores ofrecen por los productos, sino también sus prácticas ambientales y de responsabilidad social. Muchas empresas usan el informe de sostenibilidad de Wal-Mart como punto de referencia, pauta y modelo a seguir en la preparación de su propio informe.

Recientemente, Global Reporting Initiative publicó un conjunto de directrices detalladas para elaborar los informes, especificando qué información deben contener. La empresa de asesores Institutional Shareholder Services reportó que un número creciente de grupos de accionistas están presionando a las empresas para que, anualmente, proporcionen información acerca de su sostenibilidad.

Wal-Mart fomenta, y espera que sus 1.35 millones de empleados en Estados Unidos, adopten lo que él llama Proyectos personales de sostenibilidad, los cuales incluyen medidas como organizar grupos de apoyo para bajar de peso o para dejar de fumar, ir en bicicleta al trabajo o iniciar programas de reciclaje. El bienestar de los empleados puede ser parte de la sostenibilidad.

Wal-Mart está instalando paneles solares en sus tiendas en California y Hawái, los cuales proporcionan hasta 30% de la energía en algunas tiendas. Es probable que Wal-Mart utilice la energía solar a nivel nacional si estas pruebas salen bien. La tienda departamental Kohl's Corp. también está cambiando a energía solar y está convirtiendo 64 de sus 80 tiendas en California a la energía solar. Algunos estados ofrecen grandes subsidios para instalaciones solares.

Home Depot, el segundo minorista más grande del mundo después de Wal-Mart, recientemente duplicó la cantidad de productos ecológicos que ofrece, tales como el repelente de insectos 100% natural. Home Depot ha facilitado que los consumidores encuentren sus productos orgánicos gracias a sus etiquetas especiales parecidas a las etiquetas de Índice verde que utiliza Timberland (la empresa de artículos deportivos). Otro gran minorista, Target, está ofreciendo más de 500 variedades de comida orgánica certificada y tiene 18 edificios, en California, que solamente utilizan energía solar. La planta de energía solar más grande de Norteamérica está en Nevada y es la que provee de energía a la Base Nellis de la Fuerza Aérea, a las afueras de Las Vegas.¹⁰

Los gerentes y empleados de las empresas deben tener cuidado de no convertirse en chivos expiatorios, a los que se culpe de los daños ambientales causados por la empresa. Dañar el medio ambiente puede ser antiético, ilegal y costoso. Ahora, cuando las organizaciones enfrentan cargos penales por contaminar el medio ambiente es cada vez más frecuente que ataquen a sus gerentes y empleados para tratar de obtener el indulto. Despedir o degradar a los empleados se está volviendo una práctica común en las demandas legales por contaminación. Darling International Inc. y Niagara Mohawk Power Corporation despidieron a los gerentes por ser indirectamente responsables de que sus empresas contaminaran el agua. Tanto los gerentes como los empleados deben ser cuidadosos de no ignorar, esconder o minimizar un problema de contaminación, pues pueden convertirse en responsables de los hechos.

Estándares que han llegado para quedarse

Hace pocos años, las empresas podían usar términos “verdes” en sus productos y etiquetas, tales como *orgánico*, *verde*, *seguro*, *ecológico*, *no tóxico*, y/o *natural* porque no existían definiciones legales ni generalmente aceptadas. Ahora, sin embargo, términos como éstos tienen connotaciones y expectativas mucho más específicas. Los estándares uniformes que definen las acciones ambientalmente responsables por parte de las empresas se están incorporando a nuestro entorno legal. Es cada vez más difícil que una empresa promueva acciones “verdes” cuando éstas no son sustanciales, integrales o siquiera verdaderas. La falta de estándares en el pasado provocó incredulidad entre los consumidores acerca de las afirmaciones ambientales corporativas, pero ahora dichas afirmaciones son llevadas ante los tribunales. Joel Makower dice, “Una de las principales razones para convertirse en una verdadera empresa ecológica son sus empleados. Son el primer grupo que necesita la seguridad de que cualquier afirmación que se haga será verdadera”.¹¹

En todo el mundo, los líderes políticos y corporativos se han dado cuenta de que el tema de “negocios verdes” no desaparecerá y que más bien está ganando terreno rápidamente. Estratégicamente más que nunca, las empresas deben demostrar a sus clientes y a los grupos interesados que sus esfuerzos ecológicos son sustanciales y que los distinguen de sus competidores. Los hechos y cifras del desempeño de una empresa deben servir de base para su retórica y ser congruentes con los estándares de sostenibilidad.

Regulaciones federales

Ahora las estrictas regulaciones exigen a las empresas ahorrar energía. Los edificios del gobierno federal están instalando equipo para este fin. Las empresas de energías alternativas tienen que atender a diario a nuevos clientes, ya que para hacerse acreedor a los paquetes de estímulos federales es necesario contar con la infraestructura para energías alternativas. Los capitalistas y entidades crediticias están financiando nuevos negocios de “tecnologías limpias” entre los que figuran empresas de energía solar, energía eólica, biocombustibles y aislantes. Dichas empresas están aumentando sus esfuerzos de marketing, expandiéndose y empleando a más trabajadores. Las inversiones de capital de riesgo en empresas de tecnologías limpias presentan un extraordinario crecimiento.

En 2011, General Electric logró \$20 mil millones en ventas de tecnologías ecológicas como centrales eléctricas más limpias que usan carbón, una locomotora híbrida con motor diesel y eléctrico, y silicio para la agricultura que reduce la cantidad de agua y pesticidas que se utilizan en los campos. La meta de GE es mejorar su eficiencia energética en un 30% entre los años 2005 y 2012.

La Environmental Protection Agency hace poco informó que los ciudadanos y organizaciones de Estados Unidos gastan más de \$200 000 millones al año para abatir la contaminación. Las preocupaciones ambientales tocan todos los aspectos de la operación de un negocio, tales como los riesgos de exposición en el trabajo, el embalaje, la reducción de desperdicios, el uso de energía, los combustibles alternativos, la contabilidad del costo ambiental y las prácticas de reciclaje.

Manejo de asuntos ambientales en la empresa

El reto ecológico que enfrentan todas las organizaciones exige que los gerentes formulen estrategias que preserven y conserven los recursos naturales y controlen la contaminación. Entre los problemas ambientales más urgentes figuran la disminución de la capa de ozono, el calentamiento global, la destrucción de los bosques tropicales, la destrucción del hábitat de muchos animales, la protección de especies en peligro de extinción, el desarrollo de productos y empaques biodegradables, el manejo de desperdicios, la limpieza del aire y el agua, la erosión, la destrucción de recursos naturales y el control de la contaminación. Cada vez más empresas desarrollan líneas de productos ecológicos biodegradables o que están hechos de productos reciclados. Los productos ecológicos se venden bien.

Para administrar como si “la salud del planeta” fuera importante es esencial comprender cómo se conectan el comercio internacional, la competitividad y los recursos globales. El manejo de los asuntos ambientales ya no puede ser una simple función técnica realizada por especialistas en una empresa; se debe enfatizar el desarrollo de una perspectiva ambiental entre todos los empleados y gerentes de la empresa. Muchas empresas están trasladando los asuntos ambientales del lado de los empleados hacia el lado de las políticas, de manera que el grupo ambiental corporativo está subordinado directamente al director de operaciones. Las empresas que enfatizan los temas ambientales mejorarán sus relaciones con los consumidores, inspectores, vendedores y otros jugadores en la industria, mejorando sus posibilidades de éxito.

Las estrategias ambientales podrían incluir el desarrollo o la adquisición de negocios verdes, deshacerse de o cambiar las empresas que lastiman al medio ambiente, esforzarse por convertirse en un productor de bajo costo al minimizar el desperdicio y ahorrar energía, y aplicar una estrategia de diferenciación mediante la inclusión de productos verdes o ecológicos. Además, las empresas podrían incluir a un representante ambiental en su junta directiva, realizar auditorías ambientales de manera regular, implementar bonos por resultados favorables desde el punto de vista ambiental, involucrarse en temas y programas ambientales, incorporar valores ambientales en su misión, establecer objetivos orientados al medio ambiente, adquirir habilidades ambientales y ofrecer programas de capacitación ambiental para los empleados y gerentes de la empresa.

¿Deben los estudiantes recibir entrenamiento ecológico?

La mayoría de los reclutadores indican que es importante contratar a estudiantes con conciencia sobre la responsabilidad social y ambiental. Según el director de la gerencia corporativa de Ford Motor Company, “Queremos estudiantes que nos ayudarán a encontrar soluciones a los retos sociales y estamos teniendo dificultades para encontrar a estudiantes con dichas habilidades”.

Aspen Institute sostiene que la mayoría de las escuelas de negocios no incorporan la capacitación ambiental en ninguna faceta de su programa de estudios, tan sólo en cursos optativos especiales, sin embargo deberían hacerlo. El instituto informa que la University of Texas, la University of North Carolina y la University of Michigan, entre otras, se encuentran a la vanguardia al proporcionar cobertura ambiental en sus niveles de licenciatura. Las empresas prefieren contratar a graduados de dichas universidades.

Los resultados de las investigaciones sugieren que las escuelas de negocios a nivel universitario están haciendo un mal trabajo a la hora de educar a sus alumnos sobre temas ambientales. Es probable que los estudiantes de negocios con un conocimiento limitado sobre temas ambientales tomen malas decisiones, por lo que las escuelas de negocios debieran poner más énfasis en estos temas en sus planes de estudios. De no hacerlo, los graduados podrían tomar decisiones de negocios equivocadas relativas al medio ambiente; asimismo, no cubrir temas relacionados con el medio ambiente de manera adecuada en su entrenamiento puede hacer que esos estudiantes sean menos atractivos para las empresas contratantes.¹²

Razones por las que las empresas deben ser “verdes”

Preservar el medio ambiente debe ser una parte permanente al hacer negocios por las siguientes razones:

1. La demanda de los consumidores de productos y empaques ecológicos es alta.
2. La opinión pública que exige a las empresas realizar negocios de manera que preserven el medio ambiente es fuerte.
3. Los grupos de apoyo ambiental tienen a más de 20 millones de estadounidenses en sus filas.
4. Las normas ambientales estatales y federales están cambiando con rapidez y su complejidad es cada vez mayor.
5. Más instituciones crediticias están examinando las desventajas ambientales de las empresas que solicitan préstamos.
6. Muchos consumidores, proveedores, distribuidores e inversionistas rechazan hacer negocios con empresas ecológicamente débiles.
7. Están aumentando las multas y las demandas de responsabilidad en contra de empresas que tienen problemas ambientales.

Sea proactivo, no reactivo

Cada vez más empresas se están volviendo ambientalmente proactivas, es decir, están haciendo más que el mínimo indispensable para desarrollar e implementar estrategias que preserven el medio ambiente. La indeseable alternativa anterior de ser ambientalmente reactivo, es decir, de cambiar prácticas sólo debido a la presión de la ley o los consumidores, ahora conlleva gastos de limpieza mucho más altos, demandas por responsabilidad, baja participación de mercado, baja lealtad del consumidor y costos médicos más elevados. En cambio, una política proactiva considera las presiones ambientales como oportunidades e incluye acciones como el desarrollo de productos y empaques ecológicos, ahorro de energía, reducción de desechos, reciclaje y la creación de una cultura corporativa sensible al medio ambiente.

La nueva tecnología diesel obligada ha reducido las emisiones de los nuevos camiones grandes hasta en 98%, con un aumento en el costo de \$12 000 por camión. “El aire limpio no es gratis”, dice Rich Moskowitz, asesor jurídico de la American Trucking Association, la cual está a favor de esta transición.¹³

Certificación ISO 14000/14001

La International Organization for Standardization (ISO), con sede en Ginebra, Suiza, es una red de institutos dedicados a establecer estándares nacionales en 147 países, con un miembro por país. ISO es el mayor desarrollador de estándares de sostenibilidad en el mundo. Los estándares ISO son ampliamente aceptados en todo el mundo, pero su observancia es voluntaria, ya que ISO no tiene autoridad legal para hacer cumplir su implementación. ISO ni regula ni legisla.

Las agencias gubernamentales en diferentes países, tales como la Environmental Protection Agency en Estados Unidos, han adoptado los estándares ISO como parte de su marco normativo y una gran cantidad de legislaciones se basan en esos estándares. Su adopción es una decisión soberana por parte de las autoridades competentes, gobiernos y empresas involucradas.

La norma ISO 14000 es un conjunto de estándares voluntarios en el campo del medio ambiente. La familia de estándares ISO 14000 se refiere al grado en el que una empresa minimiza los efectos nocivos para el medio ambiente ocasionados por sus actividades y su vigilancia y mejora continua de su propio desempeño ambiental. Como parte de la serie ISO 14000 se encuentran los estándares ISO 14001 en campos como la auditoría ambiental, la evaluación de desempeño ambiental, las etiquetas ambientales y la evaluación del ciclo de vida.

ISO 14001 es un conjunto de estándares adoptados por miles de empresas alrededor del mundo para certificar ante sus distritos que están haciendo negocios sin dañar al medio ambiente. Los estándares ISO 14001 ofrecen un estándar técnico universal para el cumplimiento ambiental que cada vez más empresas se exigen no sólo a sí mismas, sino también a sus proveedores y distribuidores.

El estándar ISO 14001 requiere que una comunidad u organización implemente una serie de prácticas y procedimientos que, al conjuntarse, generen un *sistema de administración ambiental* (SAA). ISO 14001 no es un estándar técnico, y por lo tanto, no sustituye de ninguna manera los requerimientos técnicos plasmados en los estatutos o las normas. Tampoco establece estándares prescritos de desempeño para

las organizaciones. No contar con la certificación ISO 14001 puede ser una desventaja estratégica para ciudades, municipios y empresas, pues hoy en día las personas esperan que las organizaciones minimicen, o, aún mejor, eliminen el daño ambiental que causan.¹⁴ Los requisitos más importantes de un SAA bajo la norma ISO 14001 incluyen los siguientes:

- Mostrar un compromiso con la prevención de la contaminación, la mejora continua en el desempeño ambiental general y el cumplimiento de todos los requisitos reguladores y establecidos por la ley que sean aplicables.
- Identificar todos los aspectos de las actividades, productos y servicios de la organización que pudieran tener un impacto significativo sobre el medio ambiente, incluso aquellos que no están regulados.
- Establecer objetivos y metas de desempeño para el sistema de administración que estén enlazados con tres políticas:
 - 1) prevención de la contaminación, 2) mejora continua y 3) cumplimiento.
- Cumplir los objetivos ambientales, entre los que se encuentra capacitar a los empleados, establecer instrucciones y prácticas laborales e indicar la manera en la que se medirán los objetivos y metas.
- Realizar una operación de auditoría del SAA.
- Aplicar medidas correctivas cuando ocurran desviaciones del SAA.

Ya existen las flotas de automóviles eléctricos

GE comprará 25 000 vehículos eléctricos entre 2011 y 2015 para usarlos en su negocio de servicios de flota, convirtiendo así a un poco más de la mitad de su flota de vehículos de gasolina a eléctricos. GE vende un cargador para automóviles eléctricos muy popular, el WattStation. Esta compra incluyó 12 000 vehículos Chevrolet Volt de GM en 2011, y varios miles más cada año subsiguiente. El Volt puede andar hasta 50 millas con una sola carga antes de que tenga que entrar un generador a gasolina. Ford ahora ofrece el Focus eléctrico, Toyota Motors ofrece la RAV4 eléctrica y Nissan Motors ofrece el automóvil eléctrico Leaf con una autonomía de 100 millas.

Recientemente, Staples ordenó 41 camiones eléctricos de Smith Electric Vehicles de Kansas City, Missouri, y planea ordenar otros 40. Los camiones Staples tienen una velocidad máxima de 50 mph, pueden cargar 16 000 libras y cuestan alrededor de \$30 000 más que un camión a diesel comparable, pero Staples espera recuperar ese gasto en 3.3 años. Otras empresas que están ordenando camiones eléctricos incluyen a Frito-Lay, FedEx y AT&T.

La empresa Better Place está construyendo una red de 250 000 estaciones de recarga para automóviles eléctricos en el área de la Bahía de San Francisco/ Oakland. Cada estación es más o menos del tamaño de un estacionamiento. La empresa ya ha construido redes similares en Dinamarca, Israel y Australia. Los funcionarios del área de la Bahía esperan que en un futuro cercano esa región sea la líder en Estados Unidos en automóviles eléctricos. Las estaciones son esenciales ya que la mayoría de los automóviles eléctricos necesitan recargarse después de 40 millas. Better Place también está construyendo alrededor de 200 estaciones en el área de la Bahía en donde pueden cambiarse las baterías de los automóviles eléctricos en 15 minutos sin necesidad de esperar la recarga. Aun con los bajos precios del petróleo, se espera que Estados Unidos y otros países cambien a automóviles eléctricos en los próximos 10 años por razones de minimización de la contaminación y para aprovechar los incentivos y acatar las eventuales ordenanzas gubernamentales.

El productor chino de automóviles BYD Co. presentó hace poco el primer vehículo totalmente eléctrico en el país para el mercado masivo. Su vehículo F3DM utiliza baterías que pueden recargarse en cualquier tomacorriente regular. BYD ya está vendiendo este automóvil en Estados Unidos. Sus oficinas centrales se encuentran en Shenzhen.

Hawai está creando una red de automóviles eléctricos para las islas con el fin de reducir de manera importante la completa dependencia del petróleo en el Estado. La empresa Better Place está creando entre 70 000 y 100 000 puntos de recarga a lo largo de las islas para alimentar a los automóviles eléctricos con enchufe. Mediante la iniciativa Hawaii Clean Energy Initiative, el estado desea disminuir en 30% su dependencia del petróleo para el año 2030. Los hawaianos pagan precios muy altos por la electricidad ya que para producirla es necesario quemar el costoso petróleo. Los automóviles eléctricos pueden andar hasta 40 millas entre cargas, lo cual es adecuado para Hawai.¹⁵

La tabla 10-3 revela el impacto que las malas políticas ambientales tienen sobre dos de los muchos ecosistemas de la naturaleza.

Nota para el estudiante

Ninguna empresa ni individuo desearía hacer negocios con alguien carente de principios éticos o insensible a las preocupaciones sobre el medio ambiente. Ya no sólo es “genial” ser ambientalmente proactivo, ahora se

TABLA 10-3 Los pájaros cantores y los arrecifes necesitan ayuda**Pájaros cantores**

Sea un buen guardián del medio ambiente para salvar a nuestros pájaros cantores. Los azulejos son una de las 76 especies de aves cantoras en Estados Unidos cuya población ha experimentado una drástica reducción en las últimas dos décadas. No todas las aves son consideradas cantoras, y la razón por la que cantan se desconoce. Algunos científicos afirman que cantan al querer buscar pareja o para advertir de algún peligro, pero muchos científicos ahora afirman que las aves cantan sólo por placer. Entre las aves cantoras se encuentran los herrerillos, oropéndolas, golondrinas, ruiseñores, currucas, gorriónes, víreos y zorzales. “Estas aves nos están diciendo que hay un problema, que algo se encuentra fuera de equilibrio en el medio ambiente”, sostiene Jeff Wells, director de conservación de aves de la National Audubon Society. Puede ser que las aves cantoras nos estén diciendo que su aire o su agua están demasiado sucios o que estamos destruyendo demasiado su hábitat. Las personas coleccionan cuadros de Picasso o salvan edificios históricos. “Las aves cantoras son parte de nuestro patrimonio natural. ¿Por qué tendríamos que estar dispuestos a ver cómo destruyen a las aves cantoras o a una gran obra de arte?”, se pregunta Wells. Sea cual sea el mensaje que nos están enviando estas aves acerca de su medio ambiente, cada vez lo escuchamos menos. Ponga atención y escuche cuando salga hoy. Cada uno de nosotros como individuo, empresa, estado y país debiera hacer lo posible dentro de lo razonable para ayudar a mejorar el medio ambiente de las aves cantoras.¹⁶ Un estudio reciente concluyó que 67 de las 800 especies de aves en Estados Unidos están en peligro de extinción, y otras 184 especies tienen la designación de “preocupación por su conservación”. Las aves de Hawái presentan el mayor peligro.

Arrecifes

Sea un buen guardián del medio ambiente para salvar nuestros arrecifes. Los océanos cubren más del 71% de la Tierra. El efecto destructivo de la pesca comercial sobre los hábitats del océano junto con el aumento en la contaminación que se vierte en ellos y el calentamiento global de los océanos han diezmando la pesca, la vida marina y los arrecifes de coral de todo el mundo. La consecuencia desafortunada de la pesca en el último siglo ha sido la pesca excesiva y las razones principales han sido la política y la avaricia. La pesca de arrastre con redes destruye los arrecifes de coral y ha sido comparada con atrapar ardillas cortando los bosques ya que las redes restringen y destruyen grandes áreas del océano. La gran proporción de vida marina atrapada en la pesca de arrastre es “pesca accidental”, peces jóvenes y otro tipo de seres vivos que son muertos y desechados. El calentamiento de los océanos debido a las emisiones de bióxido de carbono también mata miles de acres de arrecifes de coral cada año. El área total de hábitats marinos completamente protegidos en Estados Unidos es de tan sólo 50 millas cuadradas, comparadas con los 93 millones de acres de refugios para la vida salvaje y parques nacionales en tierra. Un océano sano es vital para el futuro económico y social de la nación y, de hecho, de todas las naciones del mundo. Todo lo que hacemos en la tierra acaba en el océano, por lo que debemos volvernos mejores cuidadores de esta última frontera en la Tierra para poder sostener la supervivencia humana y la calidad de vida”.¹⁷

espera y en muchos casos es una obligación legal. La conducta ética y de sostenibilidad de las empresas se comparan con las de sus rivales todos los días en Facebook, Twitter, MySpace, LinkedIn y YouTube; de hecho, a cada instante. Por lo tanto, los temas presentados en este capítulo comprenden una ventaja o desventaja competitiva para todas las organizaciones. Es por eso que usted debe incluir en su análisis de caso recomendaciones para que su empresa vaya más allá de las expectativas de los grupos de interés en cuanto a la ética, sostenibilidad y responsabilidad social se refiere. Establezca comparaciones con empresas rivales para mostrar cómo su empresa puede obtener o mantener una ventaja competitiva en estos temas. Brinde sugerencias para que la empresa sea un buen ciudadano corporativo y promuévalo como ventaja competitiva. Sea consciente de que la primera responsabilidad de cualquier empresa es mantenerse a flote, de manera que, utilice el análisis de rentabilidad según sea necesario para presentar de manera efectiva sus recomendaciones.

Conclusión

En un análisis final, los estándares éticos provienen de la historia y la herencia. Nuestros predecesores nos han dejado unos fundamentos éticos sobre los cuales construir. Hasta el legendario entrenador de fútbol americano, Vince Lombardi, sabía que algunas cosas eran más importantes que ganar, y les exigía a sus jugadores tener tres lealtades: a Dios, a sus familias y a los Green Bay Packers, “en ese orden”. Los empleados, clientes y accionistas toleran cada vez menos las violaciones a la ética de negocios y muestran cada vez más aprecio por las empresas regidas por una ética ejemplar. El intercambio de información en internet revela cuáles empresas son un modelo de ética y cuáles no lo son.

Los consumidores a lo largo del país y en todo el mundo aprecian a las empresas que hacen más de lo que exige la ley en su tarea de ser socialmente responsables. Mantener el negocio a flote siguiendo todas las leyes y normas debe ser el principal objetivo de toda empresa. Una de las mejores maneras de ser socialmente responsable es que la empresa conserve y preserve el medio ambiente de forma proactiva. Por ejemplo, la ley no exige que se elabore un informe corporativo de sostenibilidad cada año, pero dicho informe, basado en acciones concretas, logra mucho para convencer a los grupos de interés de que la empresa es digna de su apoyo. La ética de negocios, la responsabilidad social y la sostenibilidad están interrelacionadas y son temas estratégicos clave que están enfrentando todas las organizaciones.

Términos y conceptos clave

Ética de negocios (p. 311)
Denuncias internas (p. 313)
ISO 14000 (p. 321)
ISO 14001 (p. 321)
Medio ambiente (p. 317)
Política social (p. 316)

Responsabilidad social (p. 310)
Sistema de administración ambiental (SAA) (p. 321)
Soborno (p. 314)
Sostenibilidad (p. 310)

Temas para repaso y debate

1. Explique por qué los pagos por parte del gobierno federal a los denunciantes internos se están volviendo cada vez más comunes.
2. En qué difieren y en qué se parecen la ley British Bribery Law y la ley American Bribery Law.
3. Compare los procedimientos en el mundo corporativo con los de un entorno universitario, en términos de cómo se investigan las acusaciones de acoso sexual fuera de la organización.
4. Compare la EEOC con la OCR en términos de misión y alcance de sus operaciones.
5. AOL cuenta con 93 miembros de grupos de presión en su nómina y gastó \$15.4 millones en cabildeo en Washington, D.C. ¿Acaso es esto ético?
6. Si fuera propietario de un pequeño negocio, ¿desarrollaría un código de conducta de negocios? De ser así, ¿qué variables incluiría? De no serlo, ¿cómo se aseguraría de que sus empleados siguieran estándares de ética de negocios?
7. ¿Cuál cree que sea la relación entre la ética personal y la ética en los negocios? ¿Son o deberían ser lo mismo?
8. ¿Cuál es la mejor manera para que las empresas se aseguren de que su código de ética de negocios sea leído, entendido, creído, recordado y cumplido en lugar de ignorado?
9. ¿Por qué es importante *no* considerar que la denuncia interna es equiparable a delatar o traicionar a otro empleado?
10. Elabore una lista de seis resultados deseables de los “programas de capacitación en ética” en términos de los procedimientos y políticas de ética de negocios recomendadas en la empresa.
11. Analice la corrupción. ¿Sería un acto de corrupción que los políticos agregaran asignaciones de fondos a la legislación o que los representantes de ventas de las farmacéuticas regalaran medicamentos a los médicos?
12. ¿Cómo podría la actitud de un estratega hacia la responsabilidad social afectar la estrategia de una empresa? En una escala del 1 al 10, que va del punto de vista de Nader al punto de vista de Friedman, ¿cuál es su actitud hacia la responsabilidad social?
13. ¿En qué difieren las políticas sociales acerca del retiro en diferentes países alrededor del mundo?
14. Las empresas deben formular e implementar estrategias desde una perspectiva ambiental. Mencione ocho maneras en las que las empresas pueden hacer esto.
15. Explique los requisitos más importantes de un SAA bajo la norma ISO 14001.

Notas

1. Joann Greco, “Privacy-Whose Right Is It Anyhow?” *Journal of Business Strategy*, enero-febrero de 2001, 32.
2. Ashby Jones y JoAnn Lublin, “New Law Prompts Blowing Whistle”, *Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2010, B1.
3. Saul Gellerman, “Why ‘Good’ Managers Make Bad Ethical Choices”, *Harvard Business Review* 64, núm. 4 (julio-agosto de 1986): 88.
4. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974), 462, 463.
5. www.wikipedia.org.
6. Phred Dvorak, Bob Davis, y Louise Radnofsky, “Firms Confront Boss-Subordinate Love Affairs”, *Wall Street Journal*, 27 de octubre de 2008, B5.
7. Spencer Morgan, “The End of the Office Affair”, *Bloomberg Businessweek*, 20-26 de septiembre de 2010, 74.
8. Basado en http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best4.html.
9. Archie Carroll y Frank Hoy, “Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management”, *Journal of Business Strategy* 4, núm. 3 (invierno de 1984): 57.
10. Antonie Boessenkool, “Activists Push More Firms on Social Responsibility”, *Wall Street Journal*, 31 de enero de 2007, B13; Kris Hudson, “Wal-Mart Wants Suppliers, Workers to Join Green Effort”, *Wall Street Journal*, 2 de febrero de 2007, A14; Jayne O'Donnell y Christine Dugas, “More Retailers Go for Green-The Eco Kind”, *USA Today*, 18 de abril de 2007, 3B.
11. Kerry Hannon, “Businesses’ Green Opportunities Are Wide, But Complex”, *USA Today*, 2 de enero de 2009, 5B.
12. R. Alsop, “Corporations Still Put Profits First, But Social Concerns Gain Ground”, *Wall Street Journal*, 2001, B14; Jane Kim, “Business Schools Take a Page from Kinder, Gentler Textbook”, *Wall Street Journal*, 22 de octubre de 2003, B2C; Beth Gardner, “Business Schools Going Green”, *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2007, B5A.
13. Forest Reinhardt, “Bringing the Environment Down to Earth”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1999, 149-158; Christine Rosen, “Environmental Strategy and Competitive Advantage”, *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera de 2001): 8-15; Chris Woodyard, “Cleaner Diesel Engine Rules Take Effect”, *USA Today*, 29 de diciembre de 2006, 1B.

14. Adaptado de la página web www.iso14000.com y la página web www.epa.gov
15. Jim Carlton, “Electric-Car Network Planned”, *Wall Street Journal*, 21 de noviembre de 2008, B2. También, “BYD to Introduce China’s First Electric Car”, *Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2008, B2. Rebecca Smith, “Hawaii Makes Big Bet on Electric Cars”, *Wall Street Journal*, 3 de diciembre de 2008, A2.
16. Tom Brook, “Declining Numbers Mute Many Birds’ Songs,” *USA Today*, 11 de septiembre de 2001, 4A.
17. John Ogden, “Maintaining Diversity in the Oceans”, *Environment*, abril 2001, 29-36.

Lecturas sobre temas actuales

- Arino, Africa, y Peter Smith Ring. “The Role of Fairness in Alliance Formation”. *Strategic Management Journal* 31, núm. 10 (octubre de 2010): 1054-1087.
- Delmas, Magali A. y Maria J. Montes-Sancho. “Voluntary Agreements to Improve Environmental Quality: Symbolic and Substantive Cooperation”. *Strategic Management Journal* 31, núm. 6 (junio de 2010): 575-601.
- Esty, Daniel C. “The Sustainability Imperative”. *Harvard Business Review*, mayo de 2010, 42-73
- Flynn, Francis J. y Scott S. Wiltermuth. “Who’s With Me? False Consensus, Brokerage, and Ethical Decision Making in Organizations”. *Academy of Management Journal* 53, núm. 5 (octubre de 2010): 1074.
- Gentile, Mary C. “Keeping Your Colleagues Honest”. *Harvard Business Review*, marzo de 2010, 114-120.
- Gilley, K. Matthew, Christopher J. Robertson y Tim C. Mazur. “The Bottom-Line Benefits of Ethics Code Commitment”. *Business Horizons* 53, núm. 1 (enero-febrero de 2010): 31.
- Golicic, Susan L., Courtney N. Boerstler y Lisa M. Ellram. “‘Greening’ the Transportation in Your Supply Chain”. *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 2 (invierno de 2010):47-56.
- Haanaaes, Knut, Martin Reeves, Balu Balagopal, David Arthur, Nina Kruschwitz y Michael S. Hopkins. “First Look: The Second Annual Sustainability & Innovation Survey”. *Sloan Management Review* (invierno de 2011):77-85.
- Hopkins, Michael S. “Bad Banking. Good Ethics. Discuss”. *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 2 (invierno de 2010): 96-104.
- Hopkins, Michael S. “How SAP Made the Business Case for Sustainability”. *MIT Sloan Management Review* 52, núm. 1 (otoño de 2010): 69-74.
- Hopkins, Michael S. “How Sustainability Fuels Design Innovation”. *MIT Sloan Management Review* 52, núm. 1 (otoño de 2010): 75-83.
- Hopkins, Michael S. “The Four-Point Supply Chain Checklist (or, How Sustainability Creates New Opportunity)”. *MIT Sloan Management Review* 52, núm. 4 (verano de 2010):65-70.
- Lev, Baruch, Christine Petrovits y Suresh Radhakrishnan. “Is Doing Good for You? How Corporate Charitable Contributions Enhance Revenue Growth”. *Strategic Management Journal* 31, núm. 2 (febrero de 2010):182- 200.
- Lubin, David A. y Daniel C. Esty. “The Sustainability Imperative”. *Harvard Business Review*, mayo de 2010, 42.
- Lueneburger, Christoph y Daniel Goleman. “The Change Leadership That Sustainability Demands”. *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 4 (verano de 2010): 49-57.
- McNulty, Eric J. y Rupert Davis. “Should the C-Suite Have a ‘Green’ Seat?” *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, 133-137.
- Mishina, Yuri, Bernadine J. Dykes, Emily S. Block y Timothy G. Pollock. “Why ‘Good’ Firms Do Bad Things: The Effects of High Aspirations, High Expectations, and Prominence on the Incidence of Corporate Illegality”. *The Academy of Management Journal* 53, núm. 4 (agosto de 2010):701-722.
- Surroca, Jordi, Josep A. Tribo, y Sandra Waddock. “Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources”. *Strategic Management Journal* 31, núm. 5 (mayo de 2010): 463-490.
- Tenbrunsel, Ann. “Ethical Breakdowns”. *Harvard Business Review*, abril de 2011, 58-67.
- Unruh, Gregory y Richard Ettenson. “Growing Green: Three Smart Paths to Developing Sustainable Products”. *Harvard Business Review*, junio de 2010, 94-102.
- Unruh, Gregory y Richard Ettenson. “Winning in the Green Frenzy”. *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, 110-117.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 10A

¿Cómo se compara mi municipio con otros en cuanto a la seguridad con la que maneja los contaminantes?

Objetivo

A veces es difícil saber qué tan seguro es un municipio en lo que respecta a sus contaminantes industriales o agrícolas. La página <http://scorecard.goodguide.com/> proporciona información excelente a consumidores y empresas a este respecto. Este tipo de información a menudo se utiliza para evaluar dónde ubicar las operaciones de una nueva empresa.

Instrucciones

Vaya a la página <http://scorecard.goodguide.com/> e ingrese su código postal. Imprima la información disponible acerca de los contaminantes en su ciudad o condado. Prepare un análisis comparativo de su municipio contra las normas estatales y nacionales en temas de contaminación. ¿Qué calificación recibe su municipio: A, B, C, D o F?

Ejercicio 10B

Evaluar los estándares de conducta en los negocios de Disney

Objetivo

Las diferentes empresas tienen estándares diferentes de conducta de negocios. Una manera de evaluar los estándares de una empresa es comparar los documentos de la empresa con los de una empresa rival. Un rival importante de Disney es CBS Corporation. Walt Disney tiene un documento de 25 páginas sobre estándares de conducta de negocios en su página web corporativa: <http://corporate.disney.go.com/index.html>. Su rival, CBS Corp. tiene una declaración de conducta de negocios de 25 páginas en <http://www.cbscorporation.com>. Este ejercicio le dará práctica en la comparación y evaluación de estándares de conducta de negocios.

Instrucciones

- Paso 1** Visite las páginas web de ambas empresas e imprima la información de los estándares de conducta de negocios para 1) Disney y 2) CBS Corp. Lea ambos documentos.
- Paso 2** En una hoja de papel haga una lista de los tres aspectos que le agraden más y los tres aspectos que le agraden menos de la declaración de 1) Disney y de 2) CBS Corp. En otras palabras, compare ambas declaraciones. Concluya indicando cuál declaración de conducta le agradó más. ¿Por qué cree que es mejor?
- Paso 3** Explique por qué tener un código de ética de negocios no es suficiente para asegurar una conducta ética en una organización. ¿Qué otros medios son necesarios para asegurar un comportamiento ético? Comparta con la clase un ejemplo de violación de conducta ética que recuerde en su experiencia laboral.

Ejercicio 10C

Comparar y evaluar informes de sostenibilidad

Objetivo

Cada vez con más frecuencia se espera o hasta se exige que las organizaciones emitan un informe de sostenibilidad. Este ejercicio le dará práctica en la comparación y evaluación de informes de sostenibilidad. Disney proporciona un informe de responsabilidad corporativa en <http://corporate.disney.go.com/responsibility/environment.html>. Su rival, CBS Corp., proporciona un documento llamado El Informe Verde (The Green Report) en <http://www.cbscorporation.com/ourcompany.php?id=212>.

Instrucciones

- Paso 1** Visite las páginas web de ambas empresas e imprima los dos documentos citados. Mencione las similitudes y diferencias entre ambos documentos. Haga una lista de los tres aspectos de cada documento

que le agraden más y los tres aspectos que le agraden menos del informe de sostenibilidad de cada empresa. ¿Cuál documento le agradó más? ¿Por qué considera que es mejor?

Paso 2 Explique por qué contar con un informe de sostenibilidad no es suficiente para asegurar un excelente comportamiento medioambiental. ¿Qué otros medios, además del documento, son necesarios para asegurar un comportamiento ético en lo que respecta a la preservación del medio ambiente?

Paso 3 Prepare un resumen ejecutivo de dos páginas que proporcione una visión general del documento de Disney contra el documento de CBS, junto con su evaluación de las fortalezas y debilidades de cada documento.

Ejercicio 10D

La ética de espiar a los competidores

Objetivo

Este ejercicio le brindará la experiencia para analizar en clase temas éticos y legales relacionados con los métodos que muchas empresas están utilizando para espiar a su competencia. Recabar y utilizar información acerca de la competencia es un área de la administración estratégica en la que las empresas japonesas se desempeñan mucho mejor que las estadounidenses.

Instrucciones

En una hoja de papel escriba los números del 1 al 18. Para las 18 actividades de espionaje que se presentan a continuación, indique si usted cree que la actividad es ética o poco ética y legal o ilegal. Para cada actividad, escriba una *E* para ética y *PE* para poco ética, y ya sea una *L* para legal o una *I* para ilegal. Compare sus respuestas con las de sus compañeros de clase y hablen acerca de las diferencias encontradas.

1. Comprar la basura de la competencia.
2. Analizar los productos de la competencia.
3. Efectuar recorridos de la planta de la competencia de manera anónima.
4. Contar el número de camiones que salen de las bahías de carga de la competencia.
5. Estudiar fotografías aéreas de las instalaciones de la competencia.
6. Analizar los contratos laborales de la competencia.
7. Analizar los anuncios solicitando trabajadores de la competencia.
8. Preguntar a los clientes y compradores acerca de las ventas de los productos de la competencia.
9. Infiltrar las operaciones de negocio de los clientes y la competencia.
10. Preguntar a los proveedores acerca de los niveles de producción de la competencia.
11. Utilizar a clientes para comprar ofertas falsas.
12. Alentar a clientes claves a revelar información competitiva.
13. Interrogar a exempleados de la competencia.
14. Entrevistar a consultores que puedan haber trabajado con la competencia.
15. Contratar a gerentes claves de la competencia.
16. Conducir entrevistas falsas para obtener información de los empleados de la competencia.
17. Mandar ingenieros a juntas o conferencias para que les hagan preguntas a los empleados técnicos de la competencia.
18. Hacer preguntas a empleados potenciales que trabajaron para o con la competencia.

Ejercicio 10E

¿Quién prepara un informe de sostenibilidad?

Objetivo

El objetivo de esta actividad es determinar la naturaleza y la prevalencia de los informes de sostenibilidad entre las empresas de su estado.

Instrucciones

Contacte por teléfono al menos a cinco diferentes gerentes de plantas o dueños de negocios grandes en su área. Busque respuestas a las siguientes preguntas. Presente sus hallazgos en un informe escrito a su profesor.

1. ¿Prepara su empresa un informe de sostenibilidad? Si la respuesta es sí, por favor, describa la naturaleza y alcance del informe.
2. ¿La evaluación de desempeño de los gerentes incluyen criterios ambientales? Si la respuesta es sí, por favor, especifique esos criterios.
3. ¿Son los temas ambientales más una función técnica o una función administrativa en su empresa?
4. ¿Ofrece su empresa algún tipo de talleres ambientales para empleados? Si la respuesta es sí, por favor, descríbalos.



“CITAS NOTABLES”

“Triste pero cierto, los empresarios estadounidenses tienen el nivel más bajo de competencia en lenguas extranjeras de todas las naciones comerciales. Las escuelas de negocios de Estados Unidos no destacan la importancia del estudio de otros idiomas y, por lo general, los estudiantes los evitan”.

—*Ronald Dulek*

“La economía de Estados Unidos se ha vuelto mucho menos estadounidense”.

“Confiemos en Dios. Todos los demás, proporcionen datos”.

—*Edward Deming*

Temas globales/ internacionales

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Explicar las ventajas y desventajas de incursionar en los mercados globales.
2. Analizar el proteccionismo por su impacto en la economía mundial.
3. Explicar cuándo y por qué una empresa (o industria) podría necesitar cambiar su naturaleza a una más o menos global a fin de competir.
4. Analizar el desafío global al que se enfrentan las empresas estadounidenses.
5. Comparar e identificar las similitudes y diferencias de la cultura empresarial estadounidense con la de otros países.
6. Describir las variaciones del estilo gerencial en diferentes partes del mundo.
7. Analizar las diferencias de comunicación en varios países.
8. Analizar África como el nuevo sitio más popular para la incursión de empresas.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 11A

Comparar las culturas empresariales entre diferentes países

Ejercicio 11B

Staples desea incursionar en África. Ayúdelos

Ejercicio 11C

¿Mi universidad recluta personal en otros países?

Ejercicio 11D

Evaluar las diferencias culturales en los distintos países

Ejercicio 11E

¿Qué tanto han viajado los estudiantes de negocios de mi universidad?

Como se ilustra en la figura 11-1, las cuestiones globales repercuten en casi todas las decisiones estratégicas. Las fronteras de los países ya no pueden definir los límites de nuestra imaginación. Ver y apreciar el mundo desde la perspectiva de otros se ha vuelto una cuestión de supervivencia para las empresas. Los fundamentos de la administración estratégica giran en torno al hecho de que los gerentes comprendan a sus competidores, mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo. El precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa deben ser competitivos a nivel mundial y no sólo a nivel local. Como se indica en el caso presentado a continuación, Amazon.com es un ejemplo de un negocio global que formula e implementa excelentes estrategias.

Entre las 30 empresas en Dow Jones Industrial Average, las 10 con la mayor participación de ventas en el extranjero esperaban un incremento promedio de 8.3% en sus ingresos para 2011.¹ En cambio, las 10 empresas con menos negocios fuera de Estados Unidos esperan ganancias promedio de sólo 1.6%. Por ende, también los accionistas esperan un importante crecimiento en sus ingresos, así que hacer negocios a nivel global es una de las mejores formas de lograr este fin.

Aunque las exportaciones estadounidenses de bienes y servicios fueron valuadas en \$1 600 billones en 2009, esta cifra sólo representó 11% del producto interno bruto de este país. Por consiguiente, Estados Unidos es todavía mayormente una economía continental nacional, así que lo que sucede en el país deter-

Caso de administración estratégica de excelencia

AMAZON.COM

Con sede en Seattle, Washington, Amazon.com es el vendedor al detalle en línea más grande de Estados Unidos, con casi tres veces las ventas en internet de su competidor, Staples, Inc. Los ingresos de 2010 de Amazon aumentaron a \$34 200 millones, en comparación con los \$24 500 millones del año anterior, un increíble crecimiento de 40% en los ingresos en un año. Amazon no tiene tiendas. Las utilidades de la empresa ascendieron a \$1 100 millones en 2010. Amazon.com ha formulado y está implementando uno de los mejores planes estratégicos globales del mundo. Amazon cuenta con distintas páginas web en Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Japón y China.

Fundada en 1994 por su actual CEO Jeff Bezos, Amazon comenzó como una librería en línea que de inmediato se diversificó para vender DVD, CD, descargas MP3, software para computadoras, videojuegos, aparatos electrónicos, ropa, mobiliario, alimentos y juguetes. Para 2010, Amazon calificó como la quinta empresa más admirada de *Fortune*, cuando en el año anterior calificó en el segundo sitio. Recientemente, Amazon incursionó en el negocio de las películas. El éxito de Kindle le ha ganado al CEO Jeff Bezos amplio respeto, ya que ahora Amazon vende seis libros en línea Kindle por cada 10 libros impresos.

Hace poco, la firma de investigaciones en comunicaciones Millward Brown nombró a Amazon "la marca más importante del mundo". El reporte "Value-D Balancing Desire and Price for Brand Success" reveló que 81% de los consumidores ven la marca como una razón importante para comprar, mientras que sólo 7% de ellos hace compras tan sólo con base en el precio. "Queda claro que Amazon ha hecho un gran trabajo en equilibrar su percepción de la marca con su estrategia de precios", afirma Eileen Campbell, CEO global de Millward Brown. Otras marcas consideradas en la lista de las 10 mejores son, en orden, Colgate, Nokia, Pampers, Visa, Coca-Cola, Microsoft, McDonald's, Nescafé y Lidl. Justo por debajo de Amazon.com están las siguientes grandes marcas de Estados Unidos: Crest, Coca-Cola, Folgers, Bud Light, Wal-Mart, Microsoft, Colgate, Dell y HP.

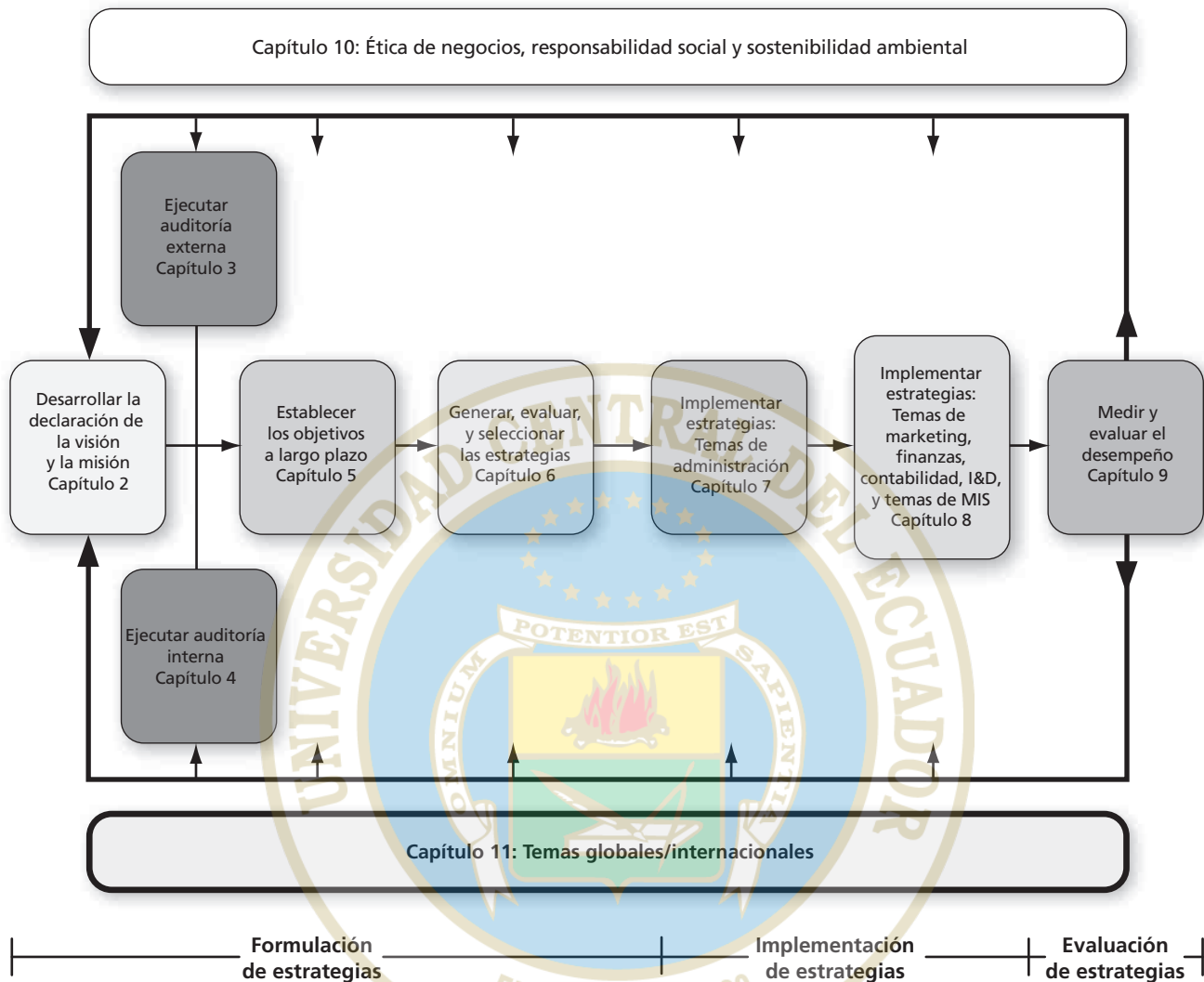
Amazon informó hace algunos meses a la California Board of Equalization que rompería relaciones con cualquiera de sus filiales en

California si se aprobara cualquiera de los cuatro proyectos de ley que intentan obligar a los vendedores al detalle en internet a cobrar un impuesto sobre las ventas. Amazon afirma que de aprobarse cualquiera de estos proyectos, se vería "obligada a dar por terminadas sus relaciones publicitarias" con más de 10 000 miembros de Amazon Associates, su programa de afiliación, con sede en California. Amazon ya ha dado por terminadas sus afiliaciones en Colorado, Carolina del Norte y Rhode Island por proyectos de ley similares. Gravar las ventas por internet es un tema de debate en Estados Unidos.

En 2011, Amazon se unió al mercado de películas y televisión ofreciendo a sus usuarios Amazon Prime 5 000 películas y programas de televisión ilimitados y sin comerciales. Amazon Prime incluye la entrega gratuita y cuesta \$79 al año. Esa nueva estrategia de entrega de videos coloca a Amazon en competencia directa con Netflix. Para ser aún más competitivo con Netflix, Amazon planea aumentar su rentabilidad mediante un mayor contenido, más películas de estreno gratis, contenido exclusivo que Netflix no tenga, su integración a más aparatos electrónicos disponibles y la adquisición de la compañía Hulu, como lo hizo con Lovefilm.

Fuente: Basado en documentos corporativos y en información contenida en http://smallbusiness.aol.com/2011/03/17/amazon-com-named-worlds-top-brand/?icid=mail%7Cmain5%7Cd16%7Csec3_1nk1%7C50943.

FIGURA 11-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica

Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

mina en gran medida la fortaleza de la recuperación económica. En cambio, como un porcentaje del PIB, las exportaciones comprenden 35.3% de la economía alemana, 24.5% de la economía china y 156% de la economía de Singapur. La cifra de Singapur es tan alta porque importa petróleo y otros productos para luego reexportarlos a nivel global. El punto aquí es que Estados Unidos tiene mucho que mejorar en la cuestión de hacer negocios a nivel global con base en la cifra de exportaciones de 11% en relación con el PIB.

De lo que antes era una multitud de mercados nacionales distintos ha surgido un mercado mundial y hoy en día, el clima para los negocios internacionales es más favorable que antes. La comunicación masiva y la alta tecnología han creado patrones similares de consumo en diversas culturas del mundo. Esto significa que para muchas empresas puede ser más difícil sobrevivir si sólo dependen de sus mercados nacionales.

No exageramos al afirmar que en una industria que es global o que se esté globalizando con rapidez, la postura más riesgosa es permanecer como un competidor nacional. El competidor nacional observará a empresas más agresivas utilizar este crecimiento para aprovechar las economías de escala y aprender. El competidor nacional se enfrentará entonces a un ataque por parte de los mercados nacionales que utilicen una tecnología diferente (y posiblemente superior) y formas más avanzadas de diseño de productos, manufactura, enfoques de marketing y economías de escala.²

La tabla 11-1 presenta las cinco empresas más grandes en nueve diferentes países como un punto de referencia global. La más grande de las 45 empresas mencionadas es Wal-Mart Stores, con sede en Bentonville, Arkansas y que emplea a 2.1 millones de personas en todo el mundo.

Cada año *Fortune* nombra a las empresas más y menos admiradas del mundo en términos de “competitividad global”. La tabla 11-2 revela las calificaciones a principios de 2011.

TABLA 11-1 Las cinco empresas más grandes (por ingresos) en nueve países (2011)

Gran Bretaña	India	Japón
1. BP	1. Indian Oil	1. Toyota Motor
2. HSBC Holdings	2. Reliance Industries	2. Japan Post Holdings
3. Lloyds Banking Group	3. State Bank of India	3. Nippon TeleG & TeleP
4. Aviva	4. Bharat Petroleum	4. Hitachi
5. Royal Bank of Scotland	5. Hindustan Petroleum	5. Honda Motor
Australia	Brasil	China
1. BHP Billiton	1. Petrobras	1. Sinopec
2. Wesfarmers	2. Itausa-Investmentos	2. State Grid
3. Woolworths	3. Banco Bradesco	3. China National Petroleum
4. Commonwealth Bank	4. Banco do Brasil	4. China Mobile Communi.
5. National Australia Bank	5. Vale	5. Ind. & Com. Bank of China
Estados Unidos	Canadá	Alemania
1. Wal-Mart Stores	1. Manulife Financial	1. Volkswagen
2. ExxonMobil	2. Royal Bank of Canada	2. Allianz
3. Chevron	3. Power Corp. of Canada	3. E.ON
4. General Electric	4. George Weston	4. Daimier
5. Bank of America	5. Sun Life Financial	5. Siemens

Fuente: Basado en <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/countries/US.html>.

TABLA 11-2 Las empresas más y menos admiradas del mundo con base en “competitividad global”, según *Fortune*

MÁS ADMIRADAS

1. McDonald's
2. Google
3. Nestlé
4. Nike
5. Yum Brands
6. Walt Disney
7. Colgate-Palmolive
8. IBM
9. Accenture
10. Manpower

MENOS RECONOCIDAS

1. Asahi Breweries
2. Kirin Holdings
3. Winn-Dixie Stores
4. Hovnanian Enterprises
5. Carlsberg
6. Great Atlantic & Pacific Tea
7. Bob Evans Farms
8. Dongfeng Motor
9. D.R. Horton
10. Lennar

Fuente: http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best9.html. También, http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/worst9.html.

Organizaciones multinacionales

Las organizaciones que realizan operaciones comerciales en diferentes países se denominan *firmas o corporaciones internacionales*. El proceso de administración estratégica es conceptualmente el mismo para las firmas internacionales que para las que son puramente nacionales; sin embargo, el proceso es más complejo para las corporaciones internacionales debido a que existen más variables y relaciones. Las oportunidades y amenazas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales tecnológicas y competitivas a las que se enfrenta una corporación multinacional son prácticamente ilimitadas, y su número y complejidad presentan un impresionante aumento en función del número de productos producidos y la cantidad de áreas geográficas a las que sirven.

Las corporaciones multinacionales requieren más tiempo y esfuerzo para identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos externos que en las nacionales. Con frecuencia, factores como la distancia geográfica, las diferencias culturales y nacionales y las variaciones en las prácticas empresariales dificultan la comunicación entre las matrices domésticas y las operaciones en el extranjero. También la implementación de estrategias puede verse entorpecida debido a las diferencias culturales en cuanto a normas, valores y ética de negocios.

Las corporaciones multinacionales (CMN) se enfrentan a riesgos singulares y diversos, como la expropiación de activos, pérdidas a consecuencia de las fluctuaciones cambiarias, interpretación desfavorable de contratos y convenios, disturbios sociopolíticos, restricciones en las importaciones y exportaciones, aranceles y barreras comerciales. Los estrategas de las CMN suelen verse en la necesidad de ser al mismo tiempo globalmente competitivos y tener capacidad de respuesta a nivel nacional. Con el aumento del comercio mundial, los organismos gubernamentales y regulatorios monitorean más de cerca las prácticas comerciales extranjeras. El decreto U.S. Foreign Corrupt Practices Act, por ejemplo, supervisa las prácticas comerciales en muchas áreas.

Antes de incursionar en los mercados internacionales, las empresas deben estudiar las publicaciones relevantes y los reportes de patentes, buscar asesoría de organizaciones académicas y de investigación, participar en exposiciones de comercio internacional, formar sociedades y conducir investigaciones exhaustivas para ampliar sus contactos y disminuir el riesgo de hacer negocios en los nuevos mercados. Asimismo, las empresas pueden aminorar algunos riesgos que supone la práctica comercial internacional si obtienen un seguro por parte de la agencia gubernamental estadounidense, Overseas Private Investment Corporation (OPIC).

Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales

Las empresas tienen numerosas razones para formular e implementar estrategias que inicien, continúen o expandan su participación comercial en distintos países. Quizá la mayor ventaja sea que las empresas pueden ganar nuevos clientes para sus productos y servicios, y así incrementar sus ingresos. El crecimiento en los ingresos y utilidades es un objetivo organizacional común y es, a menudo, lo que los accionistas buscan, ya que es un indicador del éxito organizacional.

Las ventajas potenciales de iniciar, continuar y expandir las operaciones internacionales son las siguientes:

1. Las empresas pueden aumentar la base de clientes para sus productos.
2. Las operaciones internacionales pueden absorber el exceso en la capacidad, reducir los costos unitarios y distribuir los riesgos económicos a través de varios mercados.
3. Las operaciones en el extranjero permiten a las empresas establecer fábricas a bajo costo en lugares que se encuentren cerca de las materias primas y la mano de obra económica.
4. Es probable que no existan competidores en los mercados extranjeros, o la competencia puede ser menos intensa que en el mercado nacional.
5. A través de las operaciones internacionales se pueden obtener aranceles reducidos, impuestos más bajos y un trato político favorable.
6. Las empresas conjuntas permiten a las firmas aprender la tecnología, la cultura y las prácticas empresariales de otras personas y establecer contactos con clientes, proveedores, acreedores y distribuidores potenciales en otros países.
7. Se pueden lograr economías de escala a partir de las operaciones en los mercados globales y no sólo en los mercados nacionales. Una producción a una mayor escala y mejores rendimientos generan volúmenes de ventas más altos y ofertas de menor precio.
8. El poder y prestigio de una firma en los mercados nacionales pueden multiplicarse si la compañía compite en el mercado global. El aumento del prestigio se traduce en un mayor poder de negociación entre los acreedores, proveedores, distribuidores y otros grupos importantes.

La disponibilidad, profundidad y confiabilidad de la información económica y de marketing es muy variable en los diferentes países, al igual que las estructuras industriales, las prácticas empresariales y el número y la naturaleza de las organizaciones regionales. Pero también existen varias posibles desventajas al iniciar, continuar o expandir negocios en otros países, tales como las siguientes:

1. Las operaciones en el extranjero podrían ser confiscadas por partidos nacionalistas.
2. Las empresas se enfrentan a diferentes (y poco comprendidas) fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, económicas y competitivas cuando hacen negocios a nivel internacional. Estas fuerzas dificultan la comunicación en la empresa.
3. Las debilidades de los competidores en tierras extranjeras suelen sobreestimarse y las fortalezas subestimarse. Mantenerse informados acerca del número y la naturaleza de los competidores es más complicado cuando se hacen negocios internacionales.
4. El idioma, la cultura y los sistemas de valores difieren entre los países, lo que puede generar barreras para la comunicación y problemas al manejar a las personas.
5. Es difícil entender a las organizaciones regionales como la Comunidad Económica Europea, la Zona de Libre Comercio de Latinoamérica, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, y la Corporación Financiera Internacional pero, a menudo es imprescindible para hacer negocios a nivel global.
6. Manejar dos o más sistemas monetarios puede complicar las operaciones de negocios internacionales.

Desafío global

Pocas empresas pueden darse el lujo de ignorar la presencia de la competencia internacional. Las empresas que parecen aisladas y cómodas hoy, pueden volverse vulnerables el día de mañana; por ejemplo, los bancos extranjeros aún no compiten u operan en la mayor parte de Estados Unidos, pero esto también está cambiando. El banco comercial más grande de China, Industrial & Commercial Bank of China Ltd., recientemente adquirió una participación de 80% de la subsidiaria estadounidense de Bank of East Asia Ltd., lo que pone a esta institución asiática en posición para convertirse en la primera institución financiera controlada por Beijing en operar bancos minoristas en Estados Unidos.

La economía de Estados Unidos se está volviendo mucho menos estadounidense. Están surgiendo una economía mundial y un sistema monetario nuevos. Las corporaciones en cada lugar del globo están aprovechando la oportunidad de captar clientes a nivel global. Los mercados están cambiando con gran rapidez y en muchos casos están convergiendo en gustos, tendencias y precios. Los innovadores sistemas de transporte están acelerando la transferencia de la tecnología. Los cambios en la naturaleza y ubicación de los sistemas de producción, en especial en China e India, están reduciendo el tiempo de respuesta a las condiciones cambiantes del mercado. China tiene más de 1 300 millones de residentes y una clase media que crece a un ritmo acelerado y que está ansiosa por comprar bienes y servicios. Yum Brands, propietaria de KFC y Pizza Hut, reportó en 2011 que su división en China superó a la estadounidense en cuanto a las utilidades generadas. Las ventas de GM en China excedieron las ventas de GM en Estados Unidos por primera vez en la historia en 2010. Wynn y Las Vegas Sands reportan que su ingreso neto en China está creciendo más del triple que en sus filiales estadounidenses. China es el mercado de más rápido crecimiento para el fabricante de bolsos de mano Coach y el segundo mercado más grande para Dell.

Los negocios en Brasil también están aumentando. El PIB de ese país se incrementó más de 7% en 2011. La ciudad de Río de Janeiro, en Brasil, está haciendo grandes preparativos para los Juegos Olímpicos de verano de 2016, entre ellos figura un programa de inversión de \$5 000 millones para extender su sistema de transporte subterráneo, mejorar sus vías férreas y construir nuevas carreteras. Dos empresas en Río con un crecimiento exponencial son Petrobras, el cuarto productor de petróleo más grande del mundo, y Vale, la empresa metalúrgica más grande del mundo. Río de Janeiro es el segundo centro manufacturero más grande del país, pero su belleza escénica y sus elaboradas instalaciones portuarias son reconocidas a nivel internacional.

Cada vez más países alrededor del mundo acogen las inversiones y el capital extranjeros. Como resultado, los mercados laborales se han vuelto más internacionales. Los países en el este de Asia son líderes de mercado en las industrias en las cuales se requiere mucha mano de obra, Brasil ofrece abundantes recursos naturales y mercados de rápido crecimiento, en tanto que Alemania ofrece mano de obra calificada y tecnología. El impulso por mejorar la efectividad de las operaciones globales está generando una mayor especialización funcional. Esto no se limita a buscar la conocida mano de obra de bajo costo en Latinoamérica y Asia. Otras consideraciones son el costo de energía, la disponibilidad de recursos, las tasas inflacionarias, las tasas tributarias y la naturaleza de las regulaciones comerciales.

Muchos países se tornaron más proteccionistas durante la reciente recesión económica global. El *proteccionismo* implica que los países impongan aranceles, impuestos y regulaciones a las empresas extranjeras en favor de sus propias empresas y habitantes. La mayoría de los economistas argumentan que el proteccionismo daña la economía mundial porque inhibe el comercio entre países y fomenta las represalias.

Los avances en las telecomunicaciones están acercando a los países, culturas y organizaciones de todo el mundo. Los ingresos extranjeros ya exceden 50% de los ingresos totales de cientos de empresas estadounidenses, como ExxonMobil, Gillette, Dow Chemical, Citicorp, Colgate-Palmolive y Texaco.

Una razón principal por la que las empresas nacionales hacen negocios a nivel internacional es que el crecimiento de la demanda de bienes y servicios fuera de Estados Unidos es considerablemente más alto que dentro del país. Por ejemplo, la industria alimentaria nacional está creciendo sólo 3% al año, por lo que Kraft Foods, la segunda empresa de alimentos más grande del mundo después de Nestlé, se está enfocando en las adquisiciones extranjeras.

Los accionistas e inversionistas esperan que los ingresos de las empresas presenten un crecimiento sostenido; un crecimiento satisfactorio para las empresas sólo puede obtenerse a través de la demanda fuera de Estados Unidos. Las empresas conjuntas y sociedades entre compañías nacionales y extranjeras se están volviendo la regla y no la excepción.

El 95% de la población mundial vive fuera de Estados Unidos y este grupo está creciendo 70% más rápido que la población estadounidense. La competencia en casi todas las industrias es global. General Motors, Ford y Chrysler compiten con Toyota y Hyundai. General Electric y Westinghouse luchan contra Siemens y Mitsubishi. Caterpillar y John Deere compiten con Komatsu. Goodyear está en competencia con Michelin, Bridgestone/Firestone y Pirelli. Boeing compete con Airbus. Son sólo unas pocas industrias estadounidenses, como la mobiliaria, la editorial, las ventas al detalle, los bienes de consumo empacados y los bancos minoristas, las que todavía no enfrentan los grandes desafíos que suponen los competidores extranjeros. Pero en la actualidad, muchos productos y componentes en estas industrias también se fabrican en otros países. Las operaciones internacionales pueden ser tan simples como exportar un producto a un sólo país en el extranjero o tan complejas como operar instalaciones de manufactura, distribución y comercialización en muchos países.

Globalización

La *globalización* es el proceso de hacer negocios en todo el mundo, por lo que las decisiones estratégicas se toman en función de la rentabilidad global de la empresa y no sólo a partir de consideraciones nacionales. Una estrategia global busca cubrir las necesidades de los clientes en todo el mundo, con el valor más alto al costo más bajo. Esto puede exigir trasladar la producción a países con los costos de mano de obra más bajos o recursos naturales abundantes, ubicar los centros de investigación e ingeniería compleja en lugares en los que se pueden encontrar científicos e ingenieros calificados, y realizar las actividades de comercialización cerca de los mercados a los que servirán.

Una *estrategia global* consiste en diseñar, producir y comercializar productos teniendo en mente las necesidades globales en vez de sólo considerar ciertos países. Una estrategia global integra las acciones contra los competidores en un plan mundial. Hoy en día, existen compradores y vendedores globales y la transmisión instantánea de dinero e información a través de los diferentes continentes.

Es evidente que las diversas industrias se globalizan por diferentes razones. La necesidad de amortizar las inversiones masivas de I&D en muchos mercados es una razón de peso por la que la industria de fabricación de aeronaves se globalizó. Supervisar el ritmo de la globalización en su propia industria es una actividad de administración estratégica importante, pero saber cómo utilizar esa información para su propia ventaja competitiva es todavía más importante. Por ejemplo, las firmas pueden buscar la mejor tecnología alrededor del mundo y elegir una que sea la más prometedora para el mayor número de mercados. Cuando las empresas diseñan un producto, lo hacen de tal manera que se pueda comercializar en tantos países como sea posible. Cuando las empresas fabrican un producto, eligen la fuente con el costo más bajo, que puede ser Japón para semiconductores, Sri Lanka para textiles, Malasia para componentes electrónicos y Europa para maquinaria de precisión.

Impuestos corporativos en el entorno global

Las tasas tributarias corporativas varían considerablemente en los diferentes países y empresas. Las tasas tributarias nacionales son factores importantes a tomarse en cuenta en las decisiones estratégicas referentes a dónde construir fábricas o tiendas minoristas, o incluso dónde adquirir otras empresas. Recientemente, Japón redujo 5% sus impuestos corporativos, en tanto que Estados Unidos es la nación con los impuestos corporativos más altos del mundo. Esta política fiscal no puede ser benéfica para Estados Unidos ya que

compite con otras naciones como lugar para invertir. Las elevadas tasas fiscales corporativas ahuyentan las inversiones en nuevas fábricas y también son fuerte aliciente para que las corporaciones evadan impuestos.

Desde la década de 1980, la mayoría de los países han reducido sus tasas tributarias de manera constante, pero Estados Unidos no lo ha hecho desde 1993. Las tasas reglamentarias combinadas entre los países desarrollados, sin contar a Estados Unidos, disminuyeron, de un promedio aproximado de 48% a principios de la década de 1980, a 25.5% en 2010. La principal oleada de reformas ocurrió de mediados a finales de la década de 1980, pero el promedio disminuyó casi 9% de 2000 a 2010.

Aun dentro de los países existe una variación importante en los impuestos federales que se pagan. Por ejemplo, General Electric casi no pagó impuestos federales sobre la renta en Estados Unidos en 2010, gracias a diversas exenciones tributarias y algunas medidas contables innovadoras pero legales. GE casi no pagó impuestos aun cuando \$5 100 millones de un total de \$14 200 millones en utilidades provenían de operaciones realizadas en Estados Unidos. Carnival, la empresa de cruceros más grande del mundo, es una sociedad anónima en Panamá y pagó una tasa tributaria efectiva de 1.4% de 2005 a 2010. En cambio, la tasa para Agilent Technologies fue 10.7% en el mismo periodo y para Pfizer fue 17.7%.

Recientemente, *Forbes* examinó las 20 empresas estadounidenses más rentables y halló que la tasa del impuesto sobre la renta promedio en el grupo en el año 2010 fue de 25.4%.³ Las tres empresas petroleras más grandes de Estados Unidos, ExxonMobil, Chevron y ConocoPhillips, pagaron más de 40%, más que la tasa reglamentaria de Estados Unidos de 35%. Exxon, con una tasa de 45%, pagó \$21 600 millones en impuestos sobre la renta en todo el mundo en 2010. Wal-Mart Stores pagó \$7 100 millones (una tasa de 32.4%) en 2010 en impuestos sobre la renta.

Como se indica en la tabla 11-3, las tasas tributarias corporativas reglamentarias nacionales más importantes entre los países muestra variaron de 8.5% en Suiza a 35% en Estados Unidos. Observe los países que tienen una tasa tributaria fija, la cual suele desencadenar una oleada de inversiones extranjeras directas.

Desde luego, existen otros factores aparte de la tasa tributaria corporativa que afectan las decisiones de las empresas sobre dónde ubicar sus plantas e instalaciones y si adquirir o no otras empresas. Por ejemplo, el gran mercado afluente y la eficiente infraestructura en Alemania y Gran Bretaña atraen a las empresas, pero los elevados costos de mano de obra y la estricta legislación laboral en esos países mantienen alejadas a otras empresas. El rápido crecimiento del PIB en Brasil e India atrae a las empresas, pero la violencia y los disturbios políticos en Medio Oriente ahuyentan las inversiones. Quizá Estados Unidos debería disminuir sus tasas tributarias para recompensar a las empresas que crean fuentes de empleo dentro del país. Disminuir la tasa tributaria corporativa de Estados Unidos también debiera reducir el desempleo y estimular el crecimiento nacional.

TABLA 11-3 Tasas tributarias corporativas en los diferentes países en el año 2011 (de la más alta a la más baja)

País	Tasa tributaria reglamentaria sobre los ingresos corporativos (%)	País	Tasa tributaria reglamentaria sobre los ingresos corporativos (%)
Estados Unidos	35	Ucrania	23 (tasa tributaria fija)
Francia	34.43	Corea	22
Bélgica	33	Turquía	20
Nueva Zelanda	30	República Checa	19 (tasa tributaria fija)
España	30	Hungría	19
Australia	30	República Eslovaca	19 (tasa tributaria fija)
México	30	Polonia	19
Noruega	28	Canadá	18
Reino Unido	28	Chile	17
Italia	27.5	Rusia	16 (tasa tributaria fija)
Finlandia	26	Alemania	15.83
Holanda	25.5	Islandia	15
Portugal	25	Irlanda	12.5
Austria	25	Bulgaria	10 (tasa tributaria fija)
Dinamarca	25	Serbia	10 (tasa tributaria fija)
Grecia	24	Suiza	8.5

Fuentes: Internet, búsqueda en Google, 1 de marzo de 2011, "Corporate Tax Rates Globally".

Cultura empresarial estadounidense frente a otros países

Para competir con éxito en los mercados mundiales, los gerentes estadounidenses deben conocer más a profundidad las fuerzas históricas, culturales y religiosas que motivan e impulsan a las personas en otros países. En Japón, por ejemplo, las relaciones comerciales operan en el contexto del *Wa*, el cual enfatiza la armonía grupal y la cohesión social. En China, el comportamiento empresarial tiene que ver con el *guanxi*, o las relaciones personales. En Corea del Sur, las actividades están influidas por el *inhwa*, o la armonía basada en el respeto a las relaciones jerárquicas, como la obediencia a la autoridad.⁴

En Europa suele haber un estilo gerencial más participativo al norte del continente. La mayoría de los trabajadores europeos están sindicalizados y tienen más vacaciones y días festivos que los trabajadores estadounidenses. En las empresas europeas es común tener 90 minutos para comer y descansos de 20 minutos por la mañana y por la tarde. El empleo permanente garantizado es parte frecuente de los contratos laborales europeos. En países socialistas como Francia, Bélgica y Reino Unido, los únicos fundamentos para un despido inmediato son la comisión de algún delito. En los contratos laborales de las empresas europeas es común que se estipule un periodo de prueba de seis meses. A muchos europeos les desagrada la paga supeditada al desempeño, las comisiones y la evaluación por objetivos, o los sistemas de recompensas, especialmente en los países del sur. Para muchos europeos también es difícil entender la noción del espíritu de equipo porque el entorno sindicalizado ha dividido las relaciones trabajador-gerencia en todo el continente.

Una debilidad de algunas firmas estadounidenses al competir con empresas de la Cuenca del Pacífico es su falta de comprensión de las culturas asiáticas, como la manera en la que los asiáticos piensan y se comportan. El idioma chino hablado, por ejemplo, tiene más en común con el inglés hablado que con el japonés o el coreano. Los gerentes estadounidenses dan más valor al hecho de ser amigables y agradables, en tanto que los gerentes asiáticos y europeos a menudo ejercen su autoridad sin esta preocupación. Al hacer negocios con extranjeros, los estadounidenses tienden a utilizar de inmediato los nombres de pila, pero para los extranjeros es un atrevimiento. En Japón, por ejemplo, el nombre de pila se usa tan sólo entre los miembros de la familia y amigos íntimos; aun los socios de negocios y compañeros de trabajo de mucho tiempo evitan usarlo. La tabla 11-4 menciona otras diferencias o dificultades culturales que los gerentes estadounidenses necesitan conocer.

Los gerentes estadounidenses tienen poca tolerancia al silencio, en tanto que los asiáticos valoran los largos periodos de silencio como algo importante para organizar y evaluar sus pensamientos. Los gerentes estadounidenses están mucho más orientados a la acción que sus contrapartes en todo el mundo; se apresuran para llegar a sus citas, conferencias y reuniones y así sienten que su día ha sido productivo. Pero para muchos gerentes extranjeros, descansar, escuchar, meditar y pensar se considera productivo. Sentarse en silencio en una reunión es improductivo en Estados Unidos pero es visto como algo positivo en Japón si el silencio ayuda a preservar la unidad.

TABLA 11-4 Obstáculos culturales que podrían ayudarle a mejorar como gerente

- Saludar agitando la mano es un grave insulto en Grecia y Nigeria, en especial si la mano se encuentra cerca de la cara de alguien.
- Decir adiós agitando la mano puede significar “No” en Europa, pero significa “Venga aquí” en Perú.
- En China, los apellidos se escriben primero.
- A un hombre cuyo nombre sea Carlos López García se le debe llamar Sr. López en América Latina y Sr. García en Brasil.
- Los desayunos de negocios se consideran poco civilizados en la mayoría de los países, pero no en Estados Unidos.
- Los latinoamericanos llegan 20 minutos tarde, en promedio, a las citas de negocios.
- El contacto visual directo es descortés en Japón.
- No cruce las piernas en ningún país árabe ni en muchos de los países asiáticos, es una grosería mostrar la suela de los zapatos.
- En Brasil, hacer la señal de “ok” con la mano es equivalente a la grosería que se hace con el dedo medio.
- Asentir con la cabeza o echarla hacia atrás significa “No” en el sur de Italia, en Malta, en Grecia y en Túnez. En India y otros países este movimiento corporal significa “Sí”.
- Chasquear los dedos se considera algo vulgar en Francia y Bélgica.
- Cruzar los brazos sobre el pecho es una señal de molestia en Finlandia.
- En China, debe dejar algo de comida en el plato para mostrar que su anfitrión fue tan generoso al servirle que usted no pudo terminar su ración.
- No coma con la mano izquierda cuando se encuentre cenando con clientes provenientes de Malasia o India.
- Una forma de comunicación que funciona de igual manera en todo el mundo es la sonrisa, así que llévela a dónde quiera que vaya.

Los gerentes estadounidenses ponen mucho más énfasis en los resultados a corto plazo que los gerentes extranjeros. En marketing, por ejemplo, los gerentes japoneses se esfuerzan por conseguir “clientes eternos”, en tanto que muchos estadounidenses luchan por hacer una venta de una sola vez. Los gerentes de marketing japoneses consideran el hecho de hacer una venta como el principio y no como el final del proceso de venta. Ésta es una diferencia importante. Los gerentes japoneses a menudo critican a los gerentes estadounidenses por preocuparse más por los accionistas, a quienes no conocen, que por los empleados, a quienes sí conocen. Los estadounidenses hacen referencia a los “empleados por hora” en tanto que muchas empresas japonesas aún se refieren a los “empleados de por vida”.

Hace poco, Rose Knotts resumió algunas diferencias culturales importantes entre los gerentes estadounidenses y los extranjeros.⁵ Tomar en cuenta estas diferencias y estar conscientes de ellas permitirá a un gerente ser más efectivo sin importar su propia nacionalidad.

1. Los estadounidenses consideran el tiempo como una prioridad ya que para ellos es un activo. Para muchos extranjeros lo más importante son las relaciones. Por esta razón, los gerentes extranjeros a menudo piensan que los gerentes estadounidenses están “más interesados en los negocios que en las personas”.
2. Las normas de contacto personal y distancia difieren alrededor del mundo. Los estadounidenses suelen colocarse a un metro de distancia de las demás personas cuando hablan de negocios, pero los árabes y africanos lo hacen a 30 centímetros de distancia. Tocar a otra persona con la mano izquierda en los negocios es un tabú en algunos países.
3. Los roles familiares y las relaciones varían en los diferentes países. Por ejemplo, los hombres tienen más valor que las mujeres en algunas culturas, por ende, la presión de los colegas, las situaciones laborales y las interacciones de negocios refuerzan este fenómeno.
4. Los negocios y la vida familiar en algunas sociedades se rigen por factores religiosos. Por ejemplo, las horas para rezar, los días festivos, los acontecimientos diarios y las restricciones alimenticias deben ser respetadas por los gerentes que no estén familiarizados con estas prácticas en algunos países.
5. El tiempo que se dedica a la familia y la calidad de las relaciones son más importantes en algunas culturas que los logros y éxitos personales que tanto defienden los gerentes estadounidenses tradicionales.
6. Muchas culturas en el mundo valoran la modestia, el espíritu de equipo, la colectividad y la paciencia mucho más que la competitividad y el individualismo, tan valorados en Estados Unidos.
7. La puntualidad es una característica personal muy valiosa cuando se hacen negocios en Estados Unidos, pero no se venera en muchas de las sociedades del mundo. Los hábitos a la hora de comer también difieren drásticamente en las diferentes culturas. Por ejemplo, eructar es aceptable en algunos países como muestra de satisfacción por la comida que se ha preparado. La cultura china considera como buenos modales probar una porción de cada alimento servido.
8. Para prevenir errores sociales al momento de reunirse con gerentes de otras tierras, es necesario aprender y respetar las reglas de etiqueta de los demás. Sentarse en un inodoro es visto como insalubre en la mayoría de los países, pero no en Estados Unidos. Dejar algo de comida o bebida después de comer se considera descortés en algunos países, pero no en China. Hacer una reverencia en vez de estrechar la mano de una persona es una costumbre en muchos países. Algunas culturas consideran que los estadounidenses son poco higiénicos ya que las instalaciones para el inodoro y el baño se encuentran en la misma área. Los estadounidenses consideran a la gente de algunas culturas como antihigiénica por no darse un baño o ducharse a diario.
9. Los estadounidenses suelen hacer negocios con personas que no conocen, a diferencia de los empresarios de muchas otras culturas. En México y Japón, por ejemplo, a menudo existe una relación de amistad antes de hacer negocios.

En muchos países, los gerentes efectivos son los que negocian mejor con los burócratas gubernamentales y no los que inspiran a los trabajadores. Muchos gerentes estadounidenses se sienten incómodos con el nepotismo y la corrupción que se practican en algunos países. Estados Unidos se ha ganado una reputación por defender a las mujeres del acoso sexual y a las minorías de la discriminación, pero no todos los países tienen los mismos valores.

Los gerentes estadounidenses en China deben ser cuidadosos con la manera en la que acomodan el mobiliario de oficina, porque los trabajadores chinos creen en el *feng shui*, la práctica de utilizar las fuerzas naturales. Los gerentes estadounidenses en Japón deben tener cuidado con el *nemaswashio*, es decir, el hecho de que los trabajadores japoneses esperan que sus supervisores les comuniquen los cambios en privado y no en una reunión. Los gerentes japoneses no aprecian mucho la versatilidad, y esperan que todos los gerentes sean iguales. En Japón, “si alguien está fuera de lugar, lo haces entrar al aro”, dice Brad Lashbrook, un asesor internacional de Wilson Learning.

Quizá el mayor obstáculo para la efectividad de los gerentes estadounidenses o de cualquier otro país es el hecho de que es casi imposible cambiar la actitud de una fuerza laboral extranjera. “El sistema te lleva; no puedes combatir el sistema o la cultura”, dice Bill Parker, presidente de Phillips Petroleum de Noruega.

Diferencias en la comunicación entre los distintos países

Los estadounidenses interactúan cada vez más con los gerentes de otros países, por lo que es importante entender las culturas empresariales extranjeras. A menudo los estadounidenses transmiten la imagen de ser intrusivos, manipuladores y charlatanes; esta impresión puede reducir su efectividad en la comunicación. *Forbes* nos da las siguientes pistas culturales de Charis Intercultural Training:

1. En general, los italianos, alemanes y franceses no ablandan a los ejecutivos con halagos antes de criticarlos. Los estadounidenses lo hacen y esta práctica es considerada como manipulación por los europeos.
2. Los israelitas están acostumbrados a reuniones dinámicas y tienen poca paciencia ante la informalidad y la charla de los estadounidenses.
3. Los ejecutivos británicos a menudo se quejan de que los ejecutivos estadounidenses parlotean. La informalidad, el igualitarismo y la espontaneidad de los estadounidenses en los entornos de negocios desagradan a muchos extranjeros.
4. Los europeos sienten que se les trata como niños cuando los estadounidenses les solicitan portar gafetes con sus nombres.
5. En India los ejecutivos suelen interrumpirse unos a otros. Por consiguiente, los indios consideran que cuando los ejecutivos estadounidenses escuchan sin pedir aclaraciones o sin hacer preguntas, se debe a que no están poniendo atención.
6. Cuando se negocia verbalmente con ejecutivos malasios o japoneses, es apropiado hacer periodos de silencio. Sin embargo, no se requiere hacer pausas al momento de hacer negocios en Israel.
7. Absténgase de preguntarle a los gerentes extranjeros cosas como, “¿Qué tal su fin de semana?”. Ese tipo de preguntas son intrusivas para los extranjeros, quienes tienden a ver su vida de negocios y su vida privada como algo totalmente separado.⁶

Cultura empresarial en diferentes países

Cultura empresarial en México

México es una sociedad jerárquica en varios ámbitos, como escuelas, iglesias, empresas y familias. Los empleadores buscan trabajadores que sean agradables, respetuosos y obedientes, más que innovadores, creativos e independientes. Los trabajadores mexicanos tienden a orientarse a la actividad y menos a la solución de problemas. Cuando los visitantes extranjeros entran a una empresa mexicana, los impresiona la atmósfera cordial y amigable. Esto es muy frecuente ya que los mexicanos prefieren la armonía en vez del conflicto; este deseo forma parte del entramado social en las relaciones trabajador-gerente. En México, hay menor tolerancia a las relaciones adversas o a las fricciones laborales.

Los empleadores mexicanos son paternalistas y dan a sus trabajadores más que un cheque de pago, a cambio esperan lealtad. Despensas, comidas gratis y guarderías sin costo suelen formar parte del paquete de compensación. La condición laboral ideal para un trabajador mexicano es el modelo familiar en el que toda la gente trabaja junta y hace su parte, de acuerdo con los roles designados. Algunos trabajadores mexicanos no desean un entorno laboral en el cual se alienen la autoexpresión y la iniciativa. Mientras que empresas estadounidenses promueven el individualismo, los logros, la competencia, la curiosidad, el pragmatismo, la informalidad, la espontaneidad y hacer más de lo esperado en el trabajo, las mexicanas enfatizan el colectivismo, la continuidad, la cooperación, el sentido de pertenencia, la formalidad y hacer exactamente lo que se les pide.

En México, los compañeros de trabajo rara vez invitan a otros a su hogar, el cual reservan exclusivamente para los amigos cercanos y la familia. Las reuniones de negocios son casi siempre en un restaurante. También, es excepcionalmente importante preservar el honor, salvar la dignidad y verse importante. Ésta es la razón por la que para ellos sea tan difícil aceptar la crítica y el cambio; muchos piensan que es humillante admitir que se ha cometido un error. Los trabajadores mexicanos desean ser supervisados

de cerca, atendidos y corregidos de forma civilizada. Los supervisores mexicanos no deben explicar los motivos de sus órdenes a los trabajadores si no quieren parecer débiles.

Los mexicanos no se sienten obligados a seguir reglas que provengan de una persona sin autoridad o que no conozcan bien. Cuando no hay una sanción suelen ignorarse los señalamientos que indican el uso de tapones para los oídos o lentes de seguridad, o las políticas de asistencia o antigüedad y hasta las señales de tránsito.

La vida es más lenta en México que en Estados Unidos. En ocasiones lo prioritario se le otorga a la última solicitud y no a la primera. Las reparaciones telefónicas pueden tardar días. La electricidad de una planta o de un poblado puede fallar por horas o incluso por días. Las instituciones gubernamentales pueden abrir y cerrar a horas inusuales. Los autobuses y taxis pueden retrasarse. Las horas en las que se programan las citas no son rígidas. Los retrasos son comunes en todas partes. Para hacer negocios efectivamente en México se requiere conocer el estilo de vida, la cultura, las creencias y las costumbres mexicanas.

En México, cuando se saluda a otra persona, es común que las mujeres le den un beso en la mejilla a esa persona en vez de estrecharle la mano. Los hombres estrechan las manos, y si son amigos cercanos, utilizan el abrazo y la palmada en la espalda tradicionales. Si visita un hogar mexicano, lleve un obsequio, como flores o dulces, pero evite las margaritas o los nardos. Llegue hasta 30 minutos tarde, pero definitivamente no llegue temprano. Las flores blancas son una excelente elección. Si le hacen un obsequio, ábralo inmediatamente y reaccione con entusiasmo. En la cena, no tome asiento hasta que le indiquen que lo haga y espere a que le asignen un lugar. Esto es común también en la mayor parte del extranjero y en Estados Unidos. No empiece a comer hasta que la anfitriona comience. Sólo los hombres hacen brindis en México. Para las citas de negocios, al contrario de las invitaciones a casas, es mejor llegar a tiempo, aunque sus contrapartes mexicanas pueden llegar hasta 30 minutos tarde. No se irrite ante su falta de puntualidad.

A menudo, los mexicanos juzgan o estereotipan a una persona por quién los presenta; y cambiar esa primera impresión es muy difícil en los negocios. Espere preguntas sobre su formación personal, su familia y sus intereses, ya que los mexicanos consideran la confiabilidad y el carácter como algo sumamente importante. Las reuniones cara a cara son preferibles a las llamadas telefónicas, las cartas o el correo electrónico. En las negociaciones siempre hay regateo, así que no haga su mejor oferta desde el principio.

Cultura empresarial en Japón

Los japoneses dan mucha importancia a la lealtad y al consenso de grupo, un concepto conocido como *Wa*. Casi todas las actividades corporativas en Japón fomentan el *Wa* entre los gerentes y los empleados. El *Wa* requiere que todos los miembros de un grupo concuerden y cooperen; esto genera constantes debates y concesiones. Los gerentes japoneses evalúan el atractivo potencial de las decisiones de negocios alternativas en términos del efecto a largo plazo que tendrán sobre el *Wa* del grupo. Ésta es la razón por la cual el silencio, usado para ponderar las alternativas, es benéfico en una reunión japonesa formal. Las pláticas potencialmente perjudiciales para el *Wa* por lo general se conducen en entornos muy informales, como en un bar, a fin de minimizar el daño al *Wa* del grupo. El entretenimiento es una actividad empresarial importante en Japón porque fortalece el *Wa*. Las reuniones formales suelen llevarse a cabo en entornos informales. Cuando se enfrentan a preguntas u opiniones desconcertantes, los gerentes japoneses tienden a permanecer callados, mientras que los estadounidenses tienden a responder al instante, defendiéndose mediante explicaciones y argumentos.

Los estadounidenses tienen más libertad que los japoneses para controlar sus propios destinos. La vida en Estados Unidos es muy distinta a la de Japón; Estados Unidos ofrece a su gente mayores oportunidades de ascender. Ésta es una gran fortaleza de Estados Unidos, como se indica a continuación:

Estados Unidos no es como Japón y nunca podrá serlo. La fortaleza de Estados Unidos es la opuesta: Abre sus puertas y deja entrar el desorden mundial. Tolerar cambios sociales que podrían desbaratar a otras sociedades. Esta apertura alienta a los estadounidenses a adaptarse como individuos más que como un grupo. Los estadounidenses van al oeste a California a empezar de nuevo; se mudan al este a Manhattan para intentar tener éxito; se cambian a Vermont o a una granja para acercarse a la tierra. Se alejan de las religiones o valores o clase de sus padres; redescubren su etnicidad. Asisten a la escuela nocturna; cambian sus nombres.⁷

La mayoría de los gerentes japoneses son reservados, callados, distantes, introspectivos y orientados hacia los demás; los gerentes estadounidenses, en cambio, son parlanchines, insensibles, impulsivos, directos y orientados hacia el individuo. Los estadounidenses con frecuencia perciben a los japoneses como gerentes que desperdician el tiempo y sostienen conversaciones inútiles, en tanto que los gerentes estadounidenses a menudo usan la crítica brusca, hacen preguntas entrometidas y toman decisiones rápidas. Estos tipos de diferencias culturales han desestabilizado muchos negocios productivos entre japoneses y estadounidenses. Se debe evitar ver el estilo de comunicación japonés como el prototipo de todas las culturas asiáticas.

En Japón, la edad y estatus de una persona son de vital importancia, ya sea en el núcleo familiar, con parientes lejanos o en una situación social o de negocios. Los niños en edad escolar aprenden desde muy temprano que deben honrar a la persona de más edad en el grupo. A las personas de más edad se les sirve primero y sus bebidas no las sirven ellos mismos, alguien más lo hace por ellos. Los saludos en Japón son muy formales y ritualistas. Espere a que lo presenten porque puede considerarse como algo descortés si usted se presenta a sí mismo, aun en una reunión con muchas personas. Los extranjeros pueden estrechar las manos, pero la forma tradicional de saludar es hacer una reverencia. Cuanto más pronunciada sea esa reverencia, estará mostrando mayor respeto; por lo menos, baje un poco la cabeza cuando salude a alguien.

En cuanto a los obsequios en Japón, los chocolates o los pasteles pequeños son excelentes opciones, pero no regale azucenas, camelias, botones de loto o flores blancas porque todas están asociadas a los funerales. No regale plantas en macetas porque fomentan las enfermedades, aunque un bonsái siempre es aceptable. Regale artículos en números pares, pero evite el número 9. Los obsequios no deben abrirse al momento de recibirlos. Si visita un hogar japonés, quítese los zapatos antes de entrar y colóquese las pantuflas que están a la entrada de la casa. Deje sus zapatos mirando hacia afuera de la casa a la que va a entrar. Si ha de utilizar el baño, colóquese las pantuflas para el baño y quíteselas cuando salga.

En Japón, cuando llegue el momento de sentarse a la mesa, nunca apunte con los palillos. Aprenda a utilizarlos antes de visitar Japón y no pique su comida con ellos. A menudo, los japoneses sorben los fideos y la sopa. Mezclar el arroz con otros alimentos es inapropiado. En vez de mezclar la comida, coma un poco de arroz y luego un poco del otro alimento. Para comunicar que ya no desea más arroz o más bebida, deje un poco en su tazón o en su vaso. La conversación en la mesa suele no ser muy animada en Japón, ya que los japoneses prefieren saborear sus alimentos.

A diferencia de los estadounidenses, los japoneses prefieren hacer negocios basados en las relaciones personales en vez del trato impersonal de una llamada telefónica o la correspondencia escrita. Por lo tanto, construya y mantenga las relaciones mandando tarjetas de felicitación, de agradecimiento, de cumpleaños o de temporada. Para hacer negocios de manera efectiva con los japoneses deberá ser un buen escritor de correspondencia. La puntualidad es muy importante, así que llegue a tiempo a las reuniones, y sea consciente de que podría tomarle varias juntas establecer una buena relación. Los japoneses prefieren las relaciones perdurables. Siempre lleve un obsequio como muestra de su agradecimiento y déselo a la persona de más edad al final de la reunión.

Como muchas culturas asiáticas y africanas, los japoneses no gustan de las confrontaciones. Les cuesta trabajo decir 'no', por lo que deberá observar cuidadosamente su comunicación no verbal. Rara vez declina una solicitud, sin importar qué tan difícil o poco rentable le parezca en ese momento. Al comunicarse con los japoneses, haga las preguntas de tal manera que puedan contestar 'sí'. Por ejemplo, ¿está usted en desacuerdo con esto? La toma de decisiones en grupo y el consenso son de vital importancia. Los japoneses suelen permanecer callados en las reuniones durante largos periodos de tiempo e incluso cierran los ojos cuando desean escuchar con más atención.

En Japón, se intercambian tarjetas de negocios constantemente y con gran entusiasmo. Invierta en tarjetas de negocios de calidad y manténgalas en óptimas condiciones. No escriba sobre ellas. Asegúrese que uno de los lados de sus tarjetas esté escrito en japonés y otórguela al destinatario con la leyenda en japonés al frente. Las tarjetas de negocios se dan y se reciben, por lo general, con ambas manos y una pequeña reverencia. Examine con gran detenimiento cualquier tarjeta de negocios que reciba.

Cultura empresarial en Brasil

Tanto en Brasil como en Estados Unidos, los hombres se saludan estrechando las manos y manteniendo contacto visual. Las mujeres se saludan de beso en Brasil, alternando ambas mejillas, comenzando por la izquierda. Abrazarse y darse palmadas en la espalda también es común entre los amigos cercanos en Brasil. Si una mujer desea estrechar la mano de un hombre, ella debe extender su mano primero. Los brasileños hablan portugués. Si visita una casa en Brasil, llévele a la anfitriona flores o un pequeño obsequio. Las orquídeas son lindas, pero evite las moradas o negras, ya que éstos son los colores de luto. Llegue por lo menos 30 minutos tarde si la invitación es a cenar y por lo menos una hora después si es para una fiesta.

o una reunión con muchas personas. Nunca llegue temprano. Los brasileños visten con estilo y juzgan a los demás por su apariencia, por lo que la vestimenta casual es más formal que en muchos otros países. Siempre prefiera estar vestido con demasiada elegancia que vestir de manera inapropiada.

Evite avergonzar a un brasileño criticando a una persona en público. Eso causa que la persona criticada pierda su dignidad ante los demás en una reunión de negocios, así como la pierde la persona que emite la crítica por desacatar una regla brasileña no escrita. Sin embargo, se considera aceptable interrumpir a alguien que está hablando. Se prefiere la comunicación verbal cara a cara a la comunicación escrita. En cuanto a los acuerdos de negocios, los brasileños insisten en elaborar contratos legales muy detallados. Se sienten más cómodos haciendo negocios con las personas que con las empresas. Por consiguiente, espere a que sus colegas brasileños aborden el tema de los negocios. Nunca apresure el tiempo para construir una relación previa a los negocios. Los brasileños se toman su tiempo cuando negocian. Recurra a abogados y contadores locales para las negociaciones ya que a los brasileños les molestan los asesores contables o jurídicos extranjeros.

Las citas se cancelan o cambian de último minuto en Brasil, así que no se sorprenda o se moleste con esta situación. En Sao Paulo y Brasilia, llegue a tiempo a las juntas, pero en Río de Janeiro llegue unos minutos tarde. No se muestre impaciente si lo hacen esperar porque el desarrollo de las relaciones siempre tiene más prioridad que adherirse a un horario estricto. Los brasileños presumen de vestir bien, por lo que los hombres deberán usar trajes conservadores de colores oscuros o incluso trajes de tres piezas en el caso de los ejecutivos. Las mujeres deben vestir trajes o vestidos que sean elegantes y femeninos con accesorios de buena calidad. También, se espera que las manos de las damas estén manicuradas.

Cultura empresarial en Alemania

La comunicación de negocios en Alemania es muy formal, por ello, en el hogar es bienvenido a un lugar informal. Los alemanes se enorgullecen de sus hogares, que por lo general, están siempre limpios y ordenados tanto por dentro como por fuera. Sólo los amigos cercanos y los familiares son invitados a la santidad de la casa de una persona, así que considérese honrado si recibe una invitación así. Traiga consigo un obsequio como chocolates o rosas amarillas o rosas de té, pero no rosas rojas ya que simbolizan intenciones románticas. Tampoco regale claveles, azucenas o crisantemos que en Alemania significan luto. Si regala vino, debe ser importado, ya sea francés o italiano. Siempre llegue a la hora, nunca antes, y siempre envíe una nota escrita a mano al día siguiente para agradecer a su anfitriona su hospitalidad.

Cuando llegue la hora de la cena, permanezca de pie hasta que lo inviten a sentarse. Como es costumbre en muchos países, quizá le asignen un lugar determinado. Los modales en la mesa en Alemania son estrictamente europeos, mientras se está comiendo, se sostiene el tenedor con la mano izquierda y el cuchillo con la derecha. No empiece a comer hasta que la anfitriona comience o hasta que alguien diga “guten appetit” (buen provecho). Espere a que la anfitriona coloque su servilleta en su regazo antes de hacerlo usted y no ponga los codos en la mesa. Corte la mayor cantidad de comida posible con el tenedor, esto es un cumplido para quien haya cocinado ya que indica que la comida está suave. Parta el pan o los bollos con la mano, pero si colocan una barra de pan en el centro de la mesa, sólo toque la porción que extraiga para comer. Esta práctica higiénica es una obligación en todos los países, incluso en Estados Unidos. Termine todo lo que haya en su plato e indique que ha terminado de comer colocando su cuchillo y tenedor en paralelo sobre el lado derecho de su plato, el tenedor debe ir encima del cuchillo.

Los alemanes son como los estadounidenses, no necesitan una relación personal para hacer negocios. Están mucho más interesados en las credenciales académicas de los empresarios y en las credenciales de sus empresas. El saludo tradicional es un apretón de manos firme, aun con los niños. En la oficina, los alemanes no tienen una política de puertas abiertas y suelen trabajar con la puerta de su oficina cerrada, así que toque y espere a ser invitado a pasar. Las citas son obligatorias y deben hacerse con una o dos semanas de antelación. A menudo, los alemanes son muy directos, incluso bruscos. La puntualidad tiene una gran importancia en Alemania; si va a llegar tarde, llame inmediatamente y ofrezca una explicación. Es una falta grave de educación cancelar una junta en el último minuto y podría poner en peligro toda la relación de negocios. Las reuniones en Alemania siguen una agenda estricta, tanto para dar inicio como para finalizar. Los alemanes mantienen contacto visual mientras hablan.

Existe un estricto protocolo que seguir en Alemania a la hora de entrar a una habitación, la persona de mayor edad o rango entra primero y los hombres entran antes que las mujeres si su edad o estatus son aproximadamente equivalentes. Los alemanes están orientados al detalle y les interesa comprender cada punto antes de llegar a un acuerdo. La toma de decisiones de negocios es autocrática y se mantiene en los más altos niveles de la empresa. Las decisiones finales son inalterables y se espera que los gerentes de un nivel más básico y los empleados las implementen sin hacer preguntas. Los estadounidenses son más flexibles que los alemanes en muchos sentidos.

Cultura empresarial en Egipto

En Egipto, los saludos se basan en dos principios, la clase social y la religión, así que siga el ejemplo de los demás. Los apretones de mano, aunque sin fuerza y prolongados, son una costumbre entre los egipcios del mismo sexo. Siempre se dan con una calurosa sonrisa y con contacto visual directo. Una vez que se ha desarrollado una relación, es común saludarse de beso en ambas mejillas a la vez que se da la mano, hombres con hombres y mujeres con mujeres. En cuanto a los saludos entre hombres y mujeres, la mujer extiende su mano primero; si no lo hace, el hombre debe inclinar la cabeza en señal de saludo.

Si lo invitan a un hogar egipcio, quítese los zapatos antes de entrar, al igual que lo haría en China y Japón. Como obsequio, lleve chocolates, dulces o pastelillos a la anfitriona. No obsequie flores, a menos que sepa que la anfitriona las apreciará, ya que éstas se reservan para las bodas o los enfermos. Siempre entregue los obsequios con la mano derecha o con ambas manos si el regalo es pesado. Los regalos no se deben abrir al momento de recibirlos. Nunca se siente a la mesa hasta que los anfitriones le indiquen en dónde hacerlo. Coma sólo con la mano derecha y halague al anfitrión pidiendo una ración más. Siempre muestre su agradecimiento por la comida. Poner sal o pimienta en la comida se considera un insulto al cocinero. Esto ocurre también, aunque en menor medida, en Estados Unidos. Deje un poco de comida en el plato cuando haya terminado de comer. De otra manera, su anfitrión egipcio le seguirá sirviendo.

Los egipcios prefieren hacer negocios con personas que conocen y respetan; dese el tiempo para cultivar una relación personal antes de hacer negocios. A quién conozca es más importante que lo que sepa en Egipto, trabaje y cultive numerosos contactos. Cuando conozca a alguien en Egipto le ofrecerán café o té, es una muestra de hospitalidad. Aun cuando no desee la bebida, siempre acéptela porque rechazarla se vería como un rechazo a la persona.

En Egipto, la apariencia es importante, así que utilice ropa conservadora y siempre esté presentable. Para los egipcios, el contacto visual directo es señal de honestidad, así que prepárese para unas miradas sumamente intensas. La jerarquía y los rangos son muy importantes. A diferencia de Alemania, los empresarios de Egipto sí observan una política de puertas abiertas, aun cuando se encuentran en una junta, por lo que podría encontrarse con interrupciones frecuentes por parte de personas que entran a la sala para hablar de cuestiones distintas. Es mejor que no intente regresar al tema hasta que la persona que entró haya abandonado la sala. Las reuniones de negocios suelen comenzar después de una larga sesión de preguntas sobre la salud, la familia, entre otros temas.

Los egipcios deben conocerlo y considerarlo agradable antes de hacer negocios con usted. Las relaciones personales son necesarias para hacer negocios a largo plazo. La persona con el rango más alto es quien toma las decisiones, después de obtener el consenso del grupo. Las decisiones se toman después de una considerable deliberación. En Egipto, los negocios se mueven a un paso lento y la sociedad es extremadamente burocrática, incluso después de la era de Hosni Mubarak. Los egipcios respetan la edad y la experiencia y son regateadores. Son negociadores difíciles a quienes no les agradan las confrontaciones ni decir “no”. Las mujeres egipcias deben cuidarse de cubrirse apropiadamente. Las faldas y vestidos deben cubrir la rodilla y las mangas deben cubrir casi todo el brazo. En todo el Medio Oriente las mujeres ganan más derechos a diario, lo que es muy positivo. A finales de 2011, finalmente se les concedió el derecho de votar a las mujeres en Arabia Saudita, aunque todavía no se les permite conducir un automóvil en ese país.

Cultura empresarial en China

En China, los saludos son formales y siempre se saluda primero a la persona de mayor edad. Como en Estados Unidos, los apretones de mano son la forma más común de saludo. Muchos chinos quizá miren al suelo mientras saludan. Los chinos poseen un excelente sentido del humor. Pueden reírse con gran facilidad de sí mismos si tienen una relación cómoda con la otra persona. En cuanto a los obsequios, un excelente regalo es una canasta de comida, mas nunca obsequie tijeras, cuchillos u otros utensilios cortantes, por indicar estos objetos el final de la relación. Nunca obsequie relojes de pared, pañuelos, flores o sandalias de paja, ya que se les asocia con los funerales. No envuelva los regalos en papel blanco, azul o negro. En China, el número 4 es de mala suerte, así que nunca dé cuatro piezas de nada; en cambio, es una excelente idea regalar ocho piezas de algo, ya que el ocho es el número de la buena suerte.

Si lo invitan a la casa de una persona china, considérela como un gran honor y llegue a tiempo. Despójese de sus zapatos antes de entrar a la casa y lleve un regalo para la anfitriona. Coma con entusiasmo para demostrar que está disfrutando la comida. Utilice palillos chinos y espere a que les indiquen dónde sentarse. Debe probar todo lo que le ofrezcan y nunca debe comerse la última porción de lo que quede en la charola de servicio. Sostenga el tazón de arroz cerca de su boca mientras coma. No se ofenda si una persona china sorbe o eructa; tan sólo indica que están disfrutando sus alimentos.

Los chinos rara vez hacen negocios con empresas y personas a las que no conocen. Su posición en el organigrama de la empresa es extremadamente importante en las relaciones de negocios. Los sesgos por género suelen no ser un problema. Las comidas y eventos sociales no son apropiados para las conversaciones de negocios. Existe un límite entre los negocios y la socialización en China, intente ser cuidadoso y no mezclarlos.

Como en Estados Unidos y Alemania, la puntualidad es muy importante en China. Llegar tarde a una junta de negocios es un insulto y podría afectar de forma negativa su relación. Las juntas requieren una gran dosis de paciencia porque los teléfonos móviles suenan constantemente y las conversaciones tienden a ser bulliciosas. Nunca pida a un chino que apague su teléfono móvil porque ambos estarían comprometiendo su dignidad. A los chinos no les agradan las confrontaciones y casi nunca dicen “no” abiertamente. En vez de eso, dicen que lo “pensarán” o “verán”. Los chinos son negociadores sagaces, por lo que su oferta o precio iniciales deben dejar espacio para la negociación.

Cultura empresarial en India

De acuerdo con las estadísticas de la ONU, la tasa de participación femenina en la fuerza laboral de India es 34.2%, un porcentaje que es demasiado bajo, en especial en vista de que las mujeres constituyen 42% de la población con grado universitario del país. Pero se espera que las mujeres indias con un título universitario abandonen sus carreras para cuidar de sus esposos, sus hijos y sus padres ancianos. “Los niveles de culpa de las hijas son más altos en India que en otros países”, dice Sylvia Ann Hewlett, presidenta de Center for Work-Life Policy, un centro de estudios de Manhattan, quien lideró una investigación reciente sobre los desafíos que enfrentan las mujeres indias en el trabajo.⁸ Sylvia afirma, “Debido a que cuidar de los padres ancianos suele convertirse en una realidad en algún momento de la carrera de una mujer, se retiran del trabajo justo en el momento en el que debieran alcanzar posiciones gerenciales”. Ésta es la razón por la que las disparidades en las empresas indias son más pronunciadas en los altos niveles gerenciales.

Como en muchas culturas asiáticas, a la gente en India no le gusta decir “no”, verbal o tácitamente. En vez de decepcionarle, le dirán que algo no está disponible, le darán la respuesta que creen que usted quiere escuchar, o serán vagos con usted. Este comportamiento no debe considerarse deshonesto. Darse la mano en India es común, en especial en las grandes ciudades y entre las personas con más estudios y acostumbradas a tratar con occidentales. Los hombres pueden estrechar la mano de otros hombres y las mujeres pueden estrechar las manos de otras mujeres; sin embargo, no es común que haya apretones de manos entre hombres y mujeres debido a las creencias religiosas.

Los indios creen que dar obsequios facilita la transición a la siguiente vida. Los regalos en efectivo son comunes, pero no obsequie plumería o flores blancas porque representan luto. Para envolver regalos utilice colores como el amarillo, verde y rojo. Como las vacas son consideradas sagradas, no regale nada hecho de piel a una persona hindú. Los musulmanes no deben recibir obsequios hechos de piel de cerdo o productos alcohólicos. Normalmente, los obsequios no se abren al momento de recibirlos.

Antes de entrar a un hogar indio, quítese los zapatos, como lo haría en China o Japón. Cortésmente rechace el primer ofrecimiento de té, café o bocadillos por parte del anfitrión. Se los volverán a ofrecer una y otra vez. Decir que no la primera vez es parte del protocolo. Tenga en mente que ni los hindús ni los sijs comen carne, y muchos son vegetarianos. Los musulmanes no comen carne de cerdo ni beben alcohol. Los platillos principales más comunes son el cordero, el pollo y el pescado. Los modales en la mesa son más o menos formales, pero gran parte de la comida india se come con los dedos. Como en la mayoría de los otros lugares en el mundo, espere a que le asignen un lugar y un momento para sentarse. Por lo general, las mujeres en India les sirven a los hombres y después se sientan a comer. Puede ser que le soliciten lavarse las manos antes y después de sentarse a comer. Siempre coma con la mano derecha, ya sea que utilice cubiertos o sus dedos. Deje una pequeña cantidad de alimento en su plato para indicar que ya está satisfecho. Terminarse toda la comida significa que todavía tiene hambre, al igual que en Egipto, China, México y muchos otros países.

Los indios prefieren hacer negocios con quienes ya han establecido una relación basada en la confianza y el respeto mutuos. La puntualidad es importante. Los indios, por lo general, no confían en el sistema legal, y la palabra de una persona suele bastar para llegar a un acuerdo. No discrepe con nadie en público en India.

Los títulos de profesor, doctor o ingeniero son muy importantes en India, tanto como la edad, el título universitario, la casta y la profesión de una persona. Utilice la mano derecha para dar y recibir una tarjeta de negocios, misma que debe estar traducida al hindi y presentarse de tal forma que quien la reciba pueda leerla cuando se la entregue. Éste es un gesto agradable y esperado en la mayoría de los países del mundo.

Cultura empresarial en Nigeria

Nigeria cuenta con la población más grande de todos los países de África y se sitúa en la costa oeste colindante con el Golfo de Guinea. Es un país democrático en el que el inglés es el idioma oficial. Con una economía en crecimiento, la constitución de Nigeria garantiza la libertad de credo. Los cristianos en Nigeria viven principalmente en el sur, mientras que los musulmanes viven en el norte. Las religiones nativas en las que las personas creen en deidades, espíritus y la adoración a los ancestros están dispersas en todo el país, al igual que otras lenguas. La Navidad y la Pascua son días festivos nacionales. Los musulmanes observan el Ramadán, el mes islámico del ayuno y los dos Eids. Las horas laborables en el norte suelen diferir de las del sur, principalmente porque los musulmanes no trabajan en su día santo, el viernes.

Nigeria es rica en recursos naturales y es la sexta nación productora de petróleo del planeta. Su gente es culta e industrial y se enorgullece de su país. A los nigerianos les gusta la frase, “Cuando Nigeria estornuda, el resto de África pesca un resfriado (excepto Sudáfrica)”. Nigeria reeligió a su presidente en abril de 2011, el profesor de zoología Goodluck Jonathan.

En Nigeria, las familias extendidas son todavía la columna vertebral de los sistemas sociales y empresariales. Los abuelos, primos, tías, tíos, hermanas, hermanos y parientes políticos trabajan como una unidad en la vida. La jerarquía en las familias extendidas es muy importante; la persona de más edad en un grupo es reverenciada y honrada, y se le saluda y sirve primero. A cambio de esto, la persona mayor tiene la responsabilidad de tomar buenas decisiones para la familia.

El saludo más común en Nigeria es el apretón de manos acompañado de una cálida sonrisa. Los musulmanes normalmente no estrechan la mano con personas del sexo opuesto. Los nigerianos no utilizan el nombre de pila al principio, así que espere a que se lo pidan antes de hacerlo usted. Dar obsequios es común e incluso esperado. Cuando un hombre le da un obsequio a una mujer, debe decirse que éste proviene de la madre, la esposa, la hermana o cualquier otra mujer de la familia de ese hombre, nunca de él mismo. Nunca se apresure a saludar porque se considera extremadamente descortés; en vez de eso, emplee algo de tiempo preguntando sobre el bienestar general de la otra persona. Los extranjeros que se dan el tiempo para llegar a conocer a un nigeriano en el plano personal con frecuencia son bienvenidos en el círculo interno de la familia o los amigos cercanos. Por lo general, los nigerianos son extrovertidos y amigables, en especial en el suroeste, donde los Yoruba a menudo usan el humor aun en las reuniones de negocios y en pláticas serias.

Para combatir la epidemia de SIDA en el África Subsahariana, el Banco Mundial otorga dinero en efectivo a las jovencitas para que dejen de recibir obsequios y dinero de hombres mayores a cambio de sexo. Esta relación con “viejos adinerados” es común en muchos países africanos y está acrecentando el problema del SIDA. El porcentaje de hombres de entre 30 y 34 años cuyas pruebas de VIH resultan positivas alcanza hasta el 30% en países como Zimbabwe. El Banco Mundial ha colocado publicidad en el mercado de verduras en Harare, Zimbabwe, con la leyenda, “Tu futuro es más brillante sin un viejo adinerado”.

Clima empresarial en los diferentes países y continentes⁹

El clima empresarial de diversos países se resume en <http://globaledge.msu.edu/countries/>. Esta página muestra la información comparativa de 183 países en términos del PIB per cápita, tasa inflacionaria, calificación concerniente a la facilidad para hacer negocios y demográficos, así como una descripción de la situación de los negocios en dichos países. En este capítulo se presenta información de negocios de algunos países.

Países africanos

Para el año 2020, McKinsey & Co. predice que el gasto de los consumidores en África se duplicará para alcanzar los casi \$1 800 billones, en comparación con 2008 que fue de \$860 millones, lo que equivaldría a añadir un mercado de consumo del tamaño de Brasil.¹⁰ El crecimiento esperado ha ocasionado que muchas empresas estén adquiriendo empresas africanas; tal es el caso de Apollo Tyres, el segundo fabricante de neumáticos en India, que recientemente compró South Africa's Dunlop Tyres por \$62 millones. Apollo planea triplicar las ventas a \$6 000 millones para 2015, y 60% de esos ingresos provendrán de otros países, no de India. Casi 100 firmas en India adquirieron empresas en África entre 2005 y 2011.

McKinsey Global Institute reporta que aproximadamente 40% de los africanos viven en áreas urbanizadas y el número de hogares con un ingreso discrecional deberá aumentar un 50% hacia el final de esta década.¹¹ Graham Allan, CEO de Yum Restaurants International, declaró hace poco, “Muchas empresas, en especial las chinas, han invertido en África; compartimos la visión de que en los próximos 10 a 20 años

África tendrá un potencial masivo”. McKinsey & Co. afirma que el número de consumidores que pueden gastar más allá que en sus necesidades básicas es mayor ahora en África que en India. De 2000 a 2009, la inversión extranjera directa en África creció 600% a \$58 560 millones.

Recientemente, Wal-Mart adquirió al vendedor al detalle africano Massmart Holdings por \$4 600 millones, lo que le ha dado acceso a 290 tiendas en 13 países africanos: Ghana, Nigeria, Zambia, Botsuana, Namibia, Sudáfrica, Lesoto, Mozambique, Zimbabue, Mauricio, Malawi, Tanzania y Uganda. La adquisición de Wal-Mart abre el camino a muchas empresas que ahora ven a África como un destino para hacer negocios. Por ejemplo, HSBC Holdings está intentando adquirir una participación mayoritaria en Nedbank Group, el cuarto banco más grande de Sudáfrica, y Nippon Telegraph and Telephone de Japón está adquiriendo a la empresa tecnológica más grande de África, Dimension Data. Las enormes adquisiciones como éstas han sido una llamada de alerta para el resto de los países del mundo, para quienes África se ha convertido en un nuevo y atractivo mercado en crecimiento.

La tabla 11-5 resume la situación económica de 12 países africanos. Observe que Angola califica como el más bajo en términos de hacer negocios, mientras que Sudáfrica califica como el más alto. Los recientes cambios de régimen en Egipto, Túnez, Libia y Argelia podrán estimular más inversiones en África a medida que la democracia y el capitalismo se fortalezcan. Muchas empresas multinacionales están obteniendo ventajas por ser las pioneras, puesto que están acaparando a África a todos los niveles. Por ejemplo, Nokia y Coca-Cola tienen redes de distribución en casi cada país africano. Unilever tiene presencia en 20 de los 50 países que conforman el continente africano. Nestlé ya cuenta con operaciones en 19 países africanos, Barclays en 12, Societe Generale en 15 y Standard Chartered Bank está presente en 14 países del continente. África cuenta con alrededor de 10% de las reservas mundiales de petróleo, 40% del oro y 85% de los depósitos mundiales de cromo y platino. La población africana es joven, está en crecimiento y se está mudando a las ciudades para trabajar. Hoy en día, 40% de los africanos vive en las ciudades, una proporción cercana a la de China e India. El estereotipo de los africanos como agricultores que evitaban a los leones está cambiando con rapidez, y ahora son millones de consumidores con teléfonos celulares que compran productos en las ciudades.

África tiene los depósitos más grandes de platino, cromo y diamantes del mundo, y muchas empresas, en especial las chinas, están invirtiendo ahí. El vendedor de alimentos al detalle más grande de África, Shoprite Holdings, cuenta con más de 1 000 tiendas en 17 países. Shoprite es un objetivo potencial de adquisición que están considerando vendedores al detalle europeos como Carrefour y Tesco. Diageo PLC vende cerveza Guinness, vodka Smirnoff, licor Baileys y whisky Johnnie Walker en más de 40 países en África. Nestlé SA tiene más de 50 fábricas en África.

De 2011 a 2014, Yum Brands duplicará el número de tiendas Kentucky Fried Chicken en África para tener un total de 1 200 y desea duplicar sus ingresos en este continente a \$2 mil millones. “África ni si-

TABLA 11-5 Muestreo de países africanos y su clasificación de acuerdo con la facilidad para hacer negocios en ellos

	PIB per cápita (\$)	Tasa inflacionaria (%)	Población en millones	Facilidad para hacer negocios entre todos los países	Ciudad capital
Sudáfrica	10 116	07.2	49	34 de 183	Pretoria
Túnez	7 956	03.7	11	55 de 183	Túnez
Ghana	1 463	19.6	24	67 de 183	Accra
Egipto	5 425	10.1	79	94 de 183	Cairo
Kenia	1 551	20.5	39	98 de 183	Nairobi
Etiopía	869	11.0	86	104 de 183	Addis Ababa
Marruecos	4 263	02.0	32	114 de 183	Rabat
Uganda	1 166	12.6	33	122 de 183	Kampala
Mozambique	838	03.5	22	126 de 183	Maputo
Nigeria	2 099	11.5	150	137 de 183	Abuja
Sudán	2 155	12.3	41	154 de 183	Jartum
Angola	5 820	13.1	13	163 de 183	Luanda

Fuente: Basado en información en el sitio web <http://globaledege.msu.edu/countries> y otras fuentes. Obtenido el 1 de marzo de 2011.

quiera estaba en nuestro radar hace 10 años, pero ahora la vemos estallar en oportunidades” dice David Novak, presidente y CEO de Yum. Yum Brands está entusiasmada por la creciente clase media, la vasta población y la mejoría en la estabilidad política de la mayoría de los gobiernos africanos. Yum Brands está muy interesada en especial en Nigeria, Namibia, Mozambique, Ghana, Zambia y Sudáfrica. La empresa afirma que desea llegar a más personas de las que ahora cuenta en su base de clientes de 180 millones. Pero, en la actualidad, KFC tiene 45% del mercado de comida rápida en Sudáfrica, seguido por Nando’s con 6% y McDonald’s con 5%.

Recientemente, Ghana se convirtió en la nación productora de petróleo más nueva cuando el yacimiento Jubilee con una capacidad de 1 500 millones de barriles comenzó a bombear crudo. Aunque los 4 000 millones de barriles estimados de Ghana son casi una tercera parte de los de Nigeria, Ghana tiene una situación política y económica estable. Etiopía también tiene una economía sana. Recientemente, SABMiller PLC invirtió \$20 millones en una planta manufacturera en la gran ciudad etíope, Ambo. Esa fábrica produce hoy en día 40 000 botellas de agua mineral por hora. Ambo vende cada botella en alrededor de \$6 en los restaurantes de Nueva York. El agua Ambo es parte de la cartera de SABMiller que cuenta también con 45 cervezas africanas.¹²

Nairobi, Kenia, es el centro de varias de las principales empresas de telecomunicaciones que están tratando de ganar participación de mercado en el negocio de la telefonía celular, que está experimentando un rapidísimo crecimiento en África. Vodafone Safaricom Ltd. domina el sector de telecomunicaciones en Kenia con 77% de la participación de mercado, pero Bharti Airtel Ltd. de India elevó su participación de mercado a casi 20% en el último año. En la actualidad, existen aproximadamente 440 millones de suscriptores a la telefonía móvil en África que generan más de \$15 000 millones en ingresos por telecomunicaciones al año. Toda África se está conectando a internet, lo que representa enormes oportunidades para innumerables empresas. McKinsey & Co. estima que en los siguientes cinco años otros 200 millones de africanos que hoy en día sólo pueden cubrir sus necesidades básicas se unirán a la clase media como consumidores.¹³ Hay más de 950 millones de personas viviendo en África.

China

Aunque Estados Unidos es la economía más grande del mundo con un PIB de alrededor de \$14 620 billones al año, recientemente China dejó atrás a Japón para convertirse en la segunda economía más grande con un PIB de aproximadamente \$5 750 billones anuales, mientras que el PIB de Japón es de \$5 400 billones. Sin embargo, China es aún una economía emergente, como lo indica su PIB per cápita de \$4 000, en comparación con el PIB per cápita de Estados Unidos y Japón de \$47 000 y \$42 000, respectivamente. No obstante, el crecimiento económico (PIB) de China de más de 9% anual durante varias décadas es mucho más rápido que el de Estados Unidos y Japón. Hace poco, el primer ministro Wen Jiabao, proclamó que, de ser posible, el crecimiento del PIB anual de China se mantendrá en 7% para reducir la inflación. Goldman Sachs predice que China superará a Estados Unidos como la economía más grande del mundo para 2027.

El rápido crecimiento de China ha creado una contaminación considerable, gran inequidad y corrupción. De hecho, el gobierno comunista de China está preocupado de que los disturbios políticos en Medio Oriente puedan esparcirse a China en una revuelta bautizada como la “Revolución Jazmín”, ya que las masas en China apenas ganan el dinero suficiente para subsistir. El Banco Mundial calcula que más de 100 millones de ciudadanos chinos, casi el tamaño de la población total de Japón, viven con menos de \$2 al día, aunque la clase media de China está creciendo con gran rapidez.

Por muchas décadas, los bajos salarios en China ayudaron a mantener bajos los precios de los productos en todo el mundo, pero eso está cambiando porque las 31 provincias y regiones chinas elevaron su salario mínimo por segundo año consecutivo. Los analistas esperan que la demanda de trabajadores en China sobrepase la oferta para 2014, lo que está contribuyendo al rápido aumento de los salarios y la inflación mundial. El desarrollo comercial e industrial en la parte oeste de China ha convertido a ciudades como Chongqing en centros de producción que compiten por mano de obra con las fábricas costeras. De acuerdo con Credit Suisse en Hong Kong, los salarios que se pagan a los trabajadores migrantes que impulsan la industria de exportaciones de China aumentó 40% en 2010 y 30% en 2011; y se esperan aumentos similares en 2012. El salario mensual promedio en 2009 en Shenzhen, en la costa sur de China, era de \$235, en comparación con el de Seúl de \$1 220, el de Taipéi de \$888, el de Ho Chin Minh City de \$100, el de Yakarta de \$148 y el de Dhaka, Bangladesh de \$47.¹⁴

China se ha convertido en el socio comercial más importante de Australia, Japón, Corea, India, Rusia y Sudáfrica y ha reemplazado a Estados Unidos como el líder de exportaciones en Brasil. Las dos economías de mayor crecimiento en el mundo, China e India, recientemente anunciaron que ambas duplicarán

su comercio bilateral entre 2010 y 2015 a \$100 000 millones.¹⁵ China está abriendo aun más sus grandes mercados de consumo a los productos indios. Quizá China pronto presione para que India tenga un asiento permanente en el Consejo de Seguridad de la ONU. Durante mucho tiempo China se ha opuesto a que esto suceda. La cooperación entre China e India es una buena noticia para las empresas del mundo que hacen negocios en esa parte de Asia.

Como se indica en la tabla 11-6, China califica como en el lugar 79 de 183 países en términos de negocios. Este rezago obedece a diversas razones que van desde cuestiones de derechos humanos hasta la indiferencia hacia la legislación que protege la propiedad intelectual, las patentes y las marcas. Best Buy y Home Depot son ejemplos de empresas que están cerrando tiendas en China. Ambas firmas no han competido bien en este país debido a que tienen precios “muy altos” en comparación con empresas nacionales similares. Los chinos son muy sensibles a cualquier cambio en los precios.

China está ganando una presencia cada vez más fuerte en los negocios japoneses. Las cinco inversiones chinas más grandes y recientes en Japón son Mitsubishi UFJ Financial (92 000 millones de yenes), Canon (74.5 billones de yenes), Sumitomo Mitsui (57 900 millones de yenes), Nippon T&T (49 200 millones de yenes), Mitsubishi (47 800 millones de yenes), Takeda Pharm (45 400 millones de yenes) y Sony (41 600 millones de yenes). La japonesa consultora en inversiones, Chibagin Asset Management, afirma que la inversión de los fondos estatales de China en Japón ha sido superior al doble, con 1 620 billones de yenes en 90 empresas.

Observe también en la tabla 11-6 que Singapur califica como el mejor país en el planeta para hacer negocios.

Filipinas

Filipinas es un país con un elevado nivel educativo en el que se habla inglés. Este país superó a India a principios de 2011 en cuanto a los empleos en centros de atención telefónica, con 350 000 empleados, mientras que en India se emplea a 330 000.¹⁶ Los centros de atención telefónica en Filipinas produjeron \$7 400 millones en 2011, y esa cifra está aumentando casi un 15% al año. Recientemente, Filipinas también superó a Indonesia como el principal proveedor de servicios de sistemas de voz para centros de atención telefónica.¹⁷ Citigroup y Chase son sólo dos empresas que subcontratan la atención telefónica a clientes, el trabajo administrativo y otras operaciones en Filipinas. Una de las principales razones por las que Filipinas es un lugar atractivo para los centros de atención telefónica es la cultura empresarial del país de “dar un servicio absolutamente fantástico”. Una profesora adjunta de la City University of Hong Kong, Jane Lockwood, afirma que “Los filipinos se esmeran, no sólo en los centros de atención telefónica”.

TABLA 11-6 Muestreo de países asiáticos y su clasificación de acuerdo con la facilidad para hacer negocios en ellos

	PIB per cápita (\$)	Tasa inflacionaria (%)	Población en millones	Facilidad para hacer negocios entre todos los países	Ciudad capital
Singapur	49 321	00.2	5	1 de 183	Singapur
Corea del Sur	27 658	02.8	49	16 de 183	Seúl
Japón	34 129	- 1.3	127	18 de 183	Tokio
Tailandia	8 086	- 0.9	66	19 de 183	Bangkok
Malasia	14 215	00.5	26	21 de 183	Kuala Lumpur
Taiwán	-	- 0.9	23	33 de 183	Taipei
China	5 971	01.0	1 500	79 de 183	Beijing
Pakistán	2 538	14.2	175	83 de 183	Islamabad
Indonesia	3 994	05.0	241	121 de 183	Yakarta
Rusia	15 923	11.9	140	123 de 183	Moscú
India	2 946	10.7	1 160	134 de 183	Nueva Delhi
Filipinas	3 513	03.2	98	148 de 183	Manila

Fuente: Basado en información en el sitio web <http://globaleledge.msu.edu/countries> y otras fuentes. Obtenido el 1 de marzo de 2011.

nica, sino en el turismo y la administración de eventos, para asegurarse de que las personas reciban un trato agradable”.¹⁸

Como se indica en la tabla 11-6, Filipinas tiene alrededor de 98 millones de habitantes, lo que lo convierte en el doceavo país más grande en cuanto a población se refiere. Se ubica en el sureste de Asia. Fue uno de los miembros fundadores de las Naciones Unidas y se mantiene como un miembro muy activo en esa organización. Los filipinos aman a los estadounidenses, quienes los rescataron en la Segunda Guerra Mundial. En la actualidad y debido a las diferencias de husos horarios, miles de filipinos trabajan turnos nocturnos para cubrir el horario normal de negocios en Estados Unidos, que es de 8 de la mañana a 5 de la tarde. El presidente de Filipinas, Benigno Aquino, recientemente indicó que los servicios subcontratados en Filipinas por otras partes del mundo generarán hasta \$100 000 millones en 2020, lo que representa 20% de la participación de mercado de las subcontrataciones en el extranjero.

La tasa de desempleo en Filipinas es de 6.9%, pero la tasa del subempleo, que se define como la gente que trabaja sólo medio tiempo o con ingresos mínimos, es de 18%. El ingreso promedio per cápita es de casi \$1 790 dólares al año, por lo que cientos de miles de filipinos trabajan fuera del país. De hecho, la economía de Filipinas depende en gran medida de trabajadores emigrantes que envían dinero al país y regresan constantemente a él.

El mercado de la publicidad por televisión en Filipinas asciende a casi \$4 000 millones anuales, más que en India y a la par de Indonesia.¹⁹ La televisión es el medio favorito de los habitantes de las 7 100 islas de Filipinas, en tanto que en India los periódicos son el medio más importante. Los anuncios por televisión comprenden 75% del gasto en publicidad de Filipinas.

Entre las economías emergentes más importantes, Filipinas tiene una penetración en internet de 9% entre su población, un porcentaje muy bajo en comparación con China (28.9%), Nigeria (28.4%), México (28.3%) y Rusia (29.0%). Pero la tasa de 9% de Filipinas está por encima de la tasa de penetración de internet entre la población de Indonesia (8.7%) y de la población de India (5.1%).²⁰ Estos porcentajes revelan el porcentaje de la población que puede comprar en línea.

Taiwán

Ubicado en la costa sureste de China, Taiwán cuenta con una economía dinámica, capitalista e impulsada por las exportaciones con una participación cada vez menor por parte del estado en cuanto a las inversiones y el comercio foráneo. En Taiwán, se están privatizando muchos bancos y empresas industriales propiedad del gobierno. El crecimiento anual promedio del PIB en las tres últimas décadas ha sido de 8%. Las exportaciones son el motor principal de la industrialización. El superávit comercial es importante y las reservas extranjeras ocupan el quinto lugar entre las más grandes del mundo. Como se indica en la tabla 11-6, Taiwán califica en la posición número 33 entre todos los países del mundo en términos de hacer negocios.

El comercio total de Taiwán en 2010 alcanzó el récord histórico de \$526 000 millones, según el ministerio de finanzas de Taiwán. Tanto las exportaciones como las importaciones anuales alcanzaron niveles históricos, con un total de \$274 000 millones y \$251 000 millones, respectivamente. La agricultura constituye sólo 2% del PIB de Taiwán, muy por debajo del 35% de 1952. Algunas de las marcas taiwanesas líderes globales son: Acer, HTC, ASUS, TrendMicro, MasterKong, Want-Want, Maxxis, Giant, Synnex, Transcend, Uni-President, Advantech, D-Link, ZyXel, Merida, Johnson, Gigabyte, CyberLink, Genius y Depo.

India

El presidente Obama hace poco declaró que “El progreso de India en sólo dos décadas es uno de los logros más sorprendentes en la historia de la humanidad”. El PIB de India creció 8% en 2009-2010 y apunta a un crecimiento de 8.6% para 2010-2011. India quizá tenga la población más joven del mundo, con una edad promedio de 25 años. Su tamaño es casi una tercera parte del tamaño geográfico de Estados Unidos. Su población de 1 210 millones de personas, constituye la democracia más grande del mundo.

Observe en la tabla 11-6 que India ocupa el lugar 134 de 183 en términos del atractivo que representa para hacer negocios, en parte debido a que aún requiere firmas extranjeras que formen empresas conjuntas con sus empresas para hacer negocios. En la tabla 11-6 también se muestra la elevada inflación de India y su bajo PIB per cápita. India no ha sido muy veloz en la introducción de la red inalámbrica 3G, que permite el rápido acceso a internet mediante los teléfonos celulares. Cuando el resto de Asia lanzó la red 4G en 2010/2011, India apenas introdujo la red 3G en enero de 2011, además de que la calidad de la

señal no es tan buena, y de ninguna manera tan buena como para transmitir una película. La red 4G no estará disponible en India sino hasta 2012. Japón y Corea del Sur introdujeron la red 3G en 2005 y China en 2009. Por otra parte, la burocracia de India retrasa los procesos comerciales. Las autoridades de Telecom, por ejemplo, están divididas en varias docenas de áreas y esto crea problemas. Sólo 1% de la población de India tiene acceso a conexiones de banda ancha. G. V. Giri, analista en Mumbai que trabaja para IIFL Securities, afirma, “La gente en India ha estado privada de conexiones de internet de alta velocidad. El número de personas en India que cuentan con acceso a una banda ancha aumentará de 10 millones a principios de 2011 a 100 millones para 2014”.

Diversos reportes económicos predicen que para 2015, India superará la tasa de crecimiento anual del PIB de China de 8.5-9.5%. Existen varias tendencias en India que conducen a esta conclusión, como la que sugiere la fuerza laboral joven y cada vez mejor preparada, relativamente pocos jubilados que cuidar, una elevada tasa de ahorro, reformas estructurales masivas que el gobierno sigue emprendiendo y un aumento en el gasto en infraestructura. Naciones Unidas calcula que la razón de dependencia por edad en India (la cantidad de personas en edad laboral que mantienen a niños y a ancianos) tendrá un descenso significativo, de 55.6% en 2010 a 47.2% en 2025; entre menor sea el porcentaje, mejor. China, por el contrario, ya ha cosechado los beneficios de contar con una fuerza laboral sustancial que pronto comenzará a envejecer y decaer; su razón de dependencia aumentará de 39.1% en 2010 a 45.8% en 2025. Poco a poco, el gobierno indio está mejorando el sistema educativo del país, pero aún falta mucho trabajo por hacer. Sólo 74% de los hombres indios y 48% de las mujeres saben leer y escribir, en comparación con 96% de los hombres y 88% de las mujeres en China. La “economía del conocimiento” de India emplea tan sólo a alrededor de 2.23 millones de personas de los 750 millones disponibles.

El gobierno del primer ministro Manmohan Singh ha instituido reformas educativas, por lo que el número de niños indios que no van a la escuela ha tenido un significativo descenso en comparación con los 18 millones de niños en 2000. Las tasas de deserción escolar primaria han mejorado también. Sin embargo, en la actualidad, sólo 12% de los ciudadanos indios cursan estudios superiores, pero el gobierno espera aumentar esta cifra a 21% para 2017. Indian Institutes of Technology, un grupo de universidades enfocadas en la ingeniería y la tecnología, gozan del reconocimiento mundial pero sólo ofrecen la pequeña cantidad de 7 000 plazas a los estudiantes cada año. Para establecer y operar cualquier negocio en India se debe pasar por un elaborado proceso de papeleo. Además, el código tributario de India es arcaico y muchos nuevos sectores ni siquiera están abiertos a la inversión extranjera directa.

El censo 2011 de India reveló que el país superará a China como el país más poblado en 2030. El nuevo censo indica que el mayor crecimiento de densidad y población se localiza en el noroeste y en las áreas centrales del este del país. India tiene una tasa de alfabetización de 74%, en comparación con 65% de hace una década.

Alemania

La economía alemana de 2010 tuvo un crecimiento de 3.6%, la tasa más alta en más de dos décadas, ya que los automóviles, la maquinaria y otros productos del país tuvieron gran demanda en Asia, en especial en China. Como la crisis de endeudamiento de Europa ha debilitado al euro, los bienes alemanes son más competitivos en el extranjero. Las crisis económicas y tributarias en Grecia, Irlanda, Portugal y España han tenido un impacto muy limitado sobre la economía de Alemania de \$3 240 billones. La división entre el norte y el sur europeos se ha profundizado; el norte tiene una economía más fuerte que el sur. El déficit presupuestario de Alemania fue de 3.5% en 2010, la primera vez en años que el país rebasó el límite de 3% permitido por la legislación presupuestaria de la Unión Europea, pero ese porcentaje es muy inferior al déficit de Estados Unidos, Reino Unido y Japón; por ende, se puede decir que la economía alemana es bastante sana en términos generales. En la tabla 11-7 se puede observar que Alemania se encuentra en el vigésimo segundo lugar de 183 países en términos de la facilidad para hacer negocios.

Los productores de automóviles alemanes como Daimler AG, BMW AG y Volkswagen AG se han quedado atrás de sus rivales GM, Renault SA y Nissan Motor en la producción masiva de automóviles eléctricos. Las empresas alemanas están rezagadas en esta importante área del crecimiento industrial, en parte porque el gobierno alemán sólo ha comprometido \$688 millones en apoyo para la investigación sobre baterías eléctricas y proyectos de infraestructura, como estaciones de recarga para los automóviles. Esa cantidad es sólo una pequeña parte del apoyo que han destinado Estados Unidos y China a los automóviles eléctricos. Dado que uno de cada siete empleos alemanes está relacionado con la industria automotriz del país y con los proveedores nacionales, se trata de un problema muy importante. Más de 15% de las exportaciones alemanas se derivan de la industria automotriz. Alemania también se ha quedado muy atrás en el desarrollo y la producción de baterías de iones de litio para los automóviles eléctricos.

TABLA 11-7 Muestreo de países europeos y su clasificación de acuerdo con la facilidad para hacer negocios en ellos

	PIB per cápita (\$)	Tasa inflacionaria (%)	Población en millones	Facilidad para hacer negocios entre todos los países	Ciudad capital
Reino Unido	35 468	2.10	62	4 de 183	Londres
Suecia	36 961	-0.50	9	14 de 183	Estocolmo
Alemania	35 374	0.00	83	22 de 183	Berlín
Francia	33 058	0.10	64	26 de 183	París
República Checa	24 643	1.10	11	63 de 183	Praga
Turquía	13 417	6.50	77	65 de 183	Ankara
Italia	31 283	0.60	59	80 de 183	Roma
Ucrania	7 277	12.30	46	145 de 183	Kiev

Fuente: Basado en información en el sitio web <http://globalede.msu.edu/countries> y otras fuentes. Obtenido el 1 de marzo de 2011.

La Unión Europea es un bloque económico individual, de libre tránsito de gente, bienes y servicios entre sus 27 naciones, pero en cuestiones como los impuestos y los costos de mano de obra, cada país establece sus propias reglas. Las empresas que entran a Europa por primera vez necesitan investigar de manera cuidadosa a los diversos países que la conforman. Bélgica, por ejemplo, tiene los costos de mano de obra más altos de Europa; 53% de sus trabajadores son sindicalizados, pero ese porcentaje es sólo el quinto más alto en Europa. En términos de seguridad social pagada por los empleadores como un porcentaje del total de los costos de mano de obra, el de Bélgica es de 30.8%, seguida por Francia con 28.4%, España con 25%, Alemania con 22.9% y Holanda con 21%. El porcentaje de Reino Unido, que no es miembro de la Unión Europea, es de 17.1%.

Alemania tiene una de las poblaciones con las tasas de envejecimiento y contracción más elevadas. En la actualidad, el país enfrenta la escasez de mano de obra calificada y el agresivo reclutamiento extranjero de los talentos científicos e ingenieriles.²¹ Son más las personas que emigran de Alemania en vez de radicarse ahí, en especial los profesionistas calificados, esto obedece en parte a que Alemania tiene un código laboral restrictivo y prácticas de contratación muy cerradas. Alemania podría seguir los mismos pasos de Italia, que tiene el mismo problema aunque más severo, pero que ha establecido nuevas y excelentes leyes e incentivos para mantener y atraer a profesionistas jóvenes y altamente calificados.

México

Muchas empresas como Electrolux y Whirlpool recientemente han recortado sus gastos de capital en México debido a la espiral de violencia relacionada con las drogas. Hace poco, Electrolux AB eligió a Memphis, Tennessee, en vez de algunos lugares de México para su nueva fábrica de electrodomésticos que dará empleo a 1 200 personas. Las guerras entre los cárteles de drogas han cobrado más de 31 000 vidas en los últimos cuatro años, incluyendo más de 11 000 de 2010.²² Otros delitos como el robo, la extorsión y el secuestro van en aumento. Terex Corp., de Westport Connecticut en una reciente declaración afirmó, “No pondremos una fábrica en México hasta que hagan algo con respecto a su violencia. Sencillamente, no podemos arriesgar a nuestra gente”.

Con sede en Perrysburg, Ohio, Owens-Illinois Inc. declaró recientemente, “La escalada de violencia en México nos ha llevado a ser más cautelosos. Tomamos muy en serio la seguridad e integridad de nuestros empleados”. Hace poco, Whirlpool eligió a Cleveland en vez de México para construir su nueva fábrica de hornos y vitrocerámica que emplea a más de 1 600 personas. El economista en jefe de J. P. Morgan en México, Gabriel Casillas, afirma que la violencia relacionada con las drogas en México quizá haya costado al país \$4 mil millones en inversión extranjera directa en 2010. Los estados más problemáticos como Durango, Sinaloa y Michoacán, así como los fronterizos, han visto sus inversiones disminuir a \$1 900 millones en 2010 en relación con los casi \$5 000 millones de años anteriores. La ciudad más violenta en México es Ciudad Juárez.

Como se indica en la tabla 11-8, México ha caído al lugar 35 de entre 183 países en términos de su atractivo para hacer negocios. Observe que la población de México es de cerca de 112 millones de personas, más de tres veces la población de Canadá.

TABLA 11-8 Muestreo de países de América y su clasificación de acuerdo con la facilidad para hacer negocios en ellos

	PIB per cápita (\$)	Tasa inflacionaria (%)	Población en millones	Facilidad para hacer negocios entre todos los países	Ciudad capital
Estados Unidos	46 350	00.7	308	5 de 183	Washington, DC
Canadá	39 078	00.2	34	7 de 183	Ottawa
México	14 570	03.6	112	35 de 183	México, D. F.
Argentina	14 313	07.7	41	115 de 183	Buenos Aires
Brasil	10 304	04.2	199	127 de 183	Brasilia
Chile	14 436	01.7	17	43 de 183	Santiago
Ecuador	8 014	04.3	15	130 de 183	Quito
Bolivia	4 277	04.3	10	149 de 183	La Paz
Perú	8 509	01.2	30	36 de 183	Lima
Venezuela	12,818	27.3	27	172 de 183	Caracas

Fuente: Basado en información en el sitio web <http://globaleledge.msu.edu/countries> y otras fuentes. Obtenido el 1 de marzo de 2011.

Nota para el estudiante

En la actualidad hasta las empresas más pequeñas suelen dar servicio a clientes de todo el mundo y al hacerlo, obtienen ventajas competitivas y economías de escala. Muchas de las empresas estadounidenses más representativas, como Tupperware, obtienen más de 80% de sus ingresos de otros países y no de Estados Unidos. Por consiguiente, al llevar a cabo el análisis de un caso de administración estratégica, es necesario que evalúe el alcance, la magnitud y la naturaleza de lo que está haciendo su empresa a nivel global en comparación con las firmas rivales. Después, determine lo que su empresa debería hacer para obtener negocios globales. En su presentación o informe escrito, compare continuamente su empresa con sus rivales en términos de comercio internacional y haga recomendaciones basadas en un análisis cuidadoso. En cada diapositiva que presente, sea “prescriptivo e intuitivo” y no “descriptivo y frívolo” para preparar el terreno para sus recomendaciones específicas de los costos que se relacionan con los logros a nivel internacional de su empresa.

Conclusión

La población mundial sobrepasó los 7 000 millones de personas en 2011. Tal como lo hicieron durante siglos antes del arribo de Colón a América, las empresas buscarán nuevas oportunidades más allá de sus fronteras nacionales en los siglos venideros. Nunca ha existido una sociedad más internacionalizada y económicamente competitiva que la del modelo moderno. Algunas industrias estadounidenses, como la automotriz, la textil, la siderúrgica y la electrónica, están en un estado de confusión total como resultado del desafío internacional.

El éxito en los negocios depende cada vez más de ofrecer productos y servicios que sean competitivos a nivel mundial, y no sólo a nivel local. Si el precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa no son competitivos con los existentes en otras partes del mundo, es muy probable que su supervivencia se vea amenazada. Los mercados globales se han convertido en una realidad en todos los lugares del mundo, salvo en las áreas más recónditas. Con seguridad, en todo Estados Unidos, incluso en los pequeños poblados, las empresas sienten la presión de los competidores mundiales.

Este capítulo le ha brindado información básica sobre el comercio internacional que podría resultar esencial para desarrollar un plan estratégico para cualquier organización. Las ventajas que supone incursionar en los negocios internacionales bien pueden superar las desventajas para la mayoría de las empresas. En la planeación estratégica, es importante ser efectivos, y la naturaleza de las operaciones globales puede ser el componente clave de la efectividad general de un plan.

Términos y conceptos clave

Corporaciones internacionales (p. 333)

Estrategia global (p. 335)

Feng Shui (p. 338)

Firmas internacionales (p. 333)

Globalización (p. 335)

Guanxi (p. 337)

Inhwa (p. 337)

Nemaswashio (p. 338)

Proteccionismo (p. 335)

Wa (p. 337)

Temas para repaso y debate

- Las exportaciones de Estados Unidos comprenden alrededor de 11% del PIB, en comparación con cerca del 35% del PIB de Alemania. ¿Cuáles son las implicaciones de esta situación para las empresas estadounidenses que hacen negocios a nivel global?
- Elabore un buen argumento para mantener la tasa tributaria corporativa reglamentaria en Estados Unidos como la más elevada en el mundo. Formule también uno que refute al anterior.
- Una empresa está planeando comenzar operaciones en Suiza. La matriz EFE de esa empresa cuenta con 20 factores. ¿Cuánta importancia (1.0 a 0.01) atribuiría al factor de la tasa tributaria corporativa reglamentaria? Analícelo.
- ¿Hasta qué punto se equipararía o debería equipararse el crecimiento del PIB de un país al aumento de ingresos esperado de una empresa si ésta hiciera negocios en ese país? Analícelo.
- Explique cómo puede ayudar la consistencia de la cultura empresarial a través de diferentes países a la implementación de su estrategia.
- Describe la cultura empresarial de Brasil.
- Describe la cultura empresarial de Alemania.
- Describe la cultura empresarial de Egipto.
- Describe la cultura empresarial de China.
- Describe la cultura empresarial de India.
- Enumere por orden de prioridades los cuatro países africanos que son más seguros, valiosos, y potencialmente lucrativos para el inicio de nuevas operaciones comerciales. Fundamente cada una de sus elecciones.
- ¿Cuáles son algunos aspectos especialmente atractivos de Filipinas para iniciar operaciones comerciales en ese país? ¿Cuáles son algunas desventajas?
- Realice una investigación sobre Singapur para determinar si concuerda en que ese país se merece la calificación como el #1 a nivel global en cuanto a su atractivo para hacer negocios.
- ¿Qué tan probable considera el hecho de que los movimientos políticos en Medio Oriente se esparzan fuera de la región? ¿Esto sería bueno o malo para los negocios a nivel mundial? ¿Qué países cree que experimentarían también agitaciones políticas? ¿Por qué?
- Alrededor de 53% de la población de Bélgica está sindicalizada. Compare y mencione las diferencias y similitudes de la situación sindical entre varios países europeos y comente tanto el impacto positivo como el negativo que tiene este factor en la atracción de inversiones de negocios a esos países.
- Explique por qué los patrones de consumo son cada vez más similares en todo el mundo. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de esta tendencia?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de iniciar operaciones de exportación en el extranjero?
- ¿Cuáles son las principales diferencias entre las operaciones estadounidenses y las multinacionales que afectan a la administración estratégica?
- ¿Por qué la globalización de las industrias es un factor común hoy en día?
- Compare y mencione las similitudes y diferencias entre la cultura estadounidense y la de otros países con respecto a la forma de hacer negocios.
- Mencione seis razones por las que la administración estratégica es más compleja en una empresa multinacional.
- ¿Cree usted que el proteccionismo es positivo o negativo para la economía mundial? ¿Por qué?
- ¿Por qué algunas industrias son más “globales” que otras? Analícelo.
- Wa*, *guanxi*, e *inhwa* son términos de administración en Japón, China y Corea del Sur, respectivamente. ¿Cuáles serían los términos análogos para describir las prácticas administrativas estadounidenses?
- ¿Por qué para muchos europeos la noción de “espíritu de equipo” en el entorno laboral es difícil de entender?
- En China, el *feng shui* es importante en los negocios, mientras que en Japón lo es el *nemaswashio*. ¿Cuáles son las prácticas y términos estadounidenses análogos?
- Describe la cultura empresarial en México.
- Describe la cultura empresarial en Japón.
- Compare las tasas fiscales de Estados Unidos con las de otros países. ¿Qué impacto podrían tener estas diferencias en cuanto a “mantener los trabajos en el país”?
- Analice los requerimientos para hacer negocios en India.

Notas

- Justin Lahart, "Divided by Two-Track Economy", *Wall Street Journal*, 8 de septiembre de 2010, B1.
- Frederick Gluck, "Global Competition in the 1990s", *Journal of Business Strategy* (primavera de 1983): 22–24.
- <http://finance.yahoo.com/taxes/article/112560/what-top-companies-pay-taxes-forbes>.
- Jon Alston, "Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea", *Business Horizons* 32, núm. 2 (marzo-abril de 1989): 26.
- Rose Knotts, "Cross-Cultural Management: Transformations and Adaptations", *Business Horizons*, enero-febrero de 1989, 29–33.
- Lalita Khosla, "You Say Tomato", *Forbes*, 21 de mayo de 2001, 36.
- Mehul Srivastava, "Keeping Women on the Job in India", *Bloomberg Businessweek*, 7–13 de marzo de 2011, 11–12.
- Stratford Sherman, "How to Beat the Japanese", *Fortune*, 10 de abril de 1989, 145.
- Basado en información de la página web <http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html>.
- Mehul Srivastava y Subramaniam Sharma, "Corporate India Finds Greener Pastures—in Africa", *Bloomberg Businessweek*, 8–14 de noviembre de 2010, 61–62. También, McKinsey cuenta con excelente información para desarrollar estrategias para captar a África en la página web www.mckinsey.com/mgi. También, hay un excelente artículo en *Harvard Business Review* acerca de África (mayo de 2011, pp. 117–122).
- Julie Jargon, "KFC Savors Potential in Africa", *Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2010, B1. Peter Wonacott, "A Continent of New Consumers Beckons", *Wall Street Journal*, 13 de enero de 2011, B1.
- Peter Wonacott, "SABMiller Taps Ethiopia's Holy Water", *Wall Street Journal*, 13 de enero de 2011, B1.
- Sarah Childress, "Telecom Giants Battle for Kenya", *Wall Street Journal*, 14 de enero de 2011, B1.
- Sophie Leung y Simon Kennedy con Cotton Timberlake y Chris Burritt, "Global Inflation Starts With Chinese Workers", *Bloomberg Businessweek*, 7–13 de marzo de 2011, 9–10.
- Arpan Mukherjee y Abhrajit Gangopadhyay, "India, China Aim to Double Trade", *Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2010, A15.
- Michelle Yun y Kathy Chu, "Philippines May Answer Call", *USA Today*, 10 de enero de 2011, 1–2B.
- Ibid.*
- James Hookway, "Dollar's Fall Rocks Far-Flung Families", *Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2011, A12.
- James Hookway, "High Drama for Philippine TV", *Wall Street Journal*, 3 de marzo de 2011, B10.
- Amol Sharma, "Dot-Coms Begin to Blossom in India", *Wall Street Journal*, 12 de abril de 2011, B1.
- Vanessa Fuhrmans, "Exodus of Skilled Labor Saps Germany", *Wall Street Journal*, 11 de marzo de 2011, A12.
- Nicholas Casey y James Gagerly, "Violence Limits Mexico's Allure", *Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2010, B1. José de Cordora y David Luhnnow, "In Mexico, Death Toll in Drug War Hits Record", *Wall Street Journal*, 13 de enero de 2010, A8.

Lecturas sobre temas actuales

- Abdelal, Rawi. "The Promise and Peril of Russia's Resurgent State". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, 125–130.
- Becht, Bart. "Building a Company Without Borders". *Harvard Business Review*, abril de 2010, 103–109.
- Bozionelos, Nikos y Ioannis Nikolaou. "What Accounts for Job Satisfaction Differences Across Countries?" *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 1 (febrero 2010): 82–83.
- Cappelli, Peter, Harbir Singh, Jitendra V. Singh y Michael Useem. "Leadership Lessons from India". *Harvard Business Review*, marzo de 2010, 90–98.
- Cappelli, Peter, Harbir Singh, Jitendra Singh y Michael Useem. "The India Way: Lessons for the U.S.". *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 2 (mayo de 2010): 6–24.
- Chan, Christine M., Shige Makino y Takehiko Isobe. "Does Subnational Region Matter? Foreign Affiliate Performance in the United States and China". *Strategic Management Journal* 31, núm. 11 (noviembre de 2010): 1226–1243.
- Chironga, Mutsa, Acha Leke, Susan Lund y Arend van Wamelen. "Cracking the Next Growth Market: Africa". *Harvard Business Review*, mayo de 2011, 117–122.
- D'Andrea, Guillermo, David Marcotte y Gwen Dixon Morrison. "Let Emerging Market Customers Be Your Teachers". *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, 115–122.
- Guler, Isin y Mauro F. Guillén. "Home Country Networks and Foreign Expansion: Evidence from the Venture Capital Industry". *The Academy of Management Journal* 53, núm. 2 (abril de 2010): 390.
- Henisz, Witold J. y Bennet A. Zelner. "The Hidden Risks in Emerging Markets". *Harvard Business Review*, abril de 2010, 88–95.
- Hermelo, Francisco Díaz y Roberto Vassolo. "Institutional Development and Hypercompetition in Emerging Economies". *Strategic Management Journal* 31, núm. 13 (diciembre de 2010): 1457–1473.
- Hewlett, Sylvia Ann y Ripa Rashid. "The Battle for Female Talent in Emerging Markets". *Harvard Business Review*, mayo de 2010, 101–107.
- Hout, Thomas M. y Pankaj Ghemawat. "China vs the World: Whose Technology Is It?" *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, 94–103.
- Huang, Yasheng. "Debating China's Economic Growth: The Beijing Consensus or The Washington Consensus?" *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 2 (mayo de 2010): 31–47.
- Javidan, Mansour, Mary Teagarden y David Bowen. "Making It Overseas". *Harvard Business Review*, abril de 2010, 109–114.
- Martin, John A. y Kevin J. Davis. "Stacked Deck: Can Governance Structures Explain CEO Compensation Differences Across Countries?" *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 1 (febrero de 2010): 78.
- Morrison, Allen y Cyril Bouquet. "Are You Giving Globalization the Right Amount of Attention?" *MIT Sloan Management Review* 52, núm. 2 (invierno de 2011): 15–16.
- Numagami, Tsuyoshi, Masaru Karube y Toshihiko Kato. "Organizational Deadweight: Learning From Japan". *The*

Academy of Management Perspectives 24, núm. 4 (noviembre de 2010): 25–37.

Spencer, Jennifer y Carolina Gómez. “MNEs and Corruption: The Impact of National Institutions and Subsidiary Strategy”. *Strategic Management Journal* 32, núm. 3 (marzo de 2011): 280–300.

Tharenou, Phyllis y Natasha Caulfield. “Will I Stay or Will I Go? Explaining Repatriation by Self-Initiated Expatriates”. *Academy of*

Management Journal 53, núm. 5 (octubre de 2010): 1009–1028.

Tse, Edward. “Is It Too Late to Enter China?” *Harvard Business Review*, abril de 2010, 96–102.

Xia, Jun. “Mutual Dependence, Partner Substitutability, and Repeated Partnership: The Survival of Cross-Border Alliances”. *Strategic Management Journal* 32, núm. 3 (marzo de 2011): 229–253.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 11A

Comparar las culturas empresariales entre diferentes países

Objetivo

Walt Disney hace negocios en más de 100 países. Diversas páginas web proporcionan detalles que comparan y mencionan las similitudes y diferencias de la cultura empresarial en diferentes países. Una excelente página web es <http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html>, en donde usted puede obtener información acerca de más de 100 países y una sinopsis de la cultura empresarial de cada país. (Nota: La parte sobre la cultura de este capítulo se basa parcialmente en la información de esta página web). Después de elegir un país en la página web, puede buscar la sección llamada “Business Etiquette and Protocol”. Este ejercicio le dará experiencia para obtener información acerca de la cultura empresarial de casi cualquier país. Saber sobre la cultura empresarial de diversos países puede hacer de usted un gerente o un comunicador más eficaz con las personas o las organizaciones de ese país. Esta información es muy importante en especial para empresas que hacen negocios globales, como Walt Disney.

Instrucciones

- Paso 1** Visite la página web que se mencionó anteriormente. Elija dos países que se encuentren en diferentes continentes. Busque la sección “Business Etiquette and Protocol” de cada país. Imprima este material.
- Paso 2** Prepárese para dar una presentación oral en clase en la que compare la cultura empresarial en los dos países de su elección.

Ejercicio 11B

Staples desea incursionar en África. Ayúdelos

Objetivo

Staples, Inc. es la empresa de artículos de oficina más grande del mundo. La empresa ha ido encontrando formas de sobrevivir pero, en la actualidad, está luchando con competidores como Amazon, Wal-Mart y Costco, quienes también venden una amplia variedad de artículos de oficina. Staples cuenta con ventas al detalle en línea y despacho de órdenes de compra por correo, lo cual le ha dado una ventaja competitiva y ahora, tras haber incrementado su pago de dividendos, Staples desea incursionar en África.

Cada día más empresas deciden iniciar negocios en África. Las investigaciones son necesarias para determinar la mejor estrategia de incursión precursora en muchos países africanos (es decir, ser el primer competidor que haga negocios en diferentes países).

Instrucciones

- Paso 1** Imprima un mapa de África.
- Paso 2** Imprima los datos demográficos de 10 países africanos.
- Paso 3** Recabe información competitiva con respecto a la presencia de empresas de artículos de oficina en África.
- Paso 4** Haga una lista priorizada de ocho países en los que usted recomendaría que Staples construyera sus tiendas. El primer país es su mejor recomendación y el segundo país es su siguiente mejor opción. A partir de esta investigación, indique cuántas tiendas Staples recomendaría construir en los próximos tres años en cada país. Elabore una lista priorizada de tres ciudades en cada uno de los ocho países africanos en los que usted crea que Staples debería construir la mayoría de sus tiendas.

Ejercicio 11C

¿Mi universidad recluta personal en otros países?

Objetivo

Entre las facultades y universidades del mundo está surgiendo un clima competitivo. Las universidades y las facultades de Europa y Japón están reclutando a estudiantes estadounidenses para contrarrestar el declive en las inscripciones. Los estudiantes extranjeros constituyen ya más de la tercera parte de la población estudiantil en muchas universidades de Estados Unidos. El propósito de este ejercicio es identificar a ciertas facultades y universidades fuera de Estados Unidos que recluten a estudiantes estadounidenses.

Instrucciones

- Paso 1** Elija un país extranjero. Conduzca una investigación para determinar el número y la naturaleza de las facultades y universidades en ese país. ¿Cuáles son las principales instituciones educativas en dicho país? ¿Por cuáles programas son reconocidas esas instituciones? ¿Qué porcentaje de los estudiantes que asisten a esas instituciones son ciudadanos estadounidenses? ¿Estas instituciones reclutan activamente a estudiantes estadounidenses? ¿Alguna de las facultades de negocios en las diversas universidades está acreditada por la AACSB-International?
- Paso 2** Prepare un reporte que resuma sus hallazgos. Presente su reporte ante la clase.

Ejercicio 11D

Evaluar las diferencias culturales en los distintos países

Objetivo

Los estadounidenses pueden tener un trato más eficaz con empresarios de otros países si saben aunque sea un poco acerca de las diferencias culturales que existen. Éste es un ejercicio divertido que le brinda información con relación a algunas de estas diferencias clave.

Instrucciones

- Paso 1** Identifique cuatro individuos que hayan crecido o vivido en otro país por más de un año. Entreviste a esas cuatro personas. Trate de tener representados a cuatro países diferentes. Durante cada entrevista, desarrolle una lista de ocho diferencias clave entre el estilo y las costumbres estadounidenses y el estilo y las costumbres de ese país en particular, relacionadas con los diversos aspectos que pudieran tener algún impacto sobre los tratos de negocios, como el idioma, las juntas de negocios, las relaciones, las amistades y la comunicación.
- Paso 2** Haga una presentación de quince minutos en PowerPoint y exponga sus hallazgos en forma resumida. Identifique a las personas que entrevistó y diga por cuánto tiempo vivieron ellas en los respectivos países. Entregue a su profesor una copia en papel de su presentación de PowerPoint.

Ejercicio 11E

¿Qué tanto han viajado los estudiantes de negocios de mi universidad?

Objetivo

Sería interesante saber qué tanto han viajado los estudiantes de su universidad y también saber cómo esos estudiantes consideran que sus viajes les ayudarán a convertirse en empresarios eficaces. En términos generales, entre más se ha viajado, en especial al extranjero, se es más tolerante, comprensivo y capaz de apreciar la diversidad. Muchos estudiantes incluyen en su currículum los viajes que han hecho, tanto dentro como fuera del país.

Instrucciones

Lleve a cabo la siguiente encuesta con al menos 30 estudiantes de negocios, incluya en ella a sus compañeros del curso de administración estratégica. Analice los resultados. Dé una presentación de quince minutos sobre sus hallazgos. Entregue a su profesor un informe escrito con esta información.

La encuesta

1. ¿Cuántos estados ha visitado dentro de Estados Unidos?
2. ¿En cuántos estados de Estados Unidos ha vivido por, al menos, tres meses?
3. ¿Cuántos países fuera de Estados Unidos ha visitado?
4. Mencione los países que haya visitado fuera de Estados Unidos.
5. ¿En cuántos países fuera de Estados Unidos ha vivido por, al menos, tres meses?
6. Mencione los países fuera de Estados Unidos en los que ha vivido durante al menos tres meses.
7. ¿Hasta qué punto siente que viajar en Estados Unidos puede ayudar a una persona a ser un empresario eficaz? Utilice una escala del 1 al 10, en la que 1 es “No puede hacer ninguna diferencia” y 10 es “Puede hacer una enorme diferencia”.
8. ¿Hasta qué punto siente que visitar otros países puede ayudar a una persona a ser un empresario eficaz? Utilice una escala del 1 al 10, en la que 1 es “No puede hacer ninguna diferencia” y 10 es “Puede hacer una enorme diferencia”.
9. ¿Hasta qué punto siente que vivir en otro país puede ayudar a una persona a ser un empresario eficaz? Utilice una escala del 1 al 10, en la que 1 es “No puede hacer ninguna diferencia” y 10 es “Puede hacer una enorme diferencia”.
10. Enuncie tres formas en las que viajar o vivir fuera de Estados Unidos ayudaría a una persona a ser un empresario más eficaz.



“CITAS NOTABLES”

“Dos cabezas piensan mejor que una”.

—*Anónimo*

“Una reacción que suele escucharse es ‘No poseo suficiente información’. En realidad, los estrategas nunca tienen suficiente información porque hay información que no está disponible y otra es muy costosa”.

—*William Glueck*

“Mantengo seis hombres útiles. Me enseñaron todo lo que sé. Sus nombres son Qué, Por qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién”.

—*Rudyard Kipling*

“No recomiendo nada que usted mismo no estaría preparado a hacer si estuviese en los zapatos de quien toma las decisiones”.

—*A. J. Strickland III*

“Una imagen vale más que mil palabras”.

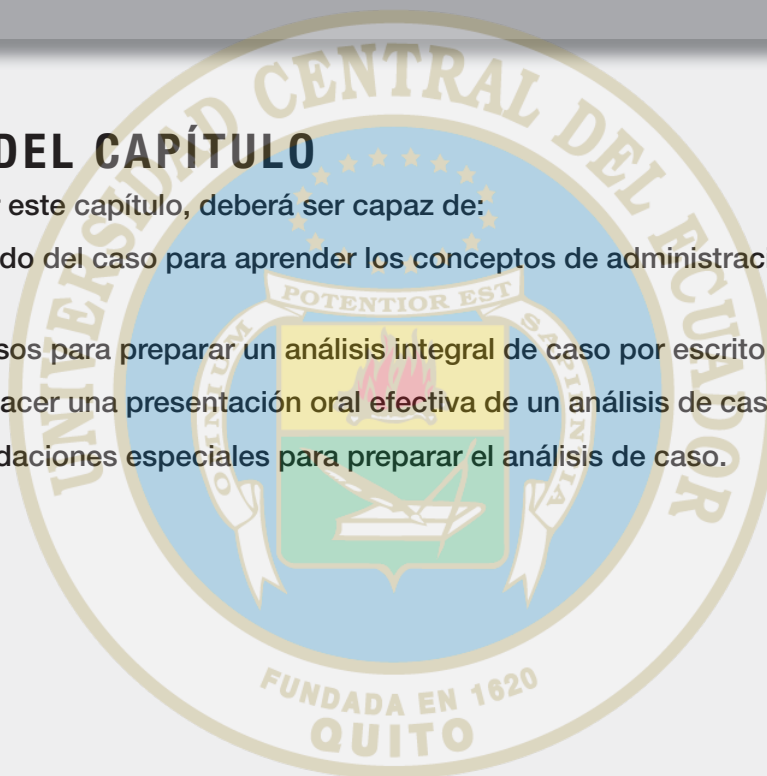
—*Anónimo*

Cómo preparar y presentar un análisis de caso

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir el método del caso para aprender los conceptos de administración estratégica.
2. Identificar los pasos para preparar un análisis integral de caso por escrito.
3. Describir cómo hacer una presentación oral efectiva de un análisis de caso.
4. Debatir recomendaciones especiales para preparar el análisis de caso.



EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Presentación oral

Paso 1 Introducción (2 minutos)

Presentación oral

Paso 2 Misión y visión (4 minutos)

Presentación oral

Paso 3 Evaluación interna (8 minutos)

Presentación oral

Paso 4 Evaluación externa (8 minutos)

Presentación oral

Paso 5 Formulación de estrategias (14 minutos)

Presentación oral

Paso 6 Implementación de estrategias (8 minutos)

Presentación oral

Paso 7 Evaluación de estrategias (2 minutos)

Presentación oral

Paso 8 Conclusión (4 minutos)

El objetivo de esta sección es ayudarle a analizar casos de administración estratégica. Aquí le presentamos directrices para preparar análisis de casos escritos y orales, así como algunas sugerencias para preparar los casos y presentarlos en clase. Se le proporcionarán los pasos a seguir y se describirán los lineamientos para hacer una presentación oral.

¿Qué es un caso de administración estratégica?

Un *caso de administración estratégica* describe las condiciones externas e internas de una organización y trata temas concernientes a la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de una firma. La mayor parte de la información en un caso de administración estratégica la constituyen los hechos registrados, sin embargo, otra parte puede consistir en opiniones, juicios y creencias. Los casos de administración estratégica son más extensos que otros que quizá haya usted estudiado en otros cursos. Por lo general incluyen una descripción relacionada con cuestiones gerenciales, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I&D, los sistemas de información y ambientales. Un caso de administración estratégica pone al lector en la escena de la acción, puesto que describe la situación de una empresa en un determinado momento. En esta sección se han escrito algunos casos para que practique la aplicación de conceptos de administración estratégica. El método de caso para estudiar la administración estratégica a menudo se denomina *aprender con la práctica*.

Directrices para preparar análisis de casos

Necesidad de practicidad

No existe un caso completo, y ningún caso le proporcionará toda la información necesaria para realizar análisis y hacer recomendaciones. De igual forma, en el mundo de los negocios, los estrategas nunca poseen toda la información necesaria para tomar decisiones: quizá la información no se encuentre disponible o sea demasiado costosa o demasiado difícil de obtener. Por lo tanto, al analizar casos de administración estratégica, haga lo que hacen los estrategas a diario; formule supuestos razonables acerca de lo desconocido, plantéelos con claridad, lleve a cabo análisis apropiados y tome decisiones. *Sea práctico*. Por ejemplo, al realizar un análisis financiero proyectado, formule supuestos razonables, plantéelos y por último muestre el impacto que se espera tengan sus recomendaciones en la posición financiera de la organización. Evite decir, “No poseo suficiente información”. Complemente siempre la información provista en un caso con datos de internet e investigaciones bibliográficas.

Necesidad de justificación

La parte más importante del análisis de casos no son las estrategias que recomiende sino la forma en la que sustente sus decisiones y proponga su implementación. No existe una solución única o mejor, ni una respuesta correcta al caso, así que justifique ampliamente sus recomendaciones. Esto es importante. En el mundo empresarial, los estrategas por lo general no saben si sus decisiones son correctas hasta que les asignan recursos y éstos se consumen. Entonces, suele ser demasiado tarde para revertir la decisión, por lo que la cuidadosa integración de intuición y análisis cobra especial importancia al preparar un análisis de casos de políticas de negocios.

Necesidad de realismo

Evite recomendar un curso de acción que esté fuera del alcance de la organización. *Sea realista*. Ninguna organización puede aplicar todas las estrategias capaces de beneficiarla. Calcule cuánto capital se requerirá para implementar lo que recomiende. Determine si como medio de financiamiento podría optarse por el endeudamiento o la venta de acciones o una combinación de ambos. Asegúrese de que sus recomendaciones sean viables. No prepare un análisis de caso que omita argumentos e información que se contrapongan a sus recomendaciones. Por el contrario, presente las ventajas y desventajas más importantes de las alternativas viables. Intente no exagerar, estereotipar, prejuzgar o dramatizar de más. Esfuércese por demostrar que su interpretación de la evidencia es razonable y objetiva.

Necesidad de especificidad

No haga generalizaciones como “La empresa debería seguir una estrategia de penetración de mercado”. Sea específico y diga *qué, por qué, cuándo, cómo, dónde y quién*. La principal deficiencia en la mayoría de los análisis de caso, orales y escritos, es la falta de especificidad. Por ejemplo, en una auditoría interna,

diga, “La razón circulante de la firma descendió de 2.2 en 2011 a 1.3 en 2012, lo que se considera una debilidad importante”, en vez de decir “La condición financiera de la empresa es mala”. En lugar de utilizar una matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA) para concluir que una empresa debería adoptar una estrategia defensiva, sea más específico y diga, “La empresa debería considerar cerrar tres de sus plantas, despedir a 280 empleados y desinvertir en su división química, a fin de conseguir un ahorro neto de \$20.2 millones en 2012”. Utilice razones, porcentajes, cifras y estimaciones en dólares. A los empresarios les desagradan las generalidades y la vaguedad.

Necesidad de originalidad

No necesariamente recomiende el curso de acción que la empresa planea tomar o que ya haya tomado, aun cuando esas acciones hayan dado como resultado mejores ingresos y ganancias. El objetivo de un análisis de caso es que considere todos los hechos y la información relevante para la empresa en ese momento, que genere estrategias alternativas viables, que elija de entre esas alternativas y que defienda sus recomendaciones. Regrese en el tiempo al momento en el que los estrategas de la empresa tomaron las decisiones estratégicas. Entonces, a partir de la información disponible, ¿qué hubiera usted hecho? Sustente su postura con cuadros, gráficas, razones, análisis y demás, no con hallazgos bibliográficos. Usted puede convertirse en un buen estratega pensando en las situaciones, haciendo evaluaciones administrativas y proponiendo planes. *Sea original.* Compare las similitudes y diferencias entre sus recomendaciones y lo que la empresa planea hacer o ya ha hecho.

Necesidad de contribuir

Por lo general, es un grupo de personas y no una sola persona quienes toman las decisiones sobre la formulación, implementación y evaluación de estrategias. Por consiguiente, su profesor podría dividir el grupo en equipos de tres o cuatro personas y pedirles que preparen un análisis de caso escrito u oral. Los miembros de un equipo de administración estratégica, sus compañeros de clases o en el mundo empresarial, difieren en cuanto a su aversión al riesgo, su preocupación por los beneficios a corto y largo plazo, sus actitudes hacia la responsabilidad social y sus opiniones acerca de la globalización. No hay personas perfectas, por lo que tampoco estrategias perfectas. Mantenga una mente abierta ante las opiniones de los demás. *Sepa escuchar y sea un buen colaborador.*

Preparación de un caso para análisis en clase

Su profesor quizá le solicite que prepare un caso para su análisis en clase. Preparar un caso para la clase significa que necesitará leer el caso con anterioridad, hacer anotaciones acerca de las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas, llevar a cabo análisis adecuados y llegar a la clase preparado para ofrecer y defender algunas recomendaciones.

El método de caso frente a la impartición tradicional de clases

El método de caso con fines didácticos es radicalmente diferente a la impartición tradicional de clases en la que no se requiere una preparación previa de los estudiantes. El *método de caso* involucra una situación en el aula en la que los estudiantes son quienes más hablan; su profesor facilita el análisis haciendo preguntas y alentando a los alumnos a que interactúen aportando ideas, análisis y recomendaciones. Prepárese para exponer un análisis basado en cuestiones como, “¿Qué haría, por qué lo haría, cuándo lo haría y cómo lo haría?” Prepare respuestas para los siguientes tipos de cuestionamientos:

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas más importantes de la empresa?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa?
- ¿Cómo describiría usted la condición financiera de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias y los objetivos actuales de la empresa?
- ¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?
- ¿Qué objetivos y estrategias recomienda usted para esta organización? Explique su razonamiento.
- ¿De qué forma se compara su recomendación con lo que la empresa planea?
- ¿Cómo podría implementar la empresa sus recomendaciones? ¿Qué problemas de implementación prevé usted? ¿Cómo podría la empresa evitar o solucionar estos problemas?

Análisis cruzado

No dude en asumir una postura en relación con los asuntos y en sustentarla con análisis objetivos e investigaciones externas. Al preparar la exposición de su análisis de caso, esfuércese en aplicar los conceptos y las herramientas de administración estratégica. Busque argumentos y posturas defendibles. Sustente sus opiniones y juicios con hechos, razones y evidencia. ¡Haga números antes de la clase! Defienda sus recomendaciones ante sus compañeros y profesor sin temer a la desaprobación. Respete las ideas de los demás pero dispóngase rebatir la opinión de la mayoría si puede justificar una postura mejor.

El análisis de casos de administración estratégica le da la oportunidad de aprender más acerca de usted mismo, de sus colegas, de la administración estratégica en sí y del proceso de toma de decisiones en una organización. Las recompensas de esta experiencia dependerán de su empeño, así que haga un buen trabajo. Analizar casos de política empresarial en una clase es emocionante y desafiante. Espere opiniones contrarias a las que usted presente. Los alumnos enfatizarán diferentes aspectos de la situación de una organización y darán distintas recomendaciones que habrán de analizarse de manera minuciosa y, en su caso, refutarse. Por lo general, y como en el mundo empresarial real, en un análisis cruzado pueden surgir debates. Evite ser un observador silencioso.

Preparación de un análisis de caso por escrito

Además de pedirle que prepare un caso para un análisis en clase, su profesor podría solicitarle que prepare un análisis de caso por escrito. Prepararlo es similar a preparar un caso para debate en clase, salvo que los informes escritos suelen ser más estructurados y detallados. No existe un procedimiento específico para preparar un análisis de caso por escrito porque los casos difieren en enfoque; el tipo, tamaño y complejidad de las organizaciones que se analizan también varían.

Cuando escriba un informe o análisis de caso de administración estratégica, evite utilizar tecnicismos, palabras vagas o redundantes, acrónimos, abreviaturas, lenguaje sexista y comentarios racistas. ¡Cuide su ortografía! Emplee oraciones y párrafos cortos y palabras y frases sencillas. Utilice bastantes subtítulos. Ordene los temas y sus ideas de lo más a lo menos importante. Ordene sus recomendaciones de la menos controversial a la más controversial. Utilice la voz activa y no la voz pasiva para todos los verbos; por ejemplo, diga “Nuestro equipo recomienda que la empresa se diversifique” en vez de decir “la diversificación es recomendada por nuestro equipo”. Utilice muchos ejemplos para dotar su análisis de especificidad y claridad. Las tablas, cifras, gráficas circulares, gráficas de barras, líneas de tiempo y otras herramientas ayudan a comunicar puntos e ideas importantes. A veces, una imagen dice más que mil palabras.

Resumen ejecutivo

Su profesor puede pedirle que enfoque el análisis de caso escrito en un aspecto en particular del proceso de la administración estratégica, como 1) identificar y evaluar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de una organización, 2) proponer y defender recomendaciones específicas para la empresa o 3) desarrollar un análisis industrial que describa a los competidores, los productos, las técnicas de venta y las condiciones del mercado en una industria en particular. Este tipo de informes escritos se conocen como *resúmenes ejecutivos*. Un resumen ejecutivo por lo general tiene una extensión de tres a cinco páginas de texto más los cuadros.

Análisis integral por escrito

Su profesor puede solicitarle que prepare un *análisis integral por escrito*. Esta tarea requiere que aplique todo el proceso de administración estratégica a una organización en particular. Cuando prepare este tipo de análisis, asuma la función que tendría un asesor al que se le hubiera pedido conducir un estudio del entorno externo e interno de una empresa para formular recomendaciones específicas para el futuro. Prepare cuadros que sustenten sus recomendaciones. Haga referencias a esos cuadros en el cuerpo del análisis. Los análisis integrales suelen tener una extensión de diez páginas de texto más los cuadros. A lo largo de su análisis escrito, destaque la forma en la que sus estrategias propuestas permitirán que la empresa obtenga y mantenga una ventaja competitiva.

Pasos para la preparación de un análisis integral por escrito

Al preparar un análisis de caso por escrito, podría seguir los pasos que aparecen a continuación, los cuales se correlacionan con las etapas del proceso de administración estratégica y los capítulos de este texto.

(Nota: los pasos para presentar el análisis **oral** de un caso se presentan en las páginas 367-369, son más detallados y podrían utilizarse aquí).

- Paso 1** Identifique la visión, misión, objetivos y estrategias actuales de la empresa.
- Paso 2** Desarrolle las declaraciones de la visión y misión para la organización.
- Paso 3** Identifique las oportunidades y amenazas externas de la organización.
- Paso 4** Construya una matriz de perfil competitivo (MPC).
- Paso 5** Construya una matriz de evaluación de factores externos (EFE).
- Paso 6** Identifique las fortalezas y debilidades internas de la organización.
- Paso 7** Construya una matriz de evaluación de factores internos (EFI).
- Paso 8** Prepare una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), una matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA), una matriz de Boston Consulting Group (BCG), una matriz interna-externa (IE), una matriz de gran estrategia y una matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), según sea el caso. Mencione las ventajas y desventajas de las estrategias alternativas.
- Paso 9** Recomiende estrategias específicas y objetivos a largo plazo. Demuestre cuánto costarán sus recomendaciones. Desglose estos costos para cada año proyectado. Compare sus recomendaciones contra las estrategias actuales planeadas por la empresa.
- Paso 10** Especifique la forma de implementar sus recomendaciones y los resultados que se pueden esperar. Prepare pronósticos de las razones y estados financieros proyectados. Presente un cronograma o agenda de las acciones.
- Paso 11** Recomiende objetivos y políticas anuales.
- Paso 12** Recomiende procedimientos para la revisión y evaluación de las estrategias.

Cómo hacer una presentación oral

Su profesor puede solicitarle que prepare de manera individual o grupal un análisis de caso de administración estratégica y que lo presente frente a la clase. En las presentaciones orales suelen calificarse dos partes: el contenido y la exposición. El *contenido* se refiere a la calidad, cantidad, propiedad y pertinencia del análisis presentado, además de aspectos como el flujo lógico a lo largo de la presentación, la cobertura de temas importantes, el uso de detalles específicos, no utilizar generalidades, la ausencia de errores y la viabilidad de las recomendaciones. La *exposición* incluye aspectos como la atención del público, la claridad de los estímulos visuales, la correcta vestimenta, la persuasión de los argumentos, el tono de voz, el contacto visual y la postura. Las grandes ideas carecen de valor a menos de que otras personas se convencen de su mérito mediante una comunicación clara. Las directrices aquí presentadas pueden ayudarle a ofrecer una presentación oral efectiva.

Organización de la presentación

Comience su presentación presentándose usted mismo y dando una idea general de los temas que se han de cubrir. Si es un equipo el que presentará, especifique la secuencia de los expositores y las áreas que cada persona tratará. Al inicio de una presentación oral, trate de captar el interés y la atención de su público. Podría lograrlo colocando algunos productos hechos por la empresa o narrando una breve e interesante historia acerca de ella, de sus productos o sus servicios. Podría desarrollar u obtener un video para mostrarlo al inicio de la clase; podría visitar al distribuidor local de los productos de la firma y grabar una entrevista personal con el propietario o gerente del negocio. Una presentación breve o con algo de sentido del humor puede resultar efectiva al inicio de su plática.

Asegúrese de que el entorno de su presentación esté bien organizado, con asientos para los asistentes, rotafolios, un proyector de transparencias y lo que sea que planee utilizar. Llegue al aula por lo menos 15 minutos antes de su presentación a fin de organizar el lugar, y asegúrese de que sus materiales estén listos y que todos puedan ver bien su material visual.

Control de la voz

Una velocidad adecuada al hablar va de las 100 a las 125 palabras por minuto. Practique su presentación en voz alta para determinar si habla demasiado rápido. Las personas suelen hablar muy rápido cuando están nerviosas. Respire profundo antes y durante la presentación para ayudarse a reducir la velocidad.

Tenga a la mano un vaso con agua; hacer una pausa para refrescar su garganta le dará tiempo para organizar sus pensamientos, controlar su nerviosismo, reducir su velocidad e indicarle a su público que cambiará de tema.

Evite que su voz sea monótona haciendo énfasis en diferentes palabras u oraciones. Hable fuerte y claramente, pero no grite. El silencio se puede usar de manera efectiva para romper una voz monótona. Deténgase al final de cada oración en vez de unir los enunciados con un “y” o un “uh”.

Manejo del lenguaje corporal

Asegúrese de no cruzar los brazos, recargarse en el podio, meter las manos en el bolsillo o colocarlas detrás de usted. Mantenga una postura erguida, con un pie ligeramente delante del otro. No dé la espalda al público; hacerlo no sólo es descortés sino que también impide que su voz se proyecte bien. Evite hacer demasiados ademanes con las manos. Por momentos, deje el podio o mesa y camine hacia su público, pero no se pasee demasiado. Nunca bloquee sus apoyos visuales.

Mantenga un buen contacto visual a lo largo de la presentación. Ésta es la mejor manera de persuadir a su público. No hay nada más tranquilizador para un expositor que ver que los asistentes mueven la cabeza o sonríen cuando concuerdan con lo que escuchan. Trate de ver a todos a los ojos al menos una vez durante su presentación, pero enfóquese más en las personas que parezcan interesadas que en las que parezcan aburridas. Para mantener el contacto con el público, use el sentido del humor y las sonrisas según convenga en la presentación. ¡Una presentación nunca debe ser aburrida!

Uso de las notas

Asegúrese de no leerle al público porque hacerlo duerme a las personas. Quizá peor que leer es recitar lo que ha memorizado. No intente memorizar nada. En vez de eso, practique sus notas a fondo. Asegúrese de que éstas estén escritas con claridad para que no vacile cuando intente leer su propia caligrafía. En sus anotaciones sólo incluya las ideas principales. Mantenga las tarjetas de sus notas encima del podio o la mesa si es posible para que no se le caigan o las desordene; caminar con las tarjetas en la mano tiende a distraer al público.

Cómo elaborar apoyos visuales

Los apoyos visuales deben ser legibles para las personas que estén sentadas en la parte trasera de la sala. Utilice colores para resaltar partes especiales. Evite escribir oraciones completas en sus apoyos visuales, utilice frases cortas y de manera oral extiéndase en los temas. Por lo general, no debe haber más de cuatro a seis líneas de texto en cada apoyo visual. Utilice títulos y subtítulos claros. Cuide su gramática y su ortografía; emplee el mismo estilo de letra en toda su presentación. Utilice cinta adhesiva para los posters, no los sostenga en su mano. Las transparencias y apuntes son soportes excelentes; sin embargo, tenga cuidado de no entregar demasiadas hojas de apuntes o su público se concentrará en ellos en lugar de usted durante la presentación.

Responder preguntas

Es mejor dejar las preguntas para el final de su presentación y no durante el curso de la misma. Promueva las preguntas y tómese su tiempo para responder cada una de ellas. Responder preguntas puede ser persuasivo porque lo involucra a usted con el público. Si un equipo está haciendo la presentación, el público debe dirigir las preguntas a una persona en particular. Durante el periodo de preguntas y respuestas, sea cortés, muéstrese confiado y educado. Evite respuestas rimbombantes. No se ponga a la defensiva con sus respuestas, aun si le preguntan algo hostil o polémico. Permanecer calmado durante situaciones potencialmente perturbadoras, como un interrogatorio, refleja confianza en uno mismo, madurez, desenvoltura y dominio de la empresa e industria en cuestión. Póngase de pie durante el periodo de preguntas y respuestas.

Recomendaciones para tener éxito en un análisis de caso

Los estudiantes de administración estratégica que han utilizado este texto durante 13 ediciones le ofrecen las siguientes recomendaciones para el éxito en su elaboración del análisis de caso. Las sugerencias están agrupadas en dos secciones básicas: 1) Recomendaciones de contenido y 2) Recomendaciones de proceso. Las primeras se relacionan principalmente con el contenido de su análisis de caso, y las segundas con el proceso que usted y sus compañeros de grupo seguirán al preparar y exponer su análisis/presentación de caso.

Recomendaciones de contenido

1. Utilice los recursos contenidos en la página web www.strategyclub.com. El software descrito en esa página es particularmente útil.
2. Al preparar su evaluación externa, use el material de S&P Industry Survey disponible en la biblioteca de su facultad.
3. Entre a <http://finance.yahoo.com> o <http://moneycentral.msn.com/investor/home.asp> e introduzca el símbolo bursátil de su empresa.
4. Considere su análisis de caso y su presentación como un producto que debe tener cierto factor competitivo para diferenciarlo favorablemente de los análisis de caso de los otros alumnos.
5. Desarrolle una mentalidad de *por qué* y cuestione continuamente sus propios supuestos y afirmaciones, así como los de los demás.
6. Como la administración estratégica es un curso relacionado, busque la ayuda de profesores de otras áreas de especialización cuando sea necesario.
7. Lea su caso con frecuencia a medida que vaya desarrollándolo para evitar omitir algunos detalles.
8. Al final de cada sesión de grupo, asigne a cada miembro una tarea que ha de completarse para la siguiente sesión.
9. Vuélvase amigo de la biblioteca e Internet.
10. Sea creativo e innovador a lo largo del proceso del análisis de caso.
11. Uno de los objetivos del análisis de caso es mejorar su habilidad para pensar con claridad en situaciones ambiguas y confusas: no se frustre si no existe una única mejor respuesta.
12. No confunda los síntomas con las causas; no se precipite para llegar a conclusiones y soluciones; reconozca que la información puede ser engañosa, contradictoria o errónea.
13. Esfuércese en desarrollar la habilidad de formular planes razonables, consistentes y creativos; colóquese en la posición del estratega.
14. Desarrolle su confianza usando herramientas cuantitativas para el análisis. No son inherentemente difíciles; sólo necesitará práctica y familiarizarse con ellas.
15. Busque la excelencia al escribir su caso, así como en su preparación técnica. Elabore cuadros, tablas, diagramas y gráficas de calidad. Utilice imágenes coloridas y peculiares. Cuide el orden en su presentación. Utilice PowerPoint.
16. No olvide que el objetivo es aprender. Explore aquellas áreas con las que no esté familiarizado.
17. Ponga atención a los detalles.
18. Examine de manera realista y detallada las implicaciones alternativas. Las consecuencias de las decisiones no siempre son aparentes. A menudo, afectan muchos aspectos de las operaciones de la empresa.
19. Responda las preguntas fundamentales *qué, cuándo, dónde, por qué, quién y cómo*.
20. No se limite a recitar razones o a presentar cifras. Desarrolle ideas y conclusiones relacionadas con las posibles tendencias. Demuestre la importancia de estas cifras para la empresa.
21. En la medida de lo posible, sustente los razonamientos y juicios con datos reales.
22. Su análisis debe ser tan detallado y específico como sea posible.
23. Una imagen vale más que mil palabras, y una imagen creativa le dará un 10 en muchas clases.
24. Enfatique las secciones de recomendaciones e implementación de estrategias. Un error común es el enfoque excesivo en el análisis externo o interno de su trabajo. Las secciones de las recomendaciones y la implementación son la parte más importante de su presentación o trabajo escrito.
25. A lo largo de su análisis de caso, enfatique la forma en la que su plan estratégico propuesto permitirá que la empresa obtenga y mantenga una ventaja competitiva.

Recomendaciones de proceso

1. Cuando trabaje en equipo, promueva que la mayor parte del trabajo se haga de manera individual. Utilice las reuniones del equipo principalmente para asimilar el trabajo. Este enfoque es muy efectivo.
2. Si se lo permiten, provoque los cuestionamientos durante su presentación.
3. Durante la presentación, mantenga una buena postura, el contacto visual y el tono de voz, y proyecte confianza. No se ponga a la defensiva bajo ninguna circunstancia o con cualquier pregunta.
4. Prepare su análisis de caso con antelación a la fecha en la que ha de presentarlo para dar tiempo a la reflexión y la práctica. No postergue.

5. Mantenga una actitud positiva hacia la clase, trabaje *con* los problemas y no en contra de ellos.
6. Intente sintonizarse con su profesor y comprender sus valores y expectativas.
7. Otros estudiantes serán fuertes en áreas funcionales que complementarán sus debilidades, así que desarrolle un espíritu cooperativo que modere la competitividad en el trabajo grupal.
8. Cuando prepare un análisis de caso como grupo, divídanse en equipos para trabajar en el análisis externo y en el análisis interno.
9. Mantenga un buen sentido del humor.
10. Aproveche las fortalezas de cada miembro del grupo; ofrezca sus servicios en sus áreas de fortaleza.
11. Establezca objetivos para usted mismo y su equipo; organice su tiempo para alcanzarlos.
12. Fomente actitudes que motiven la participación e interacción del grupo. No se apresure a juzgar a los miembros del grupo.
13. Prepárese para trabajar. Habrá momentos en los que tendrá que hacer más de lo que le corresponde. Acéptelo y haga lo necesario para ayudar a que el equipo siga adelante.
14. Piense en su análisis de caso como si realmente estuviera ocurriendo; no lo reduzca a un proceso mecánico.
15. Para descubrir fallas en su análisis y preparar al grupo para las preguntas durante una presentación oral, asigne a una persona del equipo que desempeñe el papel de abogado del diablo.
16. No programe reuniones excesivamente largas; las sesiones de dos horas son perfectas.
17. Haga todo para que sus ideas se escuchen, pero después abandone el tema; escuche a los demás e intente seguir su orden de ideas; siga el flujo de las discusiones grupales reconociendo cuando sea necesario retomar un tema; no repita lo que dice o lo que dicen los demás a menos de que se necesite claridad o avanzar en el proceso.
18. Desarrolle un estilo de presentación directo, asertivo y convincente; sea conciso, preciso, elocuente y acertado.
19. Diviértase lo más posible. Preparar un caso puede ser frustrante algunas veces, pero disfrútelo siempre que pueda; pueden pasar varios años antes de que vuelva a jugar el papel de CEO.
20. En un trabajo por equipos, no permita que las diferencias de personalidad interfieran. Cuando ocurran, deberá tomarlas por lo que son y después deberán hacerlas a un lado.
21. Ponga todo por escrito (boceto) tan pronto como sea posible.
22. Lea todo lo que escriban los otros miembros del equipo y coméntelo por escrito. Esto permite que el grupo aporte ideas en todos los aspectos de la preparación.
23. La adaptabilidad y la flexibilidad son claves para el éxito; sea creativo e innovador.
24. La pulcritud es obligatoria; su análisis de caso debe verse profesional.
25. Permita que alguien más lea y critique su presentación varios días antes de que la lleve a cabo.
26. Haga un esfuerzo especial para conocer a los miembros de su equipo. Esto fomentará la apertura en el grupo y permitirá que haya un mayor intercambio de ideas. Ponga el tiempo y el esfuerzo necesarios para desarrollar estas relaciones.
27. Sea constructivamente crítico sobre el trabajo de sus compañeros. No domine las discusiones. Sea un buen escucha y un buen contribuyente.
28. Aprenda de los errores y las deficiencias del pasado. Mejore a partir de los aspectos débiles de otras presentaciones de casos.
29. Aprenda de los enfoques y logros positivos de sus compañeros de clase.

Esquema de un análisis de caso muestra

Existen músicos que tocan de manera extraordinaria sin una partitura y chefs que cocinan exquisito sin una receta, pero la mayoría de nosotros preferimos utilizar un libro de cocina en forma, al menos la primera vez que intentamos hacer algo nuevo. Por tanto, los ocho pasos siguientes pueden servir como un modelo básico para presentar un plan estratégico para el futuro de su firma. Este esquema no es el único enfoque utilizado en los negocios y en la industria para comunicar un plan estratégico, pero su eficacia ha sido comprobada, funciona y cubre todo lo que es esencial. Usted podrá modificar el contenido, las herramientas y los conceptos dados para ajustarlo a su empresa, a su público, a su asignación y a sus circunstancias, pero le ayudará a conocer y comprender las reglas antes de empezar a romperlas.

Dependiendo de si su clase dura 50 minutos o 75 minutos y cuánto tiempo le dé su profesor para la presentación de su caso, la siguiente información delinea lo que por lo general debe cubrirse. Se recomienda un tiempo de 50 minutos. Desde luego, todos los casos son distintos, algunos se refieren a organizaciones lucrativas y otros a organizaciones sin fines de lucro, así que el alcance y el contenido de su análisis pueden variar. A pesar de que no tenga tiempo de cubrir todas las áreas en su presentación oral, su profesor le puede pedir que prepare estas áreas y se las presente en un “análisis de caso por escrito”. En una presentación oral, asegúrese de manejar sus tiempos teniendo en mente que sus recomendaciones y los costos asociados con ellas son la parte más importante. Visite www.strategyclub.com y use esa información y ese software para preparar su análisis de caso. Buena suerte.

Lecturas sobre temas actuales

Kearney, Eric, Diether Gebert y Sven Voelpel. “When Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members’ Need for

Cognition”. *Academy of Management Journal*, junio 2009, 581-598.

PASOS PARA UNA PRESENTACIÓN ORAL DE UN ANÁLISIS DE CASO

Presentación oral —Paso 1

Introducción (2 minutos)

- Preséntese usando su nombre y su carrera profesional. Establezca el marco de tiempo de su caso y su análisis. Prepare su plan estratégico para el periodo 2012-2014.
- Presente su empresa y sus productos/servicios; capte el interés del público.
- Muestre el esquema de su presentación y diga quién será responsable de hacer qué partes.
- Hágale saber a su público que la principal motivación/fundamento/intención de cada diapositiva es revelar la forma en la que la firma puede obtener y mantener una ventaja competitiva.

Presentación oral —Paso 2

Misión y visión (4 minutos)

- Muestre las declaraciones de la misión y visión si es que están disponibles en la página web de su empresa, o en su reporte anual, o en cualquier otra parte.
- Muestre su misión y visión “mejoradas” y comente en qué se basan las mejoras hechas.
- Compare su misión y visión con las declaraciones de algún competidor líder.
- Comente su visión y misión en términos de la manera en la que sustentan las estrategias que prevé para la empresa.

Presentación oral —Paso 3

Evaluación interna (8 minutos)

- Presente su análisis de los indicadores financieros. Resalte los indicadores que sean especialmente buenos. No dé definiciones de los indicadores y no resalte todos.
- Muestre el organigrama de la empresa que haya encontrado o “creado según los títulos de los ejecutivos”. Identifique el tipo de organigrama así como los aspectos positivos y negativos del mismo. A menos que se trate de un organigrama con sesgo racial, los nombres de las personas son irrelevantes, son los puestos los que en realidad revelan la estructura, las personas van y vienen.
- Presente su organigrama mejorado/recomendado. Explique por qué considera que es mejor que el organigrama actual.
- Muestre un mapa de posicionamiento en el mercado en el que se encuentren su empresa y sus competidores. Analice el mapa con base en las estrategias que prevé para la empresa y las estrategias de los competidores.
- Identifique la estrategia de marketing de la empresa en cuanto a sus ventajas y desventajas en relación con sus competidores y en función de las estrategias que haya planeado.
- Muestre un mapa donde ubique las operaciones de la empresa y analícelas en función de las estrategias que planea implementar. También, quizá, muestre un cuadro de análisis de la cadena de valor.
- Analice (y quizá, muestre) la página web y la página Facebook de la empresa y compare las ventajas y desventajas en relación con las empresas rivales.
- Muestre su análisis del “valor de la empresa”.
- Mencione hasta 20 fortalezas y debilidades de la empresa. Comente cada una al pie de la letra, pero sin “leerlas”.
- Muestre y explique su matriz de evaluación de factores internos (IFE).

Presentación oral —Paso 4

Evaluación externa (8 minutos)

- Identifique y analice a los competidores principales. Use gráficas circulares, mapas, tablas y/o cifras para mostrar la intensidad de la competencia en la industria.
- Muestre su matriz de perfil competitivo. Incluya, por lo menos, 12 factores y dos competidores.
- Resuma las tendencias industriales clave que aparecen en Standard & Poor's *Industry Survey* o las estadísticas de la Cámara de Comercio, etc. Enfatique las tendencias externas clave en la medida en la que tienen un impacto sobre la firma, como las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, tecnológicas, políticas, legales, gubernamentales y aquellas que tienen que ver con el medio ambiente.
- Haga una lista de hasta 20 oportunidades y amenazas de la empresa. Asegúrese de que las oportunidades no estén enunciadas como estrategias. Comente cada una de ellas sin “leerlas”.
- Muestre y explique su matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Presentación oral —Paso 5

Formulación de estrategias (14 minutos)

- Muestre y explique su matriz FODA que enfatique cada una de las estrategias mencionadas.
- Muestre y explique su matriz PEEA, emplee la mitad de su tiempo en los cálculos y la otra mitad en las implicaciones de esas cifras. Las implicaciones de las estrategias deben ser específicas, no genéricas. En otras palabras, usar el término “penetración de mercado” no basta como una implicación de la estrategia.
- Muestre su matriz Boston Consulting Group (BCG). Una vez más, enfóquese en las cifras y en las implicaciones de las estrategias. Elabore, si es posible, varias matrices BCG que incluyan desgloses domésticos y globales u otros de tipo geográfico. Desarrolle un producto BCG si es posible. Comente los cambios aplicados a esta matriz a partir de las estrategias que usted está planeando. Desarrolle esta

matriz aun cuando ignore las ganancias por división y aun si tiene que deducir la información de los ejes. No obstante, no apresure conclusiones imprudentes de la información de los ejes o de los ingresos o las ganancias.

- d. Muestre su matriz interna-externa (IE). Como este análisis es similar al BCG, vea los comentarios anteriores.
- e. Muestre su matriz de gran estrategia. Nuevamente, centre su atención en las implicaciones después de dar la selección del cuadrante. Como recordatorio, no use el término “penetración de mercado” ya que no es suficiente como implicación de la estrategia. Sea más específico.
- f. Muestre su matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Asegúrese de explicar sus estrategias antes de empezar. No regrese a los factores internos y externos. Evite tener más de 4, 3, 2 o 1 en una fila. Si califica una estrategia, necesita calificar la otra porque ese factor en particular está afectando la elección. Cuando prepare una MPEC, trabaje renglón por renglón y no columna por columna.
- g. Presente su hoja de recomendaciones. Ésta es la página más importante de su presentación. Sea específico en términos de las estrategias y de los costos estimados de las mismas. *Totalice sus costos estimados.* Debe tener 10 o más estrategias. Divida sus estrategias en dos grupos: 1) estrategias existentes que han de continuarse y 2) nuevas estrategias que han de comenzar.

Presentación oral —Paso 6

Implementación de estrategias (8 minutos)

- a. Muestre y explique su análisis EPS/EBIT para descubrir si usar las acciones o endeudarse o una combinación de ambas es lo mejor para financiar sus recomendaciones. Grafique el análisis. Decida qué enfoque utilizará si hubiera cualquier limitación en el análisis.
- b. Muestre su estado de resultados proyectado. Relacione los cambios en los rubros a sus recomendaciones en vez de sólo hablar de los cambios históricos en los porcentajes.
- c. Muestre su hoja de balance general proyectada. Relacione los cambios en los rubros con sus recomendaciones. Asegúrese de mostrar el cálculo de las ganancias retenidas y los resultados de su decisión EPS/EBIT.
- d. Muestre sus indicadores financieros proyectados y enfatice los que son clave para demostrar los beneficios de su plan estratégico.

Presentación oral —Paso 7

Evaluación de estrategias (2 minutos)

- a. Prepare un Balanced Scorecard para demostrar sus recomendaciones de objetivos financieros y no financieros para la empresa.

Presentación oral —Paso 8

Conclusión (4 minutos)

- a. Compare las similitudes y diferencias de su plan estratégico con los planes que tiene la empresa para el futuro.
- b. Agradezca al público por su atención. Promueva una sesión de preguntas y respóndalas con entusiasmo.



Índice de nombres

A

Abdelal, Rawi, 354
Abetti, Pier, 281
Adegbesan, J. Adetunji, 164
Akerson, Daniel, 310
Allarie, Y., 10, 127, 202
Allcock, Deborah, 247
Allen, David Bruce, 25
Allio, R., 187
Allio, Robert J., 87
Alsop, R., 325
Alston, Jon, 353
Ansoff, H. Igor, 97, 126
Ante, Spencer, 281
Apotheker, Leo, 303
Arino, Africa, 325
Armour, Stephanie, 246
Arregle, Jean-Luc, 127
Arthur, David, 325
Ash, Mary Kay, 210

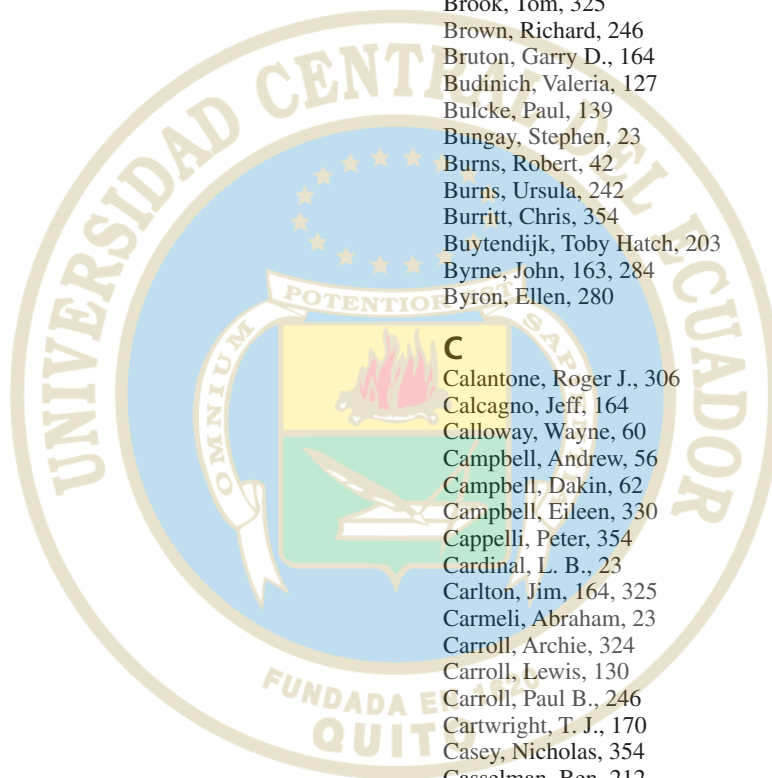
B

Bach, David, 23
Bachelet, Michelle, 242
Baetz, Mark C., 48, 56
Baig, Edward, 281
Balagopal, Balu, 325
Banjo, Shelly, 164
Banton, Mernoush, 24
Barnes, Brenda, 242
Barney, Jay, 126
Barr, Pamela S., 23
Bart, Christopher K., 48, 56
Bartkus, Barbara, 55-56
Bartlett, C. A., 246
Bartz, Carol, 234
Basuil, Dynah, 164
Bauerlein, Valerie, 280
Baun, William B., 246
Bayles, Carter, 296, 305
Bebber, David, 314
Becht, Bart, 354
Bedeian, A. G., 246
Behbahani, Ali, 164
Bell, Ragna, 23
Bergh, Donald D., 127
Bergman, B., 127, 190
Berry, Leonard L., 246
Bertini, Marco, 281
Bettis, Jerome, 141
Bewkes, Jeff, 25, 234
Beyer, J. M., 99
Bezos, Jeff, 330
Bhalla, Gaurav, 281
Bhide, Amar, 130
Biggadike, Ralph, 281
Blake, Frank, 7
Blenko, Marcia W., 247
Block, Emily S., 325
Bloom, Nick, 127
Boerstler, Courtney N., 325

Boessenkool, Antonie, 324
Bonaparte, Napoleon, 38
Boulton, William, 117, 127
Bouquet, Cyril, 354
Bove, Richard, 62
Bowen, David, 354
Boyd, Brian K., 127
Bozionelos, Nikos, 354
Braly, Angela, 242
Brandt, Stephen, 163
Bridge, John, 23
Brien, Nick, 105
Brochett, O. G., 246
Brokaw, Leslie, 281
Brook, Tom, 325
Brown, Richard, 246
Bruton, Garry D., 164
Budinich, Valeria, 127
Bulcke, Paul, 139
Bungay, Stephen, 23
Burns, Robert, 42
Burns, Ursula, 242
Burritt, Chris, 354
Buytendijk, Toby Hatch, 203
Byrne, John, 163, 284
Byron, Ellen, 280

C

Calantone, Roger J., 306
Calcagno, Jeff, 164
Calloway, Wayne, 60
Campbell, Andrew, 56
Campbell, Dakin, 62
Campbell, Eileen, 330
Cappelli, Peter, 354
Cardinal, L. B., 23
Carlton, Jim, 164, 325
Carmeli, Abraham, 23
Carroll, Archie, 324
Carroll, Lewis, 130
Carroll, Paul B., 246
Cartwright, T. J., 170
Casey, Nicholas, 354
Casselman, Ben, 212
Caulfield, Natasha, 354
Cedergren, Stefan, 164
Certo, S. Trevis, 127
Chahine, Salim, 164
Chakravorti, Bhaskar, 23
Chambers, John, 222
Chan, Christine M., 354
Chandler, Alfred, 220
Chandran, Rajan, 300, 305
Charney, Dov, 315
Charyk, Joseph, 18, 164
Chattopadhyay, Satya P., 281
Chen, Eric L., 23
Chen, Ming-Jer, 87
Childress, Sarah, 354
Chironga, Mutsa, 354
Christensen, H. Kurt, 23
Christensen, Roland, 196



Christie, Richard, 207
 Christner, Richard, 23
 Chu, Kathy, 280, 354
 Cleland, D. I., 48, 56
 Cohen, William, 60, 92
 Collier, David A., 56
 Collins, David J., 164
 Combs, James G., 164
 Comstock, Beth, 281
 Confucius, 2
 Conger, Jay A., 9, 56
 Connelly, Brian L., 127
 Cooper, Tim, 203
 Cordora, Jose de, 354
 Core, John E., 247
 Cote, Dave, 230
 Cowher, Bill, 141
 Craig, Elizabeth, 23
 Cuervo-Cazurra, Alvaro, 281
 Culati, Ranjay, 281
 Cyert, Richard, 160

D

Daft, Richard, 127
 Dahan, Andre, 228
 Dai, Ye, 127
 Dalton, Catherine M., 203
 Dalton, Dan R., 203
 D'Andrea, Guillermo, 354
 Darwin, Charles, 60
 Datta, Deepak K., 164
 Dauman, Philippe, 233
 D'Aveni, Richard A., 23
 Davenport, Thomas H., 247
 David, Fred R., 14, 23, 46, 55, 63, 95, 136, 163, 164, 173, 202, 213, 253, 287, 311, 331,
 David, Parthiban, 164
 Davidowitz, Howard, 66
 Davidson, Kenneth, 140, 163
 Davis, Bob, 324
 Davis, Kevin J., 165, 354
 Davis, Robert, 164
 Davis, Rupert, 325
 Davis-Blake, Alison, 247
 Day, George S., 56
 DeBono, Edward, 130
 DeWolfe, Chris, 9, 74
 Deal, T., 246
 Delios, Andrew, 23, 164
 Delmas, Magali A., 325
 Deming, Edward, 6, 22, 80, 122, 328
 Denning, Stephen, 87
 Deogun, Nikhil, 164
 Dess, Greg, 202
 Deutsch, Yuval, 203
 Dezember, Ryan, 212
 Dickel, K., 178-180, 202
 Dilworth, James, 116
 Disney, Roy, 24
 Disney, Walt, 24, 25, 34
 Dixon, Matthew, 281
 Dolan, Peter, 228
 Donigian, Aram, 23
 Dougherty, Conor, 246
 Doz, Yves, 164
 Drayton, Bill, 127

Drailing, Rick, 44
 Drezner, D.W., 164
 Drucker, Peter, 6, 22, 42, 45, 53, 55, 56, 103, 127, 130, 170, 210, 250, 284, 313, 324
 Dugas, Christine, 324
 Duhaime, Irene M., 56, 127
 Dulek, Ronald, 328
 Dumaine, Brian, 56, 127
 Duncan, Jack, 234, 246
 Dunn, Brian J., 281
 Durant, Will, 7
 Dussauge, Pierre, 165
 Dvorak, Phred, 203, 246, 324
 Dykes, Bernadine J., 325

E

Egan, Henry, 23
 Eilertsen, Soren, 23
 Einstein, Albert, 7, 92
 Eisenhardt, Kathleen M., 23, 164
 Eisner, Alan, 202
 Elfenbein, Hillary Anger, 87
 Ellison, Larry, 234
 Ellram, Lisa M., 325
 Elsenhans, Lynn, 242
 Engardio, P., 164
 Erez, M., 305
 Erickson, Tamara, 127
 Esposito, Mark, 247
 Esty, Daniel C., 325
 Ettenson, Richard, 325
 Etter, Lauren, 243
 Evans, J., 127
 Ewing, J. R., 207

F

Feng, Jianmin, 127
 Ferguson, Alyssa, 315
 Filatotchev, Igor, 164, 247
 Firsirotu, M., 100, 127, 202
 Fischer, David, 74
 Flynn, Francis J., 325
 Fodor, Marek, 127
 Fong, Eric A., 203
 Forrest, Nahan Bedford, 38
 Foster, Mark, 203
 Fredrickson, James W., 247
 Freeman, Karen, 281
 Freund, York, 65, 86
 Friedman, Milton, 316
 Fuhrman, Joel, 243
 Fuhrmans, Vanessa, 354
 Fulmer, William, 210
 Funtleyder, Les 276

G

Gagerty, James, 354
 Gaines-Ross, Leslie, 247
 Gamble, John, 87, 163, 164
 Gangopadhyay, Abhrajit, 354
 Gannon, M. J., 164
 Gardner, Beth, 325
 Gareiss, R., 164
 Gasparro, Anne, 252, 286

Gebert, Diether, 367
 Geis, Florence, 207
 Gelb, Betsy D., 281
 Gellerman, Saul, 313, 324
 Gentile, Mary C., 325
 George, Bill, 97, 246
 George, Claude, Jr., 97, 126, 305
 Geroski, P. A., 23
 Gerstner, Louis V., Jr., 42
 Ghemawat, Pankaj, 87, 354
 Ghoshal, Sumantra, 246
 Giesen, Edward, 23
 Gilad, Benjamin, 23
 Gilbert, Brett Anitra, 165
 Gilley, Matthew, 325
 Gimeno, J., 87
 Glader, Paul, 127
 Glassman, Myron, 55, 56
 Gluck, Frederick, 19, 23, 353
 Glueck, William, 246, 358
 Glunk, Ursula, 19, 127
 Gold, Christina, 242
 Goleman, Daniel, 325
 Golicic, Susan L., 325
 Gomez, Carolina, 354
 Gonzalez, Angel, 132
 Goolsbee, Austan, 4
 Graebner, Melissa E., 164
 Grant, Robert, 97, 126, 202
 Greco, Joann, 324
 Greenley, Gordon, 16, 23
 Griffith, David A., 306
 Grimm, C., 164
 Groen, Aard J., 127
 Gruber, William, 92
 Guay, Wayne R., 247
 Guillèn, Mauro F., 354
 Guinan, Patricia, 254, 280
 Gulati, Ranjay, 87
 Guler, Isin, 354
 Gupta, Sunil, 280
 Guth, William, 202
 Guthrie, James P., 164
 Guzman, Eddie, 73

H

Haanaaes, Knut, 325
 Haas, Martine R., 87
 Haenlein, Michael, 281
 Hagerty, James, 127
 Hall, Mimi, 246
 Haller, Terry, 170
 Hambrick, Donald C., 247
 Hamel, Gary, 164
 Hannon, Kerry, 324
 Hansen, F., 163
 Hansen, Morten T., 23
 Harper, Stephen, 22
 Harrigan, Kathryn Rudie, 164
 Harris, Jeanne, 23, 247
 Haslam, S. Alexander, 246
 Hax, A., 284
 Hayashi, Alden M., 281
 Hayashi, Yuka, 246
 Haynes, Katalin Takacs, 23, 305
 Heijltjes, Marielle G., 127

Heinz, Weihrich, 202
 Henderson, Bruce, 7, 22, 92
 Henisz, Witold J., 354
 Henry, J. Warren, 246
 Hermelo, Francisco Diaz, 354
 Hershey, Milton, 10
 Hesburgh, Theodore, 42
 Hewlett, Sylvia Ann, 354
 Hey, Tony, 281
 Heymann, Jody, 305
 Higgins, Matthew J., 164
 Hillman, Amy, 305
 Hitt, Michael A., 23, 127
 Hofer, Charles, 117, 127, 303, 305
 Hoffman, Donna L., 127
 Hogarth, Robin M., 87
 Holburn, Guy L. F., 87
 Hookway, James, 354
 Hopkins, Michael S., 127, 281, 325
 Horne, James Van, 108
 Horne, John, 127
 Horovitz, Bruce, 163
 Hout, Thomas M., 354
 Hoy, Frank, 324
 Huang, Yasheng, 354
 Hudson, Kris, 324
 Hughes, Jonathan, 23
 Hult, G. Thomas M., 281
 Hurst, David, 2
 Hussey, D., 305

I

Ibarra, Herminia, 23, 56
 Ibsen, H., 246
 Ichioka, Sachiko, 317
 Immelt, Jeffery, 230
 Ivey, Susan, 242
 Iwata, Edward, 240, 305

J

Jackson, David, 246
 Jacobides, Michael G., 23
 Jaremsky, Matt, 252
 Jargon, Julie, 353
 Jarvenpaa, Marko, 165, 306
 Javidan, Mansour, 354
 Jayactlandran, S., 87
 Jenkins, Dave, 286
 Jiabao, Premier Wen, 347
 Jin, Byungchae, 165
 Jinchun, Zeng, 314
 Johnson, Michael, 2
 Johnson, Richard A., 203
 Jones, Ashby, 324
 Jung, Andrea, 231, 242

K

Kami, Michael, 2
 Kanfer, F., 305
 Kaplan, Andreas M., 281
 Kaplan, Robert S., 135, 163, 164, 305
 Karube, Masaru, 354
 Katila, Ritta, 23
 Kato, Toshihiko, 354
 Keane, John, 42

Kearney, Eric, 367
 Keil, Thomas, 203
 Kelley, P. X., 170
 Kemmerer, Benedict, 23
 Kemper, Don, 243
 Kennedy, A., 246
 Kennedy, Simon, 354
 Ketchen Jr., David J., 127, 164
 Khosla, Lalita, 353
 Kiely, Kathy, 22
 Kilduff, Gavin J., 87
 Killan, C. Max, 308
 Kim, Jane, 325
 Kindler, Jeffrey, 228
 King, William R., 48, 56, 96, 126
 Kipling, Rudyard, 354
 Kirchner, Cristina, 242
 Kirkpatrick, Shelley, 102, 127
 Klein, Ross, 74
 Klowden, Kevin, 127
 Knotts, Rose, 338, 353
 Kotlerk Philip, 258
 Kraaijenbrink, Jeroen, 127
 Kress, Donald, 250
 Kretschmer, Tobias, 127
 Kroll, Mark, 203
 Kruschwitz, Nina, 281, 325
 Kulich, Clara, 246
 Kullman, Ellen, 242
 Kumar, M. V. Shyam, 164
 Kunc, Martin H., 127

L

Laamanen, Tomi, 203
 Lahart, Justin, 353
 Lalvani, Amar, 74
 Lam, Shun Yin, 87
 Lange, Donald, 127
 Langham, M., 305
 Langley, Ann, 23
 Lansiluoto, Aapo, 165, 306
 Lashinsky, Adam, 305
 Lavelle, Louis, 203
 Lavalle, Steve, 281
 Lee, Gwendolyn K., 164
 Lee, Peggy M., 127
 Lehmann, Donald R., 280
 Leke, Acha, 354
 Lenz, Robert T., 18, 23, 92, 202, 246, 284
 Lesser, Eric, 212, 281
 Leung, Sophie, 354
 Lev, Baruch, 325
 Lieberman, Marvin, 164
 Liguori, Stephen, 281
 Lincoln, Abraham, 2
 Linneman, Robert, 300, 305
 Lissak, Michael, 56
 Lo, Kimbra, 3215
 Locke, Edwin, 102, 127
 Lockwood, Jane, 349
 Lombardi, Vince, 210, 323
 Lorsch, John, 99, 127
 Lubin, David A., 325
 Lublin, Joann, 203, 246, 305, 324
 Lueneburger, Christoph, 325

Luhnnow, David, 354
 Lumpkin, G. T., 202
 Lund, Susan, 354
 Lustenberger, Lou, 49
 Lyles, Marjorie, 246

M

Machiavelli, Niccolo, 207
 Mackey, John, 252
 MacMillan, Ian C., 60, 202
 Maffei, Gregory, 234
 Majluf, N., 284
 Makower, Joel, 319
 Makridakis, Spyros, 87
 Mankins, Michael C., 247
 Marcel, Jeremy J., 23
 Marcotte, David, 354
 Mark, Reuben, 48
 Markman, Gideon D., 23
 Martin, Dean, 141
 Martin, John A., 165, 354
 Martin, Roger, 4
 Martin, Timothy, 4
 Mason, R., 178, 180, 202
 Mata, Jose, 23
 Mattioli, Dana, 238
 Maxwell, Hamish, 143
 Mazur, Tim C., 325
 McAfee, Bruce, 55, 56
 McCarthy, Jerome, 257, 280
 McConkey, Dale, 2, 23, 80, 87, 246, 284, 305
 McDonald, Michael L., 203
 McDonald, Rory, 23
 McGinnis, Michael, 305
 McGinnis, Vern, 50, 56
 McKinnell, Hank, 228
 McNutty, Eric J., 325
 Merrick, Amy, 281
 Meyrowitz, Carol, 242
 Micheli, Pietro, 203
 Miller, C. C., 23
 Millman, Joel, 164
 Mintzberg, Henry, 250, 284, 301, 305
 Mirabito, Ann M., 246
 Misangyi, Vilmos F., 203
 Mishina, Yuri, 325
 Mitchell, James, 38
 Moitahedian, Shawn, 164
 Montes-Sancho, Maria J., 325
 Montgomery, D. B., 164
 Moonves, Leslie, 234
 Moorman, Christine, 281
 Morales, Irene, 315
 Morecroft, John D. W., 127
 Morgan, Spencer, 324
 Morrison, Allen, 354
 Morrison, Gwen Dixon, 354
 Morrison, Scott, 144, 164
 Moschieri, Caterina, 247
 Moskowitz, Rich, 321
 Mossholder, Kevin, 247
 Mukherjee, Arpan, 354
 Mulcahy, Anne, 242
 Murray, Matt, 203
 Muto, Sheila, 164

N

Nadar, Ralph, 316
 Napoleon, 19
 Narayanan, V. K., 23
 Natta, Owen, 74
 Nelson, Ron, 22
 Newman, William, 246
 Newsome, Mikyong, 56
 Niblock, CEO, 7
 Nikolaou, Ioannis, 354
 Nohria, Nitin, 87
 Nooyi, Indra, 242
 Norstrom, Christer, 164
 Norton, David P., 135, 163, 164, 305
 Numagami, Tsuyoshi, 354

O

O'Brien, Jonathan P., 164
 O'Donnell, Jayne, 22, 324
 Obama, President Barack, 4, 349
 Obodaru, Otilia, 56
 Ofek, Elie, 87
 Ogden, John, 325
 Olsen, Eric M., 56, 281
 Oviatt, Benjamin M., 165
 Owyang, Jeremiah, 9

P

Palmisano, Samuel, 278
 Pandey, Alankrita, 164
 Pandit, Vikram, 225
 Parnell, John, 303, 305
 Pascale, R., 254, 280
 Passariello, Christina, 13
 Patton, George, 60
 Pearce, John A., II, 23, 55, 56, 247
 Peel, Michael J., 23
 Pennington, M., 187
 Perry, Nancy, 210
 Petrovits, Christine, 325
 Peyer, Urs, 23
 Pfeffer, Jeffrey, 23
 Phelps, Corey, 87
 Plambeck, Nils, 23
 Planellas, Marcel, 165
 Plath, Anthony, 62
 Pleck, Joseph, 241
 Pollock, Timothy G., 325
 Porter, Michael, 65, 75, 87, 119, 143, 148-152, 164, 243
 Portugal, Pedro, 23
 Potts, Randy, 4
 Pozen, Robert C., 203
 Prada, Paulo, 246
 Prahalad, C. K., 164
 Prescott, John E., 87
 Purdy, Mark, 203

Q

Quigley, Joseph, 56
 Quinn, James Brian, 202

R

Radhakrishnan, Suresh, 325
 Radnofsky, Louise, 164, 324

Raes, Anneloes M. L., 127
 Ranft, Annette L., 165
 Rapoport, Michael, 281
 Rarick, Charles, 48, 56
 Rashid, Ripa, 354
 Rattner, Steven, 164
 Raudsepp, Eugene, 22
 Rawley, Evan, 165
 Ready, Douglas A., 56
 Reddy, Sudeep, 246
 Reenen, John Van, 127
 Reeves, Martin, 325
 Reimann, Bernard, 23, 250
 Reinhardt, Forest, 325
 Reitzig, Markus, 165
 Renneboog, Luc D. R., 246
 Richardson, Hettie A., 247
 Richardson, Karen, 246
 Riddleberger, Eric, 23
 Ring, Peter Smith, 325
 Robb, Walter, 252
 Roberts, Brian, 25, 234
 Robertson, Christopher J., 325
 Robertson, Diana, 312
 Robinson, Richard, 23
 Roe, Robert A., 127
 Rogers, Paul, 247
 Rogers, Will, 130
 Rollinson, Randall, 23
 Rosen, Christine, 325
 Rosen, Corey, 239
 Rosenfeld, Irene, 242
 Ross, Joel, 2
 Roundy, Philip T., 164
 Rousebl, Philip, 127
 Rouseff, Dilma, 242
 Rowe, H., 178, 180, 202
 Roy, Abhijit, 281
 Rudin's Law, 170
 Rugelsjoen, Bjarne, 164, 305
 Rukstad, Michael G., 56
 Rumelt, Richard, 288, 305
 Rust, Roland T., 281
 Ryan, Michelle K., 246

Saad, Kamal, 127
 Salk, George, 60
 Salomon, Robert, 165
 Salter, Malcolm, 190
 Saltzman, MaRC, 23
 Sammons, Mary, 242
 Sandberg, Sheryl, 74
 Sanders, Gerard, 247
 Santora, Joseph C., 247
 Saporito, Bill, 86, 176
 Sawka, Kenneth, 86
 Scardino, Marjorie, 94
 Scarpello, Vida, 117, 127
 Schapiro, Mary, 301
 Schein, Edgar H., 126, 246
 Schendel, D. E., 303, 305
 Schey, Peter, 315
 Schiffrin, Matthew, 164
 Schnatterly, Karen, 203
 Schoemaker, Paul, 56

Schrader, K., 23
 Schroeder, Roger, 115
 Schultz, Peter, 54
 Schwenk, G. L., 23
 Sechler, Bob, 127
 Serpa, Roy, 23
 Settoon, Randall P., 247
 Shaojie, Anna Cui, 305
 Shapiro, Jeremy, 247
 Sharma, Amol, 354
 Sharma, Subramaniam, 353
 Shaw, Harry, 224
 Shellenbarger, Sue, 246
 Sherman, Stratford, 353
 Shimelonis, Mark, 146
 Shockley, Rebecca, 281
 Shook, Christopher L., 164
 Shook, John, 247
 Short, Jeremy C., 164
 Shyam, Kumar, M. V., 164
 Siegel, Donald S., 165
 Simons, Kenneth L., 165
 Simons, Robert, 305, 306
 Simpson, Alan K., 308
 Singh, Harbir, 354
 Singh, Jitendra V., 354
 Singh, Prime Minister Manmohan, 350
 Sirmon, David G., 127
 Slater, Stanley F., 281
 Sloan, Alfred, Jr., 7, 22
 Smith, Adam, 102, 127
 Smith, Daniel, 87
 Smith, Julia, 23
 Smith, K. G., 164
 Smith, M., 163
 Smith, Randall, 62
 Smith, Rebecca, 325
 Solomon, 291
 Sonenshein, Scott, 247
 Spencer, Jennifer, 354
 Spender, J. C., 127
 Spenser, William, 250
 Spors, Kelly, 164
 Srivastava, Mehul, 353
 Staley, Ed, 49
 Starik, Mark, 318
 Staw, Barry M., 87
 Steensma, H. Kevin, 87
 Steiner, George, 50, 56
 Stengel, Jim, 256
 Stobaugh, Robert, 246
 Stone, Brad, 127
 Stonecipher, Harry, 241
 Strickland, A. J., III, 87, 163, 164, 354
 Stynes, Tess, 286
 Sun Tzu, 3, 20, 92, 302
 Surroca, Jordi, 325

T

Teagarden, Mary, 354
 Teets, John W. 42
 Telesio, Piero, 246
 Tenbrunsel, Ann, 325
 Terlep, Sharon, 310
 Thai, Kim, 280
 Tharenou, Phyllis, 354

Thompson, A., 87
 Thurm, Scott, 164
 Tihanyi, Laszlo, 127
 Tilles, Seymour, 284
 Timberlake, Cotton, 354
 Toffler, Alvin, 295
 Toman, Nicholas, 281
 Tosi, Henry L., 203
 Tribo, Josep A., 325
 Trice, H. M., 99
 Trojanowski, Grzegors, 246
 Truman, Harry, 210
 Tse, Edward, 354
 Tuggle, Christopher S., 203
 Tzu, Sun, 3, 20, 92, 302

U

Ullman, Myron, 256, 280
 Un, C. Annique, 281
 Underhill, Paco, 9
 Unruh, Gregory, 325
 Upson, John W., 165
 Useem, Michael, 354

V

Van Horne, James, 108
 Varadarajan, P. R., 87
 Vassolo, Roberto, 354
 Vazquez, Raul, 69
 Vermeulen, Freek, 127
 Vincent, Anton, 105
 Vitton, John, 48, 56
 Voelpel, Sven, 367
 Vranica, Suzanne, 105, 246, 280

W

Waddock, Sandra, 325
 Wagner, Stefan, 165
 Wall, Anders, 164
 Walters, Bruce A., 203
 Warmelen, Arend Van, 354
 Wassmer, Ulrich, 165
 Waterman, Robert, Jr., 2, 8, 22, 56, 127, 299, 305
 Waters, J., 305
 Wathieu, Luc, 87, 281
 Weber, Klaus, 23
 Weihrich, Heinz, 202
 Weinberg, Bruce, 254, 280
 Weiss, Jeff, 23
 Westphal, James D., 203
 Wilson, James W., 23
 Wilson, Marissa, 315
 Wiltermuth, Scott S., 325
 Winfrey, Oprah, 242
 Wingfield, Nick, 172
 Woertz, Patricia, 242
 Wohlgezogen, Franz, 87
 Wolfowitz, Paul, 316
 Wonacott, Peter, 354
 Woodman, Richard W., 247
 Woodyard, Chris, 325
 Worthen, Ben, 305
 Wowak, Adam J., 247
 Wright, Mike, 164
 Wright, Peter, 203
 Wright, Tom, 280

X

Xia, Jun, 354

Y

Yang, Hongyan, 87

Yavitz, Boris, 246

Yeung, Sally, 47, 48, 56

Yoshikawa, Toru, 164

Young, Eric, 313

Yu, Jifeng, 165

Yuan, Feirong, 247

Yujuico, Emmanuel, 281

Yun, Michelle, 354

Z

Zand, Dale, 23, 305

Zane, Lee J., 23

Zaslav, David, 25, 234

Zeiner, Bennet A., 87, 354

Zekaria, Simon, 94

Zhu, Yunxia, 127

Zimmerman, Ann, 86





Índice

A

Acciones correctivas, 295, 304
Acuerdos cooperativos, 154
 (entre competidores), 154
Adaptarse (al cambio), 7–8
Administración, 100–104
 control, 103
 de la fuerza de ventas, 105
 de pasillo, 290–291
 de recursos humanos, 103, 228–229, 238
 del conflicto, 219–220
 del personal, 101, 103
 funciones administrativas, 100
 lista de preguntas para una auditoría administrativa, 104
 motivación, 102
 organización, 102
 planeación, 100
 por crisis, 134
 por esperanzas, 134
 por extrapolación, 134
 por factores subjetivos, 134
 por objetivos, 134
Administración de operaciones, implementación de estrategias
 (capítulo 7), 210–249
Administración estratégica, 5, 15–16, 43–44, 57, 62, 80, 93, 286, 304, 310
 análisis de casos, 359–369
 arte o ciencia, 301
 beneficios, 15–16
 definición, 5
 desafíos, 301–303
 en organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, 21
 en pequeñas empresas, 21
 estrategias visibles o secretas, 302–303
 etapas, 5–6
 modelo, 13–14, 46, 63, 95, 136, 173, 213, 253, 287, 310, 331
 niveles de salud, 243
 pautas para una administración estratégica eficaz, 17–19
 proceso, 5, 64
 secrecía frente a debate abierto, 302–303
 términos, 8–13
Administrar
 el medio ambiente (*vea* Medio ambiente), 317–323
 la resistencia al cambio, 7–8, 234–235
Adquirir capital, 261–264
Adquisiciones, 155–157
 de capital privado, 157
 fusión amistosa, 155
 toma hostil, 155
África, 343, 345–347
Alianza estratégica, 153–155
Alianzas estratégicas y asociaciones, 153
Ambientalistas, 309–327
Amenazas, 81–82
Análisis
 competitivo, 75, 85
 de caso oral, 367
 de costos y beneficios, 93, 107
 de estados financieros proyectados, 264–272, 284
 de la cadena de valor (ACV), 93–94, 119–121
 de las razones financieras, 27, 93, 97, 110, 112
 de los clientes, 104
 de razones, 27
 del punto de equilibrio, 113–114, 128

EPS/EBIT, 261–264, 282
industrial: matriz de evaluación de factores externos (EFE), 61–62, 80–83
integral del caso por escrito, 262–263
y elección de estrategias, 171
Análisis de caso (parte 6), 359–369
 directrices, 300
 esquema de un análisis de un caso muestra, 363, 366–369
 presentación oral, 363–369
 recomendaciones para el éxito, 365
Analítica empresarial, 184, 278
Aplicar acciones correctivas, 295
Aprender del socio, 153
Arrecifes de coral, 323
Arte o ciencia, 301
Asignación de recursos, 219
Auditoría ambiental, 318–319
 externa. *Vea* evaluación externa (capítulo 3), 62, 68, 72
 interna. *Vea* Evaluación interna (capítulo 4), 93–129
Auditorías, 300
Autoconcepto en las declaraciones de misión, 53
Automóviles eléctricos, 322
Aves cantoras y arrecifes en problemas, 323
B
Bancarrota, 146
Benchmarking, 93, 121, 230
Beneficios (de la administración estratégica), 15
 beneficios financieros, 15
 beneficios no financieros, 16
 de una fuerza laboral diversa, 242
Bribery Act & Law, 314
C
Caballero blanco, 156
Calidad (función de producción y operaciones), 115
Calificación total del atractivo (CAT) (en una MPEC), 191–195
Calificaciones, 81–84
Cambio
 administración del, 234–235
 climático, 317–322
 organizacional, 7–8, 234–235
Capacidad (función de producción/operaciones), 115
Capacitación ambiental, 320
Capítulo 7, 9, 11, 12 y 13, bancarrota, 146
Cartera
 de negocios, 182–185, 200
Caso de cohesión (Walt Disney Corporation), 24–39
 balances generales, 26
 competidores, 31, 33, 35
 estados de resultados, 26
 estructura organizacional, 25
Casos de administración estratégica de excelencia
 capítulo 1, 4
 capítulo 2, 44
 capítulo 3, 62
 capítulo 4, 94
 capítulo 5, 132
 capítulo 6, 172
 capítulo 7, 212
 capítulo 8, 252
 capítulo 9, 286
 capítulo 10, 310
 capítulo 11, 330

- Ceremonias, 98–99
 Certificación en inteligencia competitiva (IC), 61, 87
 Certificaciones ISO 14000 y 14001, 318, 321–322
 China, 343–344, 347–348
 Cinco estrategias genéricas de Porter, 148–149
 diferenciación, 149
 enfoque (tipos 4 y 5), 149
 liderazgo en costos (tipos 1 y 2), 148
 Citas notables, 2, 42, 60, 130, 159, 170, 210, 284, 308, 328, 358
 Clientes, 53, 55
 Clima empresarial en los diferentes países y continentes, 345–350
 Alemania, 350
 China, 347
 Filipinas, 348
 India, 349
 México, 351
 países africanos, 345
 Taiwán, 349
 Código de ética de negocios, 312
 Comercio electrónico, 9
 Compensación, 231–233
 Competencia
 central, 121
 global, ventajas y desventajas, 333–334
 Competencias distintivas, 95, 121
Competitive Advantage of Nations, 148
 Componentes de una declaración de misión, 50–53
 ejemplos, 53–57
 Compra apalancada, 157
 Comunicación, 15, 96, 103
 Confrontación, 220
 Congruencia
 horizontal de las metas, 216
 vertical de objetivos, 216
 Consistencia, 288
 Consonancia, 288
 Consorcio, 154
 Contabilidad (*vea* finanzas/contabilidad), 261–275
 Control, 103
 Convenios de distribución/licenciamiento cruzados, 154
 Cooperación entre competidores, 153
 Corporaciones multinacionales, 333
 Costos
 fijos, 113
 totales, 113–114, 128
 variables, 114
 Credo, 45
 Creencias, 98–99
 Criterios de Rumelt para la evaluación de estrategias, 288
 Cuadrante
 conservador en PEYEA, 181
 defensivo (en PEYEA), 181
 Cuadro de mando integral, 135, 285, 296–297, 303, 306
 Cuentos populares, 99
 Cuestiones relativas a los recursos humanos al implementar estrategias, 237
 Cultura, 196, 312, 340–345
 de apoyo a la estrategia, 6, 235
 definición, 98, 100
 dificultades culturales, 337
 empresarial estadounidense frente a otros países, 337–339
 ética, 312
 impuestos corporativos en el entorno global, 335–337
 ventajas y desventajas, 333–334
 Cultura empresarial
 en Alemania, 342
 en Brasil, 342
 en China, 343
 en Egipto, 343
 en India, 344
 en Japón, 340–341
 en México, 339
 en Nigeria, 345
 Cultura organizacional, 98–100, 235
 cultura empresarial estadounidense frente a otros países, 337–339
 definición, 98, 100
 formas y medios de alterar la, 235–236
 productos culturales, 98–99
- D**
 Datos frente a información, 118
 Debilidades, 11, 40, 100, 307
 Decisión
 de financiamiento, 109
 de inversión, 109
 Decisiones sobre dividendos, 109
 Declaración
 de creencias, 45
 de filosofía, 45
 de propósito, 45
 Declaraciones de misión (capítulo 2), 10, 42–59
 componentes de las, 50–53
 de las, 49–52
 definición, 45, 49
 ejemplos, 53–54, 57
 evaluación de las, 52
 importancia (beneficios) de las, 48, 50–51
 misión *versus* visión, 22, 26, 47, 53
 proceso para desarrollar, 47–48
 redacción y evaluación de las, 52
 Declaraciones de visión, 10, 26, 45–49, 53
 definición, 45
 ejemplos, 45
 importancia (beneficios) de las, 48, 50–51
 Defensores, 197
 Deficiencia o superioridad relativa, 11
 Denuncias internas, 313–314
 Desactivación, 219
 Desafío global, 334–335
 Desarrollo
 del mercado, 137, 141
 del producto, 142
 potencial de productos sustitutos, 77
 Descuento, 274
 Desintegración, 138
 Desinversión, 147
 Dificultades
 culturales, 337
 en la planeación estratégica, 17
 Dilución de la propiedad, 263
 Director, 197
 Director de análisis competitivo, 75
 Director de información (CIO), 71, 228–229
 Director de inteligencia competitiva (CIO), 228–229
 Director de marketing (CMO), 229
 Director de operaciones (COO), 228–229
 Director ejecutivo (CEO), 228–229
 Director estratégico (CSO), 10, 228–229
 Director financiero (CFO), 228–229
 Director jurídico (CLO), 228–229
 Director tecnológico (CTO), 71, 228–229
 Directrices para análisis de casos, 360
 Distribución, 107
 Diversidad, 242
 Diversificación no relacionada, 143–144

- E**
- Economía, 65
 - EEOC, 316
 - Ejercicios para reforzar el aprendizaje, 1, 38–41
 - capítulo 2, 56–59
 - capítulo 3, 87–91
 - capítulo 4, 128–129
 - capítulo 5, 165–169
 - capítulo 6, 203–209
 - capítulo 7, 247–249
 - capítulo 8, 281–283
 - capítulo 9, 306–307
 - capítulo 10, 326–327
 - capítulo 11, 355–357
 - El arte de la guerra*, 20, 22
 - Empatar estructura y estrategia, 220
 - Empoderamiento, 15
 - Empresas
 - conjuntas en India, 349–350
 - internacionales, 333
 - Entrada potencial de nuevos competidores, 77
 - EPA, 320–321
 - Equifinalidad, 197
 - Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, 240
 - Error de halo, 200
 - Escalamiento multidimensional, 260
 - Esquema de un análisis de caso, 366
 - de caso muestra, 363, 367–369
 - Estabilidad del entorno (EE), en PEYEA, 178–179
 - Estados sindicalizados, 70
 - Estándares, 292–295
 - Estándares internacionales de reportes financieros (IFRS), 300–301, 304
 - Estrategas, 9, 311
 - Estrategia
 - competitiva, 148
 - de cambio educativo, 234
 - de cambio egoísta, 234
 - de cambio forzado, 234, 235, 244
 - de cambio racional, 234
 - de combinación, 135
 - de negocios (frente a estrategia militar), 19
 - de reversión, 146
 - global, 335
 - militar (*versus* estrategia de negocios), 19–20
 - productos culturales, 98–99
 - y cultura, 98–100, 235
 - Estrategias, 11
 - alternativas, 137
 - bancarrota, 146
 - DA, 201
 - de diferenciación, 149, 151
 - de enfoque, 142, 152, 197
 - de liderazgo en costos, 148–150
 - desarrollo del mercado, 11, 137
 - desarrollo del producto, 11, 137
 - desinversión, 11, 137
 - diversificación, 11, 137
 - diversificación no relacionada, 6, 137
 - diversificación relacionada, 137
 - DO, 201
 - expansión geográfica, 137
 - FA, 176, 201
 - FO, 176
 - franquiciamiento, 138
 - genéricas, 148–149
 - integración hacia adelante, 137
 - integración hacia atrás, 137
 - integración horizontal, 137
 - integración vertical, 138
 - liquidación, 11, 137
 - medios para lograr, 153–159
 - niveles de, 136, 138
 - penetración de mercado, 11, 137
 - recorte de gastos, 11, 137
 - tipos de, 135
 - visibles o secretas, 302
 - Estrategias de diversificación, 143–144
 - no relacionadas, 143–144
 - relacionadas, 143–144
 - Estrategias defensivas
 - desinversión, 147
 - liquidación, 148
 - recorte de gastos, 146
 - Estrategias de integración, 98, 137–138
 - hacia adelante, 137–138
 - hacia atrás, 137, 139–140
 - horizontal, 137, 140–141
 - vertical, 138
 - Estrategias genéricas, 148–149
 - diferenciación, 148
 - enfoque, 149
 - liderazgo en costos, 148
 - Estrategias intensivas, 141–143
 - desarrollo del mercado, 137, 141
 - desarrollo del producto, 137, 142–143
 - penetración de mercado, 137, 141
 - Estrellas, 185, 201
 - Estructura
 - de unidad estratégica de negocios (UEN), 220–225
 - descentralizada, 222
 - divisional, 220, 222–225
 - funcional, 220–221
 - matricial, 220, 227
 - y estrategia, 220–229
 - Estructura organizacional, 25, 220–230
 - divisional, ventajas y desventajas de contar con una, 220–225
 - funcional, ventajas y desventajas de contar con una, 220–221
 - matricial, ventajas y desventajas de contar con una, 220–227
 - síntomas de ineficacia, 221
 - Etapas
 - de adecuación, 187–190
 - de aportación de información, 188–190
 - de decisión, 190
 - Ética corporativa, 308–327
 - Ética de negocios/Responsabilidad social/Sostenibilidad ambiental (capítulo 10), 14, 46, 63, 287, 308–327
 - código de ética de negocios, 312
 - cultura ética, 312–314
 - definición, 311
 - relaciones sentimentales en el trabajo, 315–316
 - sobornos, 324, 314–315
 - Ética, 308–314
 - personal, 311–316
 - Evaluación
 - de las declaraciones de misión, 52
 - del valor de un negocio, 293–294
 - Evaluación de estrategias, 5, 6, 285–307 (capítulo 9), 285–307
 - actividades, 291
 - aplicar medidas correctivas, 295
 - arte o ciencia, 301–302
 - auditorías, 300–301
 - características de un sistema de evaluación efectivo, 298–299
 - cuadro de mando integral, 296–297
 - desafíos, 301–304

- estrategias visibles o secretas, 302–303
fuentes publicadas, 297–298
medición del desempeño organizacional, 6, 292, 294
modelo, 291, 293, 303
planeación de contingencias, 299–300
planeación estratégica con enfoque descendente o ascendente, 303
revisión de las bases de la estrategia, 291
revisión, evaluación y control (capítulo 9), 285–307
- Evaluación externa (capítulo 3), 60–92
análisis industrial: matriz de evaluación de factores externos (EFE), 80–83
cooperación entre competidores, 153–155
fuentes de información externa, 79
fuerzas competitivas, 72
fuerzas económicas, 65
fuerzas políticas, gubernamentales y legales, 68
fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, 67
fuerzas tecnológicas, 71
globalización, 328–357
hacer suposiciones, 80
herramientas y técnicas de pronóstico, 79–80
matriz de evaluación de factores externos (EFE), 61, 80–83
matriz del perfil competitivo, 73, 83–84
modelo de las cinco fuerzas de Porter, 75–78
modelo de las cinco fuerzas, 75–78
naturaleza de una evaluación externa, 62–65
perspectiva de la organización industrial (OI), 65
proceso para llevar a cabo, 64
programas de inteligencia competitiva (IC), 74
recuadros de casos de administración estratégica de excelencia
capítulo 1, 4
capítulo 2, 44
capítulo 3, 62
capítulo 4, 94
capítulo 5, 132
capítulo 6, 172
capítulo 7, 212
capítulo 8, 252
capítulo 9, 286
capítulo 10, 310
capítulo 11, 330
remuneración ejecutiva, 233
- Evaluación interna (capítulo 4), 93–129
administración, 100–104
análisis de costos y beneficios, 107–108
análisis de la cadena de valor (ACV), 119–121
análisis de las razones financieras, 109–112
análisis del punto de equilibrio, 113–114
auditoría de investigación y desarrollo, 118
dificultades culturales, 98–100
fuerzas internas, 95
funciones de finanzas y contabilidad, 108–112
integración de estrategia y cultura, 98–100
investigación y desarrollo, 116–118
- Evasión, 244
Exploración del entorno, 11, 62
- F**
Factores críticos para el éxito, 83–84
Feng shui, 339
Fijación de precios, 106, 257
Filipinas, 348
Financiamiento
del capital, 261–264
mediante acciones ordinarias, 261–263
mediante acciones, 261–264
mediante deuda, 261–264
Finanzas y contabilidad, 108, 114, 261
- Financial Accounting Standards Board (FASB), 271, 273
funciones de finanzas, 108
lista de preguntas para una auditoría de, 114
razones financieras, 26–28, 108–109
Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), 314–315, 333
Formulación de estrategias, 5, 13, 14, 19, 43, 48, 65, 80, 100, 287, 311
aspectos culturales, 196
e implementación de estrategias, 19
etapa de adecuación, 174–175
etapa de aportación de información, 174–175
etapa de decisión, 6, 174
modelo, 16, 174, 201
modelo analítico, 174
políticas de, 196–197
temas de gobierno, 197
vea también Arte o ciencia, 301
- Fortalezas, 19, 39
y debilidades internas, 11, 40, 100, 307
Fracaso de una empresa, 146–148, 289
Franquiciamiento, 138
Fuentes de información externa, 79
Fuerza laboral (función de producción y operaciones), 115
- Fuerzas**
ambientales, 67–69
competitivas, 72
culturales, 99
económicas, 65
externas, 63–64, 85
externas variables, 60–92
gubernamentales, 68–71
internas, 95
sociales, culturales, demográficas y ambientales, 67, 69
tecnológicas, 71
variables, 69
- Fuerzas/variables**
demográficas, 67–69
legales, 68–71
políticas, gubernamentales y legales, 68, 71
- Fuld–Gilad–Herring Academy of Competitive Intelligence, 88
fuld.com (recolección de información), 74, 88
- Funciones de administración, 100–102**
administración del personal, 101, 103
control, 101, 103–104
motivación, 101, 102
organización, 101, 102
planeación, 100–102
- Funciones de finanzas, 108**
decisión de financiamiento, 108
decisión de inversión, 108
decisiones sobre dividendos, 108
- Funciones de marketing, 104–108, 253–256**
análisis de costos y beneficios, 107
análisis de los clientes, 104
distribución, 107
investigación de mercados, 107
lista de preguntas para una auditoría de marketing, 108
planeación de productos y servicios, 106
precios, 106
venta de productos y servicios, 104
- Fusión/adquisición, 155–156**
beneficios de una, 157
fusión amistosa, 155
toma hostil, 155–156
- G**
GAAP, 300–301
GAAS, 300, 304

Globalización, 333, 335
Gobierno, 197
Grado de satisfacción, 197
Grupos de interés, 50–51, 71, 3–2, 317
Guanxi, 337

H
Hacer suposiciones, 80
Héroes/heroínas, 98–99
Herramientas y técnicas de pronóstico, 79, 80
Historia, 98–99

I
IFRS, 300–301, 304
Imagen pública, 53
Impacto futuro, 295
Implementación de estrategias, 5–6, 12–14, 100, 213, 287, 311
Implementación de estrategias (capítulo 7): Temas de administración y operaciones, 210–249
 administrar el conflicto, 219
 administrar la estructura, 220
 administrar la resistencia al cambio, 234–235
 asignación de recursos, 219
 beneficios de una fuerza laboral diversa, 242
 crear una cultura de apoyo a la estrategia, 6, 235–236
 cuestiones relativas a la producción/operaciones al implementar estrategias, 236–237
 cuestiones relativas a los recursos humanos al implementar estrategias, 237–245
 equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, 240–243
 estructura de unidad estratégica de negocios (UEN), 25, 225–229
 estructura divisional, 222–225
 estructura funcional, 220–221
 estructura matricial, 227–229
 objetivos anuales, 215–217
 planes de propiedad de acciones para el empleado (PPAE), 239–240
 políticas, 217–219
 programas corporativos de bienestar, 242–243
 qué hacer y qué evitar al desarrollar organigramas, 227
Implementación de estrategias (capítulo 8): temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de administración de la información, 251–283
 adquirir capital, 261
 análisis de estados financieros proyectados, 264–270
 análisis EPS/EBIT, 261–264
 analítica de negocios, 278
 decidir si bursatilizarse o no, 275
 evaluación del valor de una empresa, 272–275
 marketing basado en propósitos, 256
 medios publicitarios, 255–261
 nuevos principios de marketing, 254–255
 posicionamiento de productos, 259–261
 presupuestos financieros, 270–272
 segmentación basada en la retención, 257–258
 segmentación de mercados, 256–259
 temas actuales de marketing, 253–261
 temas de finanzas/contabilidad, 261–275
 temas de investigación y desarrollo, 275–277
 temas de marketing, 255–261
 temas de sistemas de administración de la información, 277–278
India, 344–345, 349–350
Indicadores empíricos, 98
Informe de sostenibilidad, 309, 319, 326–327
Inhwa, 337
Instituciones
 educativas, 160
 religiosas, 160

Institute for Competitive Intelligence, 88
Integración
 hacia adelante, 138
 hacia atrás, 137, 139
 horizontal, 140
 vertical, 138
Internet, 8, 64, 71, 105, 256
Intuición (*versus* análisis), 6, 21
Inventario (función de producción y operaciones), 115
Investigación de mercados, 107
Investigación y desarrollo, 116–117
 auditoría de investigación y desarrollo, 118
 interna y externa, 116–117

J
Junta de directores, 197–199, 208
Justo a tiempo (JIT), 115–116, 236

L
Lenguaje, 98–99
 corporal, 364
Ley de Rudin, 170
Ley Dodd–Frank, 301, 314
Ley Robinson–Patman, 106
Ley Sarbanes–Oxley, 199
Leyenda, 98–99
Liderazgo, 103
Liquidación, 148
Lista de preguntas
 para una auditoría administrativa, 104
 para una auditoría de finanzas y contabilidad, 114
 para una auditoría de investigación y desarrollo, 118
 para una auditoría de marketing, 108
 para una auditoría de producción y operaciones, 116
 para una auditoría de sistemas de la información, 118–119

M
Mapas de posicionamiento de productos, 260, 281–282
Marketing basado en propósitos, 256
Marketing, 104–108, 253–261
 análisis de costos y beneficios, 107–108
 basado en propósitos, 256
 cuestiones relativas a la implementación, 253–261
 distribución, 107
 fijación de precios, 106–107
 funciones de marketing, 104
 investigación de mercados, 107
 lista de preguntas para una auditoría de marketing, 108
 medios publicitarios, 255
 nuevos principios de marketing, 254
 planeación de productos y servicios, 106
 posicionamiento de productos, 256
 segmentación de mercados, 256
 venta de productos y servicios, 104–108, 253–261
Marketing de prueba, 106
matriz de evaluación de factores internos, 122–124
matriz EFI, 93, 122–124
naturaleza de una auditoría interna, 94–97
oferta pública inicial (OPI), 275
proceso para llevar a cabo una auditoría interna, 96
producción/operaciones, 115–116
productos culturales, 99
sistemas de administración de la información, 118–119
visión basada en los recursos (VBR), 97–98
Matrices EFE e IFE revisadas, 291
Matriz
 análisis FODA, 177–178, 203–204
 BCG, 186–188, 205, 208

de Boston Consulting Group (BCG), 182
 de evaluación de factores externos (EFE), 61, 80–83, 293
 de evaluación de factores internos, 122–123, 293
 de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA), 76, 201
 de la gran estrategia, 189–190, 208
 de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), 191–195, 205
 de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), 178, 201
 de perfil competitivo, 61, 83–85
 IE, 186–188
 interna–externa (IE), 186–188
 PEYEA, 178–13, 204–205
 Medición del desempeño organizacional, 292
 Medio ambiente, 309–327, 318
 Mercados, 53
 turbulentos y vertiginosos, 152
 Metáforas, 98–99
 Metas. *Vea* Objetivos, 38
 Método
 de acciones circulantes para valorar una empresa, 273
 del caso, 361
 de la razón precio/utilidades para valorar empresas, 273
 México, 339, 351
 Mezcla de marketing, 257
 plaza, 257
 precio, 257
 producto, 257
 promoción, 257
 Minería de datos, 278
 Misión, 42–59
 Mitos, 98–99
 Modelo de las cinco fuerzas, 75–78, 98
 desarrollo potencial de productos sustitutos, 77
 entrada potencial de nuevos competidores, 77
 poder negociador de los consumidores, 78
 poder negociador de los proveedores, 78
 rivalidad entre empresas competidoras, 76
 Motivación, 102
 MPEC, 191–195, 205
 Mujeres, 240–242

N

Nemaswashio, 339
 Nicho vacante, 260
 Nota para el estudiante
 capítulo 1, 20
 capítulo 2, 52
 capítulo 3, 84
 capítulo 4, 123
 capítulo 5, 161
 capítulo 6, 200
 capítulo 7, 244
 capítulo 8, 278
 capítulo 9, 303
 capítulo 10, 323
 capítulo 11, 352

O

Objetivos, 38, 132–134
 a largo plazo, 11, 65, 132–133
 administración sin objetivos, 134
 anuales, 11, 12, 65, 215, 244
 beneficios de los, 134
 características de los, 133
 estratégicos, 14, 133

financieros, 133
 objetivos financieros versus estratégicos, 133
 propósito y características, 132–133
 Oferta pública inicial (OPI), 275
 Operaciones (*vea* Función de producción y operaciones), 115–116, 236–237
 internacionales, 328–357
 ventajas y desventajas, 333
 Oportunidades, 81–82
 y amenazas externas, 10, 40, 307
 Organigramas, 220–230
 qué hacer y qué evitar, 227
 Organización, 102
 Organizaciones
 gubernamentales (planeación estratégica), 161
 médicas, 160
 sin fines de lucro y gubernamentales, 159
 Overseas Private Investment Corporation (OPIC), 333

P

Participación
 de ganancias, 233
 de utilidades, 232–233
 Pautas para una administración estratégica eficaz, 298–299
 Penetración de mercado, 137, 141
 Pequeñas empresas, 161
 Perfiles estratégicos, 180
 Permisos de ausencia sin paga, 238
 Perros, 185
 Perspectiva de la organización industrial (OI), 65
 Planeación, 100–102
 a largo plazo, 5, 14
 de contingencia, 299
 de productos y servicios, 53, 106
 estratégica con enfoque descendente o ascendente, 303
 Planeación estratégica, 5, 19, 39
 arte o ciencia, 301
 citas (*vea* Citas notables)
 desafíos, 301–303
 dificultades, 17, 22
 por qué algunas empresas no llevan a cabo una planeación estratégica, 6, 16
 proceso de generación y selección de estrategias, 173–174
 software, 41
 Planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE), 238–240
 Poder negociador
 de los consumidores, 76, 78
 de los proveedores, 76, 78
 Política social, 316
 en Japón y otros países del mundo, 317
 Políticas, 12, 21, 217
 para la elección de una estrategia, 196
 sociales relativas al retiro, 317
 Ponderaciones y calificaciones, 80–84
 Porter, modelo de las cinco fuerzas de, 75–78, 98
 desarrollo potencial de productos sustitutos, 77
 entrada potencial de nuevos competidores, 77
 poder negociador de los consumidores, 78
 poder negociador de los proveedores, 78
 rivalidad entre empresas competidoras, 76
 Posición
 competitiva (PC), en PEYEA, 178–179
 de la participación relativa de mercado, 183
 en la industria (PI), en PEYEA, 178–179
 financiera (PF) en PEYEA, 178–183

- Posicionamiento
de la marca, 259–261
de productos, 259
PPAE, 239–240
Precio, 257
Preparación
de un análisis de caso escrito, 359–369
de un caso para presentarlo en clase, 359–369
y presentación de un análisis de caso, 359–369
Presentación oral, 363, 367
Presupuestación de capital, 109
Presupuesto de efectivo, 271
Presupuestos financieros, 26–28, 270–271
Prima, 273
Proceso (función de producción y operaciones), 115
Producción y operaciones, 115, 236
cuestiones relativas a la producción/operaciones al implementar estrategias, 236–237
funciones de producción y operaciones, 115
lista de preguntas para una auditoría de, 116
Producto, 53
Productos culturales, 99
Programas
corporativos de bienestar, 242–243
de bienestar, 242–243
Programas de inteligencia competitiva (IC), 74–75
definición, 75
espías corporativos, 74–75
tácticas poco éticas, 74–75
Promoción, 105
de ventas, 257
Proteccionismo, 68, 86
Prueba maquiavélica, 206
Publicidad, 105–106, 255–256
cuadrante agresivo (en PEYEA), 179
Puntaje de atractivo (PA en una MCPE), 193
- R**
Razones
de actividad, 110–111
de apalancamiento, 110–111
de crecimiento, 112
de liquidez, 110–111
de rentabilidad, 110–111
Recomendaciones
de contenido, 365
de proceso, 365
Reconciliatorio, 50, 52
Recorte
de gastos, 146
de personal, 230
Recuadros: casos de administración estratégica de excelencia
capítulo 1, 4
capítulo 2, 44
capítulo 3, 62
capítulo 4, 94
capítulo 5, 132
capítulo 6, 172
capítulo 7, 212
capítulo 8, 252
capítulo 9, 286
capítulo 10, 310
capítulo 11, 330
Reducción de niveles jerárquicos, 230
reestructuración y reingeniería, 230–231
relación estrategia-estructura de Chandler, 220
temas de administración y operaciones (capítulo 7), 214–215, 236–237
temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de administración de la información (capítulo 8), 251–283
vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias, 231–234
y formulación de estrategias, 213
Reestructuración, 230
Regresión lineal, 80
Reingeniería, 230–231
Relación estrategia-estructura, 220
de Chandler, 220
Relaciones
amorosas en el trabajo, 315
con los clientes, 105
Relocalización o subcontratación, 158–159
de los procesos de negocio (BPO), 158
Remuneración por méritos, 231–233
Resistencia al cambio, 234, 296
Resolución de conflictos, 219
confrontación, 220
desactivación, 219
evasión, 219
Responsabilidad social (capítulo 10), 69, 310, 316–317
Resumen ejecutivo, 359–369
Retiros, 14, 21
Revisión, evaluación y control de estrategias, 39, 285–307
Rito, 98–99
Ritual, 98–99
Rivalidad entre empresas competidoras, 76–77
- S**
SAA (sistemas de administración ambiental), 322
Saga, 98–99
Segmentación, 256–258
de mercados, 256–258
Seguidor rápido, 158
Signos de interrogación, 185
Símbolos, 98–99
Similitud de recursos, 75
Sindicatos, 69
Sinergia, 100
Sistema de bonos, 233
Sistemas de administración de la información, 118, 277–278
Sitios web de redes sociales, 255
Six Sigma, 230
Sobornos, 314–315
Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), 74
Software de planeación estratégica CheckMATE, 41
Sostenibilidad ambiental (capítulo 10), 317–323
asuntos ambientales, 320
automóviles eléctricos, 322
cambios en la falta de estándares, 319
Certificación ISO 14000/14001, 321
razones para ser “verdes”, 321
ser proactivo, no reactivo, 321
Sostenibilidad, 310–318
Standard & Poor’s Industry Surveys, 79
Strategic Management Club Online (SMCO), 5, 41
Strategos, 19
Strategy Club, 5, 41
Suma total de puntajes de atractivo total (SPAT) (en una MPEC), 193, 201
Suposiciones, formulación de, 80
- T**
Taiwán, 349
Tasa de crecimiento de la industria (eje de la matriz BCG), 183
Tasas tributarias, 335–336
Techo de cristal, 241

Tecnología de información, 71
 Temas de investigación y desarrollo, 275–277
 Temas de sistemas de administración de la información, 12
 Temas globales/internacionales (capítulo 11), 328–357
 clima empresarial en los diferentes países y continentes, 345–351
 Alemania, 350–351
 China, 347–348
 Filipinas, 348–349
 India, 349–350
 México, 351
 países africanos, 345–351
 Taiwán, 349
 cultura empresarial en los diferentes países y continentes, 339–345
 en Alemania, 342–343
 en Brasil, 342
 en China, 343–344
 en Japón, 340–341
 en México, 339
 estadounidense frente a otros países, 337–339
 desafío global, 334–335
 diferencias en la comunicación entre los distintos países, 339
 en Egipto, 343
 en India, 344–345
 en Nigeria, 345
 organizaciones multinacionales, 333
 dificultades culturales, 337
 impuestos corporativos en el entorno global, 335–337
 ventajas y desventajas, 333–334
 Temas relacionados con la remuneración y el desempeño, 231–233
 Títulos ejecutivos, 220–227
 Toma hostil, 155–156
 Tweet, 254

U
 Últimas en actuar, 158
 Unidades habitacionales de asistencia, 68

Uniformidad del mercado y similitud de recursos, 75
 United Auto Workers, 253
 Utilidad de las declaraciones de misión, 51

V
 Vacas de dinero, 185
 Valor
 de una empresa, 272–274
 del dólar, 66, 86
 Valores, 98–99
 Variables culturales, 53, 55
 Vector direccional, 179
 Venta
 de productos y servicios, 104
 personal, 105
 Ventaja en la evaluación de estrategias, 288
 Ventaja competitiva, 8, 20, 52, 85, 96, 121, 124, 148, 161, 200, 244, 278, 323, 352
 sostenida, 9 (*vea* Nota para el estudiante, capítulo 1)
 Ventajas del primero en actuar, 157
 Viabilidad (en la evaluación de estrategias), 288
 Vinculación del desempeño y la remuneración, 231–233
 participación de ganancias, 231–233
 reparto de utilidades, 231–233
 sistema de bonos, 231–233
 Visión basada en los recursos (VBR), 93–94, 97–98
 indicadores empíricos, 98
 Visión y misión de negocios (capítulo 2), 43–59

W
 Wa, 337
 Walt Disney Corporation (caso de cohesión), 3, 5, 24–39
 balances generales, 26
 competidores, 31, 33, 35
 estados de resultados, 26
 estructura organizacional, 25
Wealth of Nations, 102
 Wikis, 254



En el entorno económico actual, alcanzar y mantener una ventaja competitiva es más difícil que nunca, y el margen de error en la formulación e implementación de un plan estratégico de negocios es cada vez menor. *Conceptos de administración estratégica* capta la complejidad del entorno de los negocios y presenta las técnicas y los conceptos más eficaces y modernos sobre el tema.

Esta nueva edición ofrece un enfoque efectivo para desarrollar un plan estratégico claro. Los cambios en la estructura de la obra tienen como finalidad ilustrar el efecto de las técnicas de negocio en la práctica real de la administración estratégica.

Entre las características sobresalientes de este libro se encuentran:

- Nuevo caso de integración, sobre Walt Disney, el cual se retoma al final de cada capítulo para reforzar los conceptos aprendidos. Este caso permite aplicar los conceptos y técnicas de administración estratégica a una empresa real.
- Nuevos ejercicios para reforzar el aprendizaje, con el fin de analizar casos de administración estratégica.
- Guía para desarrollar y presentar un análisis de caso con el que se generen recomendaciones para que cualquier negocio pueda obtener y conservar una ventaja competitiva.
- Una nueva sección al inicio de cada capítulo en la que se presenta y analiza el caso de una empresa con una administración estratégica exitosa.
- Preguntas de repaso al final de cada capítulo.
- Detallada cobertura sobre ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental.

Para obtener más información sobre este libro, visite:

www.pearsonenespañol.com/david