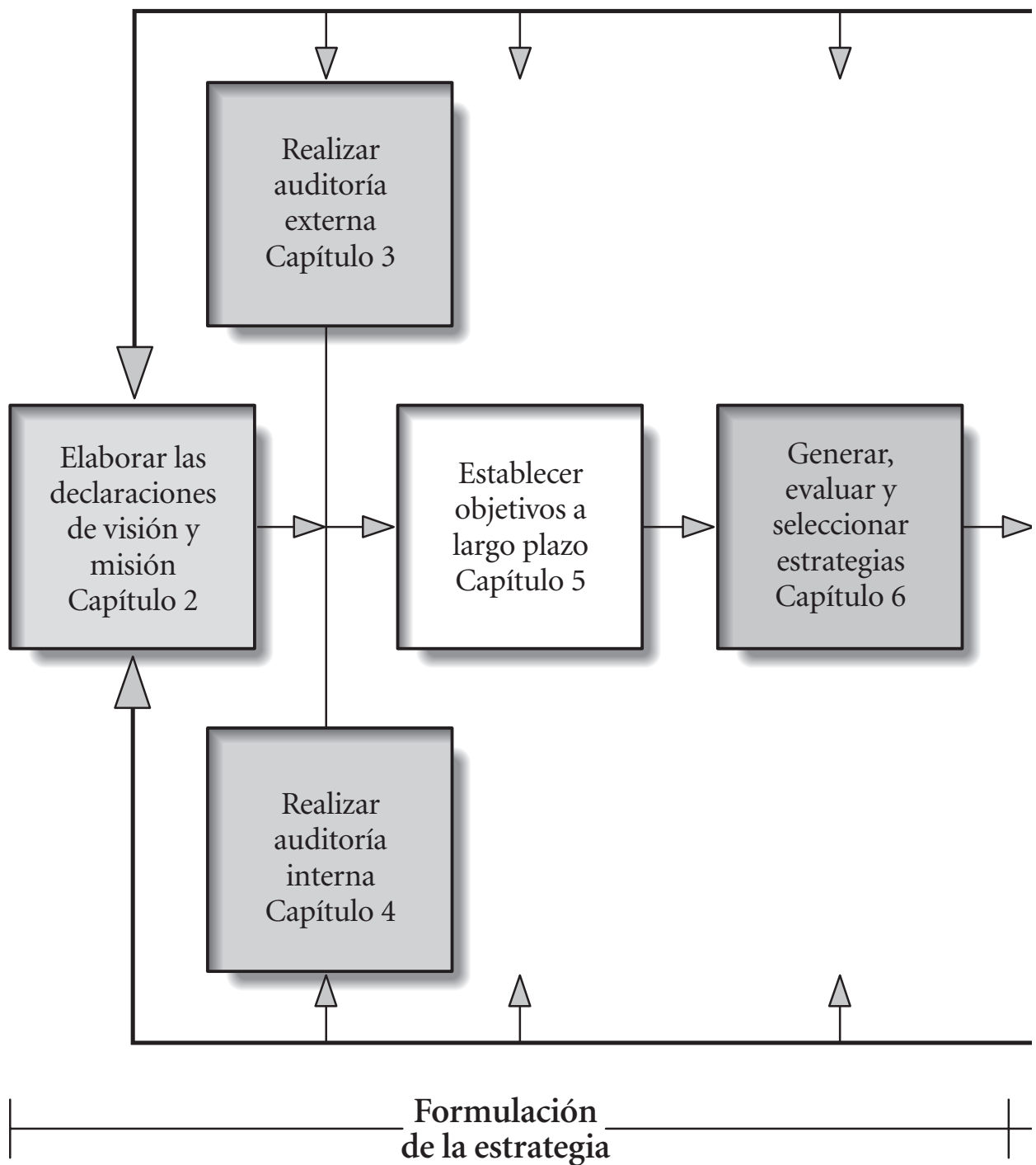


CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

DECIMOPRIMERA EDICIÓN

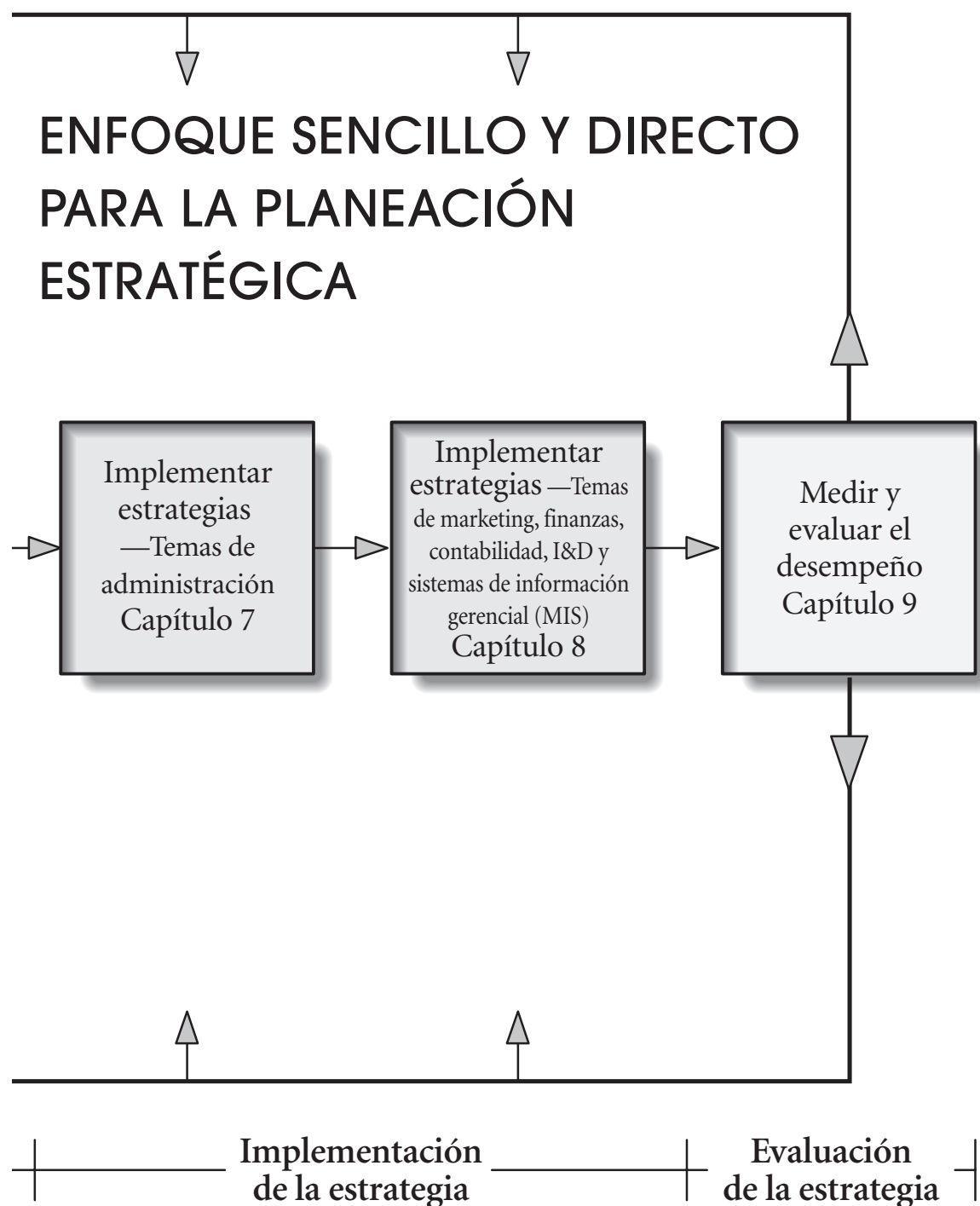


MODELO COMPLETO DEL PROCESO



UTILIZADO AMPLIAMENTE EN LOS ÁMBITOS
ACADÉMICO Y EMPRESARIAL DE TODO EL MUNDO

DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



UTILIZADO PARA INTEGRAR Y ORGANIZAR
TODOS LOS CAPÍTULOS DEL LIBRO

conceptos de
administración
estratégica

conceptos de
*administración
estratégica*

Decimoprimera edición

Fred R. David

Francis Marion University, Florence, South Carolina

TRADUCCIÓN:

Books and Words Solutions, S.C.

REVISIÓN TÉCNICA:

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky

Universidad Nacional Autónoma de México



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

DAVID, FRED R.

**Conceptos de administración estratégica.
Decimoprimer edición**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008

ISBN: 978-970-26-1189-9

Área: Administración y economía

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 416

Authorized translation from the English language edition, entitled *Strategic management: Concepts, 11e* by *Fred David*, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright ©2007. All rights reserved.
ISBN 0131869558

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, *Strategic management: Concepts, 11e* por *Fred David*, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright ©2007. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

Edición en inglés

Senior Acquisitions Editor: Michael Ablassmeir
VP/Editorial Director: Jeff Shelstad
Product Development Manager: Ashley Santora
Project Manager: Melissa Pellerano
Editorial Assistant: Denise Vaughn
Media Product Development Manager: Nancy Welcher
Marketing Manager: Anne Howard
Associate Director, Production Editorial: Judy Leale
Managing Editor, Production: Renata Butera
Production Editor: Kelly Warsak
Permissions Coordinator: Charles Morris
Manufacturing Buyer: Diane Peirano
Design/Composition Manager: Christy Mahon

Composition Liaison: Suzanne Duda
Art Director: Kevin Kall
Interior Design: Karen Quigley
Cover Design: Michael Fruhbeis
Illustration (Interior): Carlisle Publishing Services
Director, Image Resource Center: Melinda Reo
Manager, Rights and Permissions: Zina Arabia
Manager, Visual Research: Beth Brenzel
Image Permission Coordinator: Cathy Mazzucca
Photo Researcher: Melinda Alexander
Full-Service Project Management: Ann Imhof/Carlisle Publishing Services

DECIMOPRIMERA EDICIÓN, 2008

D.R. © 2008 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519 Naucalpan de Juárez, Estado de México

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

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden 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 10: 970-26-1189-X
ISBN 13: 978-970-26-1189-9

Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 11 10 09 08

*A Joy, Forest, Byron y Meredith (mi esposa e hijos)
por su apoyo y amor.*

Resumen de contenido

Prefacio xviii

PARTE 1 ▀

Visión general de la administración estratégica 2

CAPÍTULO 1

La naturaleza de la administración estratégica 2

Caso de cohesión:

Google Inc.—2005 34

PARTE 2 ▀

Formulación de la estrategia 54

CAPÍTULO 2

La visión y la misión del negocio 54

CAPÍTULO 3

La evaluación externa 80

CAPÍTULO 4

La evaluación interna 120

CAPÍTULO 5

Estrategias en acción 166

CAPÍTULO 6

Análisis y elección de la estrategia 214

PARTE 3 ▀

Implementación de la estrategia 260

CAPÍTULO 7

Implementación de estrategias: Temas de administración y operaciones 260

CAPÍTULO 8

Implementación de estrategias: Temas de marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo (I&D) y sistemas de información gerencial (MIS) 304

PARTE 4 ▀

Evaluación estratégica 334

CAPÍTULO 9

Revisión, evaluación y control de la estrategia 334

PARTE 5 ▀

Análisis de casos de administración estratégica 360

Pasos a seguir al presentar un análisis de caso 360

ÍNDICE 374

Contenido

Prefacio xviii

PARTE 1 ■

Visión general de la administración estratégica 2

CAPÍTULO 1

LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 2

¿Qué es la administración estratégica? 5

Definición de administración estratégica 5 ■ Etapas de la administración estratégica 5 ■ Integrar la intuición y el análisis 7 ■ Adaptarse al cambio 8

Términos clave de la administración estratégica 8

Ventaja competitiva 8 ■ Estrategias 10 ■ Declaración de la visión y la misión 11 ■ Oportunidades y amenazas externas 12 ■ Fortalezas y debilidades internas 12 ■ Objetivos a largo plazo 13 ■ Estrategias 13 ■ Objetivos anuales 13 ■ Políticas 13

El modelo de la administración estratégica 15

Beneficios de la administración estratégica 16

Beneficios financieros 17 ■ Beneficios no financieros 18

Por qué algunas empresas no realizan una planeación estratégica 18

Obstáculos en la planeación estratégica 19

Directrices para una administración estratégica eficaz 20

Ética empresarial y administración estratégica 21

Comparación entre la estrategia militar y la empresarial 26

La naturaleza de la competencia global 28

Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales 28

CASO DE COHESIÓN: GOOGLE INC.—2005 34

EJERCICIOS EXPERIENCIALES 50

Ejercicio experiencial 1A: Google (GOOG) 50

Ejercicio experiencial 1B: Desarrollar un código de ética empresarial para Google (GOOG) 50

Ejercicio experiencial 1C: La ética de espiar a los competidores 51

Ejercicio experiencial 1D: Planeación estratégica para mi universidad 52

Ejercicio experiencial 1E: Planeación estratégica en una empresa local 52

Ejercicio experiencial 1F: ¿Mi universidad recluta en otros países? 52

Ejercicio experiencial 1G: Familiarizarse con SMCO 53

PARTE 2 ■

Formulación de la estrategia 54

CAPÍTULO 2

LA VISIÓN Y LA MISIÓN DEL NEGOCIO 54

¿Qué queremos llegar a ser? 56

¿Cuál es nuestro negocio? 59

La visión *versus* la misión 60

El proceso de desarrollo de la declaración de la misión 61

Importancia de las declaraciones de la visión y la misión 61

La solución de puntos de vista divergentes 62

Características de la declaración de la misión 64

Una declaración de actitud 64 ■ Una orientación hacia el cliente 66 ■ Una declaración de política social 68

Componentes de la declaración de la misión 70

Redactar y evaluar las declaraciones de la misión 70

EJERCICIOS EXPERIENCIALES 77

Ejercicio experiencial 2A: Evaluar las declaraciones de la misión 77

Ejercicio experiencial 2B: Redactar las declaraciones de visión y misión para Google (GOOG) 78

Ejercicio experiencial 2C: Redactar las declaraciones de visión y misión para mi universidad 78

Ejercicio experiencial 2D: Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión 79

CAPÍTULO 3

LA EVALUACIÓN EXTERNA 80

La naturaleza de una auditoría externa 82

Fuerzas externas clave 83 ■ El proceso de realizar una auditoría externa 83

El enfoque de la organización industrial (I/O)	84
Fuerzas económicas	85
La economía de Rusia	87
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	87
La frontera entre Estados Unidos y México	89
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	90
Fuerzas tecnológicas	93
Fuerzas competitivas	94
Programas de inteligencia competitiva	96
Cooperación entre los competidores	98
El grado de semejanza de los mercados y la similitud de los recursos	99
Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter	100
Rivalidad entre empresas competidoras	101
Ingreso potencial de nuevos competidores	102
Desarrollo potencial de productos sustitutos	103
Capacidad de negociación de los proveedores	103
Capacidad de negociación de los consumidores	103
Fuentes de información externa	104
Herramientas y técnicas de pronóstico	104
Hacer suposiciones	105
El desafío global	106
Corporaciones multinacionales	106
Globalización	107
China: oportunidades y amenazas	108
Análisis industrial: matriz de evaluación de factores externos (EFE)	110
La matriz de perfil competitivo (MPC)	110
EJERCICIOS EXPERIENCIALES	117
Ejercicio experiencial 3A: Desarrollar una matriz EFE para Google (GOOG)	117
Ejercicio experiencial 3B: La evaluación externa	117
Ejercicio experiencial 3C: Desarrollar una matriz EFE para mi universidad	117
Ejercicio experiencial 3D: Desarrollar una matriz de perfil competitivo para Google (GOOG)	118
Ejercicio experiencial 3E: Desarrollar una matriz de perfil competitivo para mi universidad	118
CAPÍTULO 4	
LA EVALUACIÓN INTERNA	120
La naturaleza de la auditoría interna	122
Fuerzas internas clave	123
El proceso de desarrollo de una auditoría interna	123
La visión basada en los recursos (RBV)	125
Integración de la estrategia con la cultura	126
La cultura estadounidense frente a otras culturas	128
Administración	131
Planeación	131
Organización	133
Dirección	134
Integración de personal	135
Control	135

Lista de verificación de preguntas para una auditoría administrativa	136

Marketing 136

Análisis de clientes	136
Venta de productos y servicios	137
Planeación de productos y servicios	137
Fijación de precios	138
Distribución	138
Investigación de mercados	139
Análisis de oportunidades	139
Lista de verificación de preguntas para una auditoría de marketing	139
Finanzas y contabilidad	140
Funciones de finanzas y contabilidad	141
Tipos fundamentales de indicadores financieros	142
Lista de verificación de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad	147
Producción y operaciones	147
Lista de verificación de preguntas para una auditoría de producción y operaciones	149

Investigación y desarrollo 149

I&D interna y externa	151
Auditoría de investigación y desarrollo	152

Sistemas de información gerencial 152

Software de planeación estratégica	153
Auditoría de los sistemas de información gerencial	154

Análisis de la cadena de valor (VCA) 154

Benchmarking	157

Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 157

EJERCICIOS EXPERIENCIALES 164

Ejercicio experiencial 4A: Realizar un análisis de indicadores financieros para Google (GOOG)	164
Ejercicio experiencial 4B: Construir una matriz EFI para Google (GOOG)	164
Ejercicio experiencial 4C: Construir una matriz EFI para mi universidad	164

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIAS EN ACCIÓN 166

Objetivos a largo plazo 168

La naturaleza de los objetivos a largo plazo	168
Objetivos financieros frente a objetivos estratégicos	169
Cuando no se administra por objetivos	170
El cuadro de mando integral (<i>Balanced Scorecard</i>)	170
Tipos de estrategias	171
Niveles de estrategias	172

Estrategias de integración 174

Integración directa	174
Integración hacia atrás	175
Integración horizontal	176

Estrategias intensivas 177

Penetración de mercado	177
Desarrollo de mercado	178
Desarrollo de productos	179

Estrategias de diversificación 180

Diversificación relacionada	181
Diversificación no relacionada	182

Estrategias defensivas 184

Reducción	184
Desinversión	186
Liquidación	186

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter 188

Estrategias de liderazgo de costos (tipos 1 y 2) 189
 ■ Estrategias de diferenciación (tipo 3) 191 ■ Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5) 192 ■ Estrategias para competir en mercados turbulentos de alta velocidad 193

Medios para lograr estrategias 193

Empresas conjuntas y sociedades 193 ■ Empresas conjuntas en Rusia 196 ■ Fusiones y adquisiciones 197
 ■ Ventajas de ser el primero en entrar 200
 ■ Subcontratación 201

La administración estratégica en organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales 203

Instituciones educativas 203 ■ Organizaciones médicas 203 ■ Organizaciones y departamentos gubernamentales 204

Administración estratégica en pequeñas empresas 205

EJERCICIOS EXPERIENCIALES 210

Ejercicio experiencial 5A: ¿Qué estrategias debe seguir Google en 2006-2007? 210
 Ejercicio experiencial 5B: Examinar artículos sobre estrategias 210
 Ejercicio experiencial 5C: Clasificar algunas estrategias del año 2005 211
 Ejercicio experiencial 5D: ¿Qué tan riesgosas son varias estrategias alternativas? 211
 Ejercicio experiencial 5E: Desarrollar estrategias alternativas para mi universidad 212
 Ejercicio experiencial 5F: Lecciones sobre cómo hacer negocios globalmente 213

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 214

La naturaleza del análisis y la elección de la estrategia 216

El proceso de generar y seleccionar estrategias 218

Un esquema exhaustivo de la formulación de estrategias 218

La etapa de entrada 219

La etapa de conciliación 220

Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) 221 ■ Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) 225 ■ Matriz del Boston Consulting Group (BCG) 227 ■ La matriz interna-externa (IE) 233 ■ Matriz de la gran estrategia 237

La etapa de decisión 239

Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) 239
 ■ Características positivas y limitaciones de la MPEC 244

Aspectos culturales en la elección de la estrategia 244

La política de la elección de la estrategia 245

Cuestiones de autoridad 246

EJERCICIOS EXPERIENCIALES 254

Ejercicio experiencial 6A: Desarrollar una matriz FODA para Google 254
 Ejercicio experiencial 6B: Desarrollar una matriz SPACE para Google 254
 Ejercicio experiencial 6C: Desarrollar una matriz BCG para Google 254
 Ejercicio experiencial 6D: Desarrollar una matriz MPEC para Google 255
 Ejercicio experiencial 6E: Formular estrategias individuales 255
 Ejercicio experiencial 6F: La prueba Mach 256
 Ejercicio experiencial 6G: Desarrollar una matriz BCG para mi universidad 258
 Ejercicio experiencial 6H: El papel de los consejos de directores 258
 Ejercicio experiencial 6I: Ubicar compañías en una matriz de la gran estrategia 259

PARTE 3 ■

Implementación de la estrategia 260

CAPÍTULO 7

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS:

TEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES 260

La naturaleza de la implementación de la estrategia 262

Perspectivas de la administración 263

Objetivos anuales 264

Políticas 266

Asignación de recursos 268

Manejo del conflicto 269

Conexión de la estructura con la estrategia 270

La estructura funcional 271 ■ La estructura divisional 272 ■ Estructura de unidad estratégica de negocios (UEN) 274 ■ La estructura matricial 275
 ■ Lo que se debe y no se debe hacer en el desarrollo de organigramas 277

Reestructuración, reingeniería e ingeniería electrónica 278

Reestructuración 279 ■ Reingeniería 280

Vínculo entre el desempeño, el pago y las estrategias 281

Manejo de la resistencia al cambio 283

Manejo del ambiente natural 285

Creación de una cultura de apoyo a la estrategia 287

La cultura mexicana 288 ■ La cultura rusa 289

■ La cultura japonesa 290

Consideraciones en torno al área de producción y operaciones cuando se implementan las estrategias 291

Consideraciones en torno a los recursos humanos cuando se implementan las estrategias 293

Planes de propiedad de acciones de los empleados (ESOP)

294 ■ Equilibrio entre la vida laboral y personal 295

■ Beneficios de una fuerza laboral diversa 297

EJERCICIOS EXPERIENCIALES 302

Ejercicio experiencial 7A: Revisar el organigrama de Google 302

Ejercicio experiencial 7B: ¿Las organizaciones realmente establecen objetivos? 302

Ejercicio experiencial 7C: Comprender la cultura de mi universidad 302

CAPÍTULO 8

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS:

TEMAS DE MARKETING, FINANZAS, CONTABILIDAD, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I&D) Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (MIS) 304

La naturaleza de la implementación de las estrategias 306

Cuestiones de marketing 306

Segmentación del mercado 307 ■ ¿Internet facilita la segmentación de mercado? 310 ■ Posicionamiento del producto 310

Cuestiones de finanzas y contabilidad 312

Adquisición de capital para implementar las estrategias 313

■ Estados financieros proyectados 318 ■ Presupuestos financieros 320 ■ Cálculo del valor de una empresa 322

■ Decidir si se cotiza en bolsa 324

Cuestiones de investigación y desarrollo (I&D) 325

Cuestiones de los sistemas de información gerencial 327

EJERCICIOS EXPERIENCIALES 332

Ejercicio experiencial 8A: Desarrollar un mapa de posicionamiento de productos para Google 332

Ejercicio experiencial 8B: Realizar un análisis EPS/EBIT para Google 332

Ejercicio experiencial 8C: Preparar estados financieros proyectados para Google 332

Ejercicio experiencial 8D: Determinar el valor de contado de Google 333

Ejercicio experiencial 8E: Desarrollar un mapa de posicionamiento de productos para mi universidad 333

Ejercicio experiencial 8F: ¿Los bancos solicitan estados financieros proyectados? 333

PARTE 4 ■

Evaluación estratégica 334

CAPÍTULO 9

REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA 334

La naturaleza de la evaluación de la estrategia 336

El proceso de evaluar las estrategias 339

Un marco de referencia para la evaluación de la estrategia 340

Revisión de las bases de la estrategia 340 ■ Medición del desempeño de la organización 342 ■ Toma de acciones correctivas 344

Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) 346

Fuentes de información publicadas sobre la evaluación de estrategias 346

Características de un sistema de evaluación eficaz 348

Planeación de contingencias 349

Auditorías 351

La auditoría ambiental 352

Retos del siglo XXI en la administración estratégica 353

La cuestión de arte o ciencia 353 ■ La cuestión de la visibilidad o el ocultamiento 354 ■ El enfoque descendente o ascendente 354

EJERCICIOS EXPERIENCIALES 358

Ejercicio experiencial 9A: Preparar un reporte de evaluación de estrategias para Google 358

Ejercicio experiencial 9B: Evaluar las estrategias de mi universidad 358

Ejercicio experiencial 9C: ¿Quién prepara una auditoría ambiental? 358

PARTE 5 ■

Análisis de casos de administración estratégica 360

CÓMO PREPARAR Y PRESENTAR

UN ANÁLISIS DE CASO 360

¿Qué es un caso de administración estratégica? 362

Directrices para preparar análisis de casos 362

La necesidad de ser prácticos 362 ■ La necesidad de fundamentar 362 ■ La necesidad de realismo 362

■ La necesidad de concretar 363 ■ La necesidad de ser original 363 ■ La necesidad de contribuir 363

Preparar un caso para discutir en clase 363

El método de los casos *versus* el enfoque de conferencia 364

■ El interrogatorio 364

Preparación de un análisis de caso por escrito 364

El resumen ejecutivo 365 ■ Análisis detallado de casos por escrito 365 ■ Pasos para preparar un análisis de caso por escrito 365

Hacer una presentación oral 366

Organizar la presentación 366 ■ Controlar el tono de voz 366 ■ Controlar el lenguaje corporal 367 ■ Usar notas para ayudarse en la exposición 367 ■ Elaborar apoyos visuales 367 ■ Responder preguntas 367 ■ Consejos para el éxito en un análisis de caso 368 ■ Consejos de contenido 368 ■ Consejos para la presentación 369 ■ Esbozo de un análisis de caso muestra 370

PASOS A SEGUIR AL PRESENTAR UN ANÁLISIS DE CASO 371

Presentación oral —Paso 1: 1. Introducción (2 minutos) 371

Presentación oral —Paso 2: 2. Misión/visión (4 minutos) 371

Presentación oral —Paso 3: 3. Evaluación interna (8 minutos) 371

Presentación oral —Paso 4: 4. Evaluación externa (8 minutos) 371

Presentación oral —Paso 5: 5. Formulación de la estrategia (14 minutos) 372

Presentación oral —Paso 6: 6. Implementación de la estrategia (8 minutos) 372

Presentación oral —Paso 7: 7. Evaluación de la estrategia (2 minutos) 373

Presentación oral —Paso 8: 8. Conclusión (4 minutos) 373

ÍNDICE 374

Prefacio

El mundo empresarial actual es considerablemente más complejo y diferente de lo que era hace apenas dos años, cuando se publicó la edición anterior de este libro. Hoy experimentamos un aumento en la deuda de los consumidores, precios del petróleo cada vez más altos, amplia subcontratación, migración de fuentes de trabajo a los países en vías de desarrollo, más atención a la ética empresarial, cifras más elevadas del déficit presupuestal federal, globalización constante, consolidación dentro de las industrias, conflictos en la Unión Europea sobre su constitución, un planeta que sufre problemas de calentamiento y una rivalidad intensa en casi todas las industrias. El comercio electrónico continúa alterando la naturaleza empresarial hasta su misma esencia.

Muchos acontecimientos se registraron en estos últimos años. Se formaron miles de alianzas estratégicas, aun entre competidores. Centenares de compañías se declararon en bancarota, y los escándalos corporativos destacan la necesidad de mejorar la ética empresarial y la divulgación de las transacciones financieras de las corporaciones. El *downsizing* (reducción de personal), el redimensionamiento, la reingeniería, las innumerables desinversiones, las adquisiciones y las liquidaciones alteran permanentemente el paisaje corporativo. Miles de empresas iniciaron operaciones globales y miles más se fusionaron. Miles prosperaron, pero otras tantas fracasaron. Muchos fabricantes se convirtieron en proveedores en el comercio electrónico y las ventajas competitivas mantenidas durante mucho tiempo se debilitan conforme surgen otras nuevas.



Los desafíos y las oportunidades que enfrentan las organizaciones de todos los tamaños son mayores que nunca. China se está convirtiendo rápidamente en un motor económico e India no está muy lejos de ello. El valor del euro ha caído drásticamente y continúa la guerra contra el terrorismo. La inmigración ilegal a través de la frontera entre Estados Unidos y México alcanza niveles sin precedentes. En la actualidad hay menos margen que nunca para equivocarse en la formulación e implementación de un plan estratégico. Por eso, este libro de texto ofrece un enfoque sistemático efectivo para desarrollar un plan estratégico claro.

Los cambios realizados en esta decimoprimer edición están encaminados directamente a ilustrar el efecto de este nuevo orden mundial en la teoría y práctica de la administración estratégica. Esta edición se ha actualizado por completo ante la magnitud de los cambios en la teoría, investigación y práctica de la administración estratégica y en respuesta a los cambios en las compañías, culturas y países. La primera edición de este texto se publicó en 1986 y desde entonces se ha fortalecido para ser uno de los libros más consultados en el mundo sobre administración estratégica. Este texto se publica ahora en nueve idiomas además del inglés. Cada oración y cada párrafo se ha examinado, modificado, clarificado, suprimido, racionalizado, actualizado y mejorado para realzar el contenido y la presentación. La estructura de esta edición es paralela a la última, con nueve capítulos y un Caso de cohesión, pero las mejoras en la legibilidad y cobertura son notables. Ahora, cada capítulo pone de relieve nuevos conceptos y prácticas de la administración estratégica presentados de una manera clara, centrada y relevante.

En esta edición se mejora y se consolida la perspectiva profesional orientada a las habilidades, que desde el principio han sido el fundamento de este texto. Sin embargo, la nueva y más amplia cobertura sobre las teorías y la investigación de la administración estratégica refleja el uso que hacen las compañías de conceptos como análisis de la cadena de valor (VCA), cuadro de mando integral (o *Balanced Scorecard*), visión basada en los recursos (RBV) y subcontratación. Para sobrevivir y prosperar en el nuevo milenio, las organizaciones deben desarrollar y sostener una ventaja competitiva. Ahora este texto está validado alrededor del mundo para poner a disposición de los administradores actuales y futuros las habilidades y los conceptos necesarios para formular con eficacia e implementar eficientemente un plan estratégico (un plan de juego, si usted quiere) que pueda llevar a una ventaja competitiva sustentable para cualquier tipo de negocio.

En la preparación de la decimoprimer edición de *Conceptos de administración estratégica*, la misión fue “crear el libro de texto sobre administración estratégica más actualizado y mejor escrito del mercado; un libro que sea emocionante y valioso tanto para los estudiantes como para los profesores”. Para lograr esto, cada página se renovó, actualizó y mejoró. Se incorporan nuevas investigaciones y prácticas de la administración estratégica, como el modelo de la organización industrial (I/O), el grado de similitud de los mercados, el análisis de la cadena de valor, el cuadro de mando integral (o *Balanced Scorecard*) y las ventajas de ser el primero en entrar al mercado. Además, se abunda en cientos de nuevos ejemplos prácticos. El Caso de cohesión es totalmente nuevo y se centra en Google (sustituye al caso de Krispy Kreme Doughnuts de la décima edición). Google es una compañía ejemplar que se está expandiendo intensivamente en todo el mundo. Los estudiantes disfrutarán analizar el caso Google con ejercicios al final de cada capítulo. Esta herramienta de enseñanza está muy mejorada en la presente edición y su uso se recomienda ampliamente. Los estudiantes se relacionarán con ella, especialmente porque con regularidad hacen búsquedas en Internet usando Google y tal vez incluso tengan una cuenta de Gmail. Se presentan nuevos ejercicios experienciales de Google al final de cada capítulo.

Los revisores y yo creemos que esta decimoprimer edición es el mejor libro de texto disponible para comunicar el entusiasmo y el valor de la administración estratégica. Conciso y excepcionalmente bien organizado, este texto ahora se publica en 10 idiomas: inglés, chino, español, tailandés, alemán, japonés, farsi, indonesio, hindi y árabe, y se está negociando una versión en ruso. En los cinco continentes, este texto se utiliza ampliamente en institutos y universidades en niveles de licenciatura y posgrado. Además, miles de empresas, organizaciones e instituciones gubernamentales lo utilizan como una guía en administración.

Este libro de texto cumple con todas las directrices de la Asociación de Escuelas Empresariales Avanzadas (*Advance Collegiate Schools of Business*, AACSB) sobre política empresarial y el curso de administración estratégica en los niveles de licenciatura y posgrado. Las ediciones anteriores se han utilizado en más de 500 institutos y universidades. Esta decimoprimer edición está completamente actualizada para reflejar el siglo XXI en términos de apariencia, cobertura de temas y ambiente empresarial.

Pearson tiene un sitio Web independiente para este texto en www.pearsoneducation.net/david. El autor mantiene el Club de Administración Estratégica *Online* en www.strategyclub.com, que ofrece muchas ventajas para los estudiantes de administración estratégica y política empresarial.

Temas de los capítulos

Tres temas impregnan todos los capítulos de esta edición y contribuyen perceptiblemente para hacer que el texto sea oportuno, informativo, emocionante y valioso. En cada capítulo hay tres tipos de recuadros “Perspectivas” que vinculan los conceptos que se presentan con cada tema. La mayor parte de los recuadros son nuevos en esta edición.

1. *Perspectiva global*

Los factores globales afectan prácticamente todas las decisiones estratégicas, así que el tema de la globalidad se enriquece en esta edición porque, en la mayoría de las industrias, realizar negocios en forma global se ha convertido en una necesidad, más que en un lujo. Casi todas las decisiones estratégicas se ven afectadas actualmente por cuestiones y preocupaciones globales. Cada capítulo tiene una nueva cobertura que es congruente con la creciente interdependencia entre los países y las compañías de todo el mundo. Las dinámicas de las diferencias políticas, económicas y culturales entre los países afectan directamente las decisiones de la administración estratégica. Hacer negocios en forma global es más arriesgado y complejo que nunca. El tema de la globalidad ilustra cómo las organizaciones pueden hacer negocios actualmente con eficacia en una comunidad mundial interdependiente.

2. *Perspectiva del comercio electrónico*

El comercio electrónico es una herramienta vital de la administración estratégica, así que el tema del comercio electrónico se integra en los capítulos en respuesta a las enormes oportunidades que ofrece este tipo de comercio y a las amenazas que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Casi todos los productos se pueden comprar ahora por Internet, con un comercio electrónico de negocio a negocio que es 10 veces mayor que el comercio electrónico de negocio a consumidor. Acelerar el uso de Internet para recopilar, analizar, enviar y recibir información ha cambiado la manera en que se toman las decisiones estratégicas. Desde la décima edición del texto, miles de compañías han establecido sitios en la World Wide Web y operan el comercio electrónico internacionalmente. En los dos últimos años se ha dado un resurgimiento de las compañías de tecnología y de productos inalámbricos que está influyendo en todas las empresas.

3. *Perspectiva del ambiente natural*

Preservar el ambiente natural es una cuestión estratégica vital, así que este tema se refuerza en la presente edición para promover y alentar a las empresas a que lleven a cabo operaciones de una forma sana desde el punto de vista ecológico. Este tema incluye ahora cuestiones de responsabilidad social y de ética en los negocios. Los países de todo el mundo han promulgado leyes para reducir la contaminación de los ríos, de los lagos, del aire, de la tierra y del mar. Las preocupaciones ambientales son un nuevo aspecto a considerar en las políticas y prácticas de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Se describen aquí los esfuerzos estratégicos que realizan

tanto las compañías como los países para preservar el ambiente, incluyendo la cobertura del ISO 14001 y el Programa BELL. El respeto por el ambiente se ha convertido en una preocupación básica para los consumidores, las compañías, la sociedad y la AACSB.

Características de diseño de la decimoprimera edición

Se han agregado a esta edición algunas características valiosas de diseño. Se muestra el amplio modelo de administración estratégica al principio del texto. Cerca del inicio de cada capítulo, se destaca y amplía parte del modelo completo de la administración estratégica de tal forma que los estudiantes pueden ver fácilmente el enfoque de cada capítulo en el contexto del modelo.

Esta edición del libro es especialmente interesante en el aspecto visual. Las fotografías a lo largo del texto han cambiado y se ajustan mucho mejor al caso Google y a los temas de la globalización, de comercio electrónico y del ambiente natural.

Características que han pasado la prueba del tiempo

Esta edición continúa ofreciendo muchas de las características anteriores que han hecho que este libro tenga tanto éxito durante casi 20 años; entre ellas se incluyen las siguientes:

Capítulos: características comprobadas

- Este texto satisface los lineamientos de la AACSB que apoyan una orientación profesional más que un enfoque basado en la teoría y la investigación. Ofrece un enfoque orientado a las habilidades para desarrollar una declaración de visión y misión, realizar una auditoría externa, conducir una evaluación interna, y formular, implementar y evaluar las estrategias.
- Los temas de perspectiva global, del ambiente natural y del comercio electrónico se incluyen en todos los capítulos y examinan conceptos de la administración estratégica desde estos importantes ámbitos.
- El estilo de escritura del autor es conciso, coloquial, interesante, lógico, vivo y se apoya en numerosos ejemplos actuales.
- En todos los capítulos y al inicio del texto aparece un modelo de la administración estratégica simple e integrador. Este modelo es utilizado ampliamente para la planeación estratégica entre consultores y compañías de todo el mundo. Un revisor dijo: “Algo que he admirado sobre el texto de David es que sigue la secuencia fundamental de la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Hay un flujo básico desde el análisis de la misión, los propósitos y el ambiente interno y externo hasta el desarrollo, la selección, la implementación y la evaluación de la estrategia. Esto es una característica distintiva del texto de David. Muchos otros textos sobre estrategia están más desarticulados en su presentación y, por lo tanto, generan confusión en el estudiante, especialmente el universitario”.
- Un nuevo caso de cohesión (Google sustituye a Krispy Kreme Doughnuts) se presenta al final del capítulo 1 y se retoma al final de cada capítulo. Este nuevo y emocionante caso de cohesión permite que los estudiantes apliquen conceptos y técnicas de administración estratégica a una organización verdadera conforme estudian el material del capítulo. Este enfoque integrador (cohesivo) prepara a los estudiantes para el análisis de casos.

- Los ejercicios experienciales del final de cada capítulo aplican efectivamente conceptos y técnicas de una manera desafiante, significativa y agradable. El material del texto se aplica al caso de cohesión en 18 ejercicios; 10 ejercicios más lo aplican a una universidad; otros 10 remiten a los estudiantes al mundo empresarial para explorar temas estratégicos importantes. Los ejercicios son relevantes, interesantes y contemporáneos.
- Una excelente pedagogía, incluyendo citas notables y objetivos, abren cada capítulo; y las secciones de términos clave, lecturas sobre temas actuales, preguntas para repaso y discusión y ejercicios experienciales se presentan al final de cada capítulo.
- La excelente cobertura que se da a las cuestiones de la *formulación* de la estrategia incluye temas como ética empresarial, operaciones internacionales frente a operaciones nacionales, visión y misión, análisis matricial, formación de asociaciones, empresas conjuntas, análisis competitivo, gobierno (autoridad) y directrices para llevar a cabo una evaluación interna y externa de la estrategia.
- La excelente cobertura de las cuestiones de *implementación* de la estrategia incluye temas como cultura corporativa, estructura organizacional, subcontratación (*outsourcing*), conceptos de marketing, análisis financiero y ética empresarial.
- Se presenta un enfoque sistemático y analítico en el capítulo 6, incluyendo matrices como FODA, BCG, IE, de la gran estrategia, SPACE y MPEC.
- Hay disponibles ejercicios en Internet en www.pearsoneducacion.net/david, www.strategyclub.com y en las direcciones que aparecen en los márgenes del texto. Esta característica revela los sitios Web recomendados por el autor para encontrar información adicional sobre los conceptos que se presentan y mejora considerablemente la presentación en clase en un ambiente de Internet; los sitios recomendados se han investigado de cerca para asegurarse de que vale la pena visitar cada uno en clase. Esta característica también ofrece a los estudiantes considerable material adicional sobre los conceptos de los capítulos.
- El sitio Web www.pearsoneducacion.net/david presenta actualizaciones de capítulos y de casos, así como materiales de ayuda.
- Los nueve capítulos se organizan de manera semejante a la edición anterior.
- Está disponible una versión rústica del texto (solamente de los capítulos).
- SafariX, una versión en Internet de este texto, está disponible en www.safarix.com.
- Está disponible la publicación de los casos de los clientes mediante la cual un instructor puede combinar los capítulos de este texto con casos de una variedad de fuentes, o seleccionar cualquier número de casos que desee de los 38 que hay en el texto completo.
- El excepcional paquete complementario para el material de los capítulos incluye un amplio *Manual para el instructor* y un banco automatizado de preguntas de examen.

Cambios y nuevas características y contenidos de los capítulos de esta edición

Además de las características especiales comprobadas ya descritas, esta decimoprimer edición incluye algunas características nuevas, así como cambios y nuevo contenido, diseñados para posicionar este texto como el líder indiscutible y la mejor opción para enseñar política empresarial y administración estratégica.

Primero, el nuevo caso de cohesión de Google, Inc. (GOOG) se centra en una compañía ejemplar y sustituye al caso anterior de cohesión de Krispy Kreme Doughnuts. Fun-

dada conjuntamente por Larry Page y Sergey Brin en 1998, Google es una compañía global de rápido crecimiento, con sede en Mountain View, California. Muchos estudiantes utilizan los servicios de correo electrónico de Google con Gmail, que ofrece un gigabyte de almacenamiento libre para cada usuario, junto con capacidades de búsqueda de correo electrónico y publicidad pertinente. La mayoría de los estudiantes están familiarizados con Google, que ofrece soluciones de publicidad y de búsqueda global en Internet a través de su sitio Web, además de soluciones de Intranet por medio de un dispositivo de búsqueda empresarial. Los productos y servicios de la compañía incluyen Google.com, Google AdWords, Google AdSense y el dispositivo de búsqueda Google Search Appliance. Los anunciantes utilizan los programas AdWords y AdSense para promover sus productos y servicios en la Web con publicidad dirigida a mercados específicos. Google también ofrece medios para encontrar otros sistemas corporativos de búsqueda a través de Google Search Appliance.

Los ejercicios experienciales al final de cada capítulo aplican los conceptos al nuevo caso de cohesión de Google con el fin de preparar a los estudiantes para el análisis de casos que realizarán cuando terminen el material del capítulo. En los últimos 20 años, el caso de cohesión para este texto ha cambiado de Ponderosa Steakhouse en la primera y segunda ediciones, a Hershey Foods de la tercera a la séptima edición, AOL en la octava edición, American Airlines en la novena edición, Krispy Kreme Doughnuts en la décima y ahora Google, que es una compañía muy conocida, para que los estudiantes se centren en un caso de actualidad en el transcurso del semestre.

En esta edición, las nuevas características, los cambios y el contenido comunes a los nueve capítulos incluyen lo siguiente:

- Nuevos recuadros sobre Perspectiva global, de comercio electrónico y del ambiente natural.
- Nuevos ejemplos distribuidos a lo largo del libro.
- Nuevas secciones de Visite Internet en los márgenes de página.
- Mejor cobertura de cuestiones y asuntos relacionados con la globalización.
- Cobertura más amplia de la ética empresarial.
- Nuevas lecturas sobre temas actuales al final de cada capítulo, que presentan una investigación fresca y trascendente de la administración estratégica.
- Un sabor más internacional que nunca. Los libros de texto para el mercado estadounidense deben incluir una cobertura notable de cómo varían las funciones de los negocios entre los países, así que las diferencias culturales y conceptuales de la administración estratégica entre los negocios internacionales se cubren con excelente material nuevo.
- Se incluyen nuevas investigaciones y teorías de pensadores fundamentales en el desarrollo estratégico, como Ansoff, Chandler, Porter, Hamel, Prahalad, Mintzberg y Barney. Estos especialistas han llevado a la administración estratégica al lugar que ocupa actualmente en los negocios modernos. Los aspectos prácticos de la administración estratégica siguen siendo la parte central y la marca distintiva de este texto.
- Se recomiendan en esta edición nuevos sitios Web excelentes que amplían los conceptos de los capítulos del texto. Muchas universidades ahora enseñan en aulas equipadas con conexión a Internet y utilizan los sitios Web durante las conferencias. Estos sitios también son un enlace de acceso directo a los sitios www.pearsoneducación.net/david y www.strategyclub.com.
- Nuevo material considerable sobre ética empresarial en todo el libro. El fraude corporativo, los escándalos y las ilegalidades han llegado a ser demasiado numerosos, así que en el entorno académico hay que acentuar que “una buena ética es un buen negocio”. En esta edición se vincula esta noción al tema del ambiente.

Algunos otros cambios y nuevos contenidos caracterizan esta decimoprimer edición:

Capítulo 1

- Nuevos recuadros de Perspectiva global con respecto al grado en el que las empresas de Estados Unidos dominan las industrias, demostrando que muchas empresas extranjeras son líderes en diversas industrias.
- La tabla Nuevas estrategias en acción presenta a Walgreens, Outback Steakhouse, Nucor y Autodesk.

Capítulo 2

- Nueva Perspectiva global.
- Nueva Perspectiva del comercio electrónico.

Capítulo 3

- Nueva cobertura de las condiciones empresariales en Rusia, México, China y Europa.
- Nuevos títulos y análisis sobre el grado de semejanza de los mercados y la similitud de los recursos.
- Nueva Perspectiva del comercio electrónico.
- Nueva información sobre el modelo de cinco fuerzas de Porter.
- Nueva matriz EFE para Pilgrim's Pride Corporation.

Capítulo 4

- Nueva explicación del análisis de indicadores financieros.
- Nuevo material sobre el uso de dividendos como una herramienta financiera y de inversión.
- Dos nuevos diagramas y material de ayuda sobre el análisis de la cadena de valor.
- Nueva información sobre *benchmarking*.
- Nueva matriz EFI sobre E*Trade Financial Corporation.

Capítulo 5

- Nuevo análisis de los objetivos y del cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*).
- Nuevos títulos y explicación sobre la diversificación relacionada y la no relacionada (sustituye a la diversificación horizontal, concéntrica y conglomerada).
- Nuevas tablas sobre desinversiones y fusiones.
- Nuevo material considerablemente ampliado sobre las estrategias genéricas de Porter y un nuevo diagrama de ellas, que se centran ahora en cinco, y no tres, estrategias genéricas.
- Nueva cobertura sobre las empresas conjuntas, acuerdos de cooperación y asociaciones, con buenas ilustraciones de la tendencia actual hacia las fusiones y adquisiciones.
- Nueva figura 5-4: Cumplir con el reto del cambio de alta velocidad.
- Nuevo material de las razones por las que fracasan muchas fusiones y adquisiciones.
- Nuevos recuadros de Perspectiva global y del comercio electrónico.

Capítulo 6

- Nuevos ejemplos de la matriz BCG y de la matriz IE.
- Nueva Perspectiva global.
- Nueva exposición sobre las limitaciones del análisis FODA.
- Nueva información sobre gobierno corporativo.

Capítulo 7

- Nueva sección: lo que se debe y no se debe hacer en el desarrollo de organigramas.
- Nuevo análisis sustancial de la estructura organizacional.
- Nuevo diagrama de una estructura matricial.
- Nuevo diagrama que muestra los títulos habituales para los gerentes de alto nivel de las grandes empresas, de tal forma que los estudiantes puedan representar mejor los organigramas.
- Nueva tabla: las 10 mejores empresas para las mujeres trabajadoras en 2005.
- Mayor cobertura de las cuestiones relacionadas con mujeres gerentes y con gerentes pertenecientes a minorías.

Capítulo 8

- Cobertura ampliada y mejorada del análisis de los estados financieros para adaptarse al nuevo pensamiento actual en relación con el manejo ético y legal de la divulgación de información financiera.
- Nuevos análisis EPS/EBIT y del valor de la compañía, tablas y diagramas.
- Nueva cobertura de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 de Estados Unidos referente a las responsabilidades del director general y del director financiero en referencia a los estados financieros.
- Nuevos recuadros de Perspectiva global, del comercio electrónico y del ambiente natural.

Capítulo 9

- Nuevos recuadros de Perspectiva global, del comercio electrónico y del ambiente natural.
- Nuevos ejemplos e información actualizada en todo el capítulo.

Materiales complementarios (en inglés)

- Hay una actualización del caso de Google en www.pearsoneducacion.net/david. El caso de cohesión de Google se mantiene completamente actualizado *online* para profesores y estudiantes. En www.pearsoneducacion.net/david se incluye una multitud de excelentes enlaces de acceso directo para el caso Google.
- El sitio Web www.pearsoneducacion.net/david está diseñado solamente para apoyar este libro de texto y se ha mejorado notablemente. Se ha revisado el contenido y la información para profesores y estudiantes.
- Nuevas diapositivas en PowerPoint en línea ofrecen a los profesores resúmenes de exposiciones en clase fáciles de usar. Los títulos y los temas de los capítulos en esta edición se destacan en más de 80 diapositivas en PowerPoint por capítulo.
- El *Manual del instructor* incluye notas de exposiciones en clase, consejos de enseñanza, respuestas a todos los ejercicios experienciales del final de los capítulos y preguntas para repaso y discusión, ejercicios experienciales adicionales que no se encuentran en el texto, un glosario con definiciones de todos los términos clave y conceptos del final de cada capítulo, un plan de estudios muestra y un banco de preguntas de examen recientemente mejorado que incluye casi 1,500 preguntas con sus respuestas, la mayoría de ellas nuevas.
- Un Banco de exámenes completamente revisado, impreso y automatizado que incluye 425 preguntas de verdadero o falso, 450 preguntas de opción múltiple, 250 preguntas de ensayo para los textos de los capítulos y 250 preguntas de análisis. También se incluyen extensos exámenes muestra para los capítulos 1 a 5 y 6 a 9, al igual que respuestas a todas las preguntas objetivas.

- Se presenta material complementario *online* para los profesores y usuarios en www.pearsoneducacion.net/david.

Nota especial a los estudiantes

Cualquiera que sea el nombre de esta clase en su universidad, Política Empresarial, Administración Estratégica o algún otro, éste es un curso desafiante y emocionante que le enseñará cómo trabajar como el dueño o director ejecutivo de diversos tipos de organizaciones. Su tarea importante en este curso será tomar decisiones estratégicas y justificar esas decisiones oralmente y por escrito. Las decisiones estratégicas determinan la futura dirección y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para ampliarse geográficamente o para diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas.

La toma de decisiones estratégicas ocurre en todos los tipos y tamaños de organizaciones, desde Exxon e IBM hasta una ferretería familiar o una institución educativa pequeña. La vida y los empleos de muchas personas se ven afectados por esas decisiones, así que la apuesta es muy alta. La supervivencia de una organización a menudo está en juego. La importancia general de las decisiones estratégicas hace que este curso sea especialmente emocionante y desafiante. Este curso le invitará a demostrar cómo sus decisiones estratégicas podrían ser implementadas con éxito.

En este curso, usted tomará decisiones estratégicas como individuo y como miembro de un equipo. Sin importar qué tan arduamente trabajen los empleados, una organización estará en problemas verdaderos si las decisiones estratégicas no se toman con eficacia. Hacer las cosas correctas (eficacia) es más importante que hacer correctamente las cosas (eficiencia). Por ejemplo, compañías como Sears Roebuck y AT&T eran prósperas en la década de 1990, pero las estrategias ineficaces condujeron a una disminución de ingresos del 12% para cada una en 2004, junto con una disminución en las utilidades del 114 y 446%, respectivamente. Incluso empresas como Kroger, Winn-Dixie, MCI y Washington Mutual han puesto en práctica estrategias ineficaces últimamente. Iconos estadounidenses como General Motors y Ford están luchando. En este curso tendrá la oportunidad de tomar decisiones estratégicas reales, quizás por primera vez en su carrera académica. No dude en tomar una postura y defender las estrategias específicas que usted crea que son las mejores con base en las herramientas y conceptos de este libro de texto. El razonamiento que sustenta sus decisiones estratégicas será más importante que las decisiones reales, porque nadie sabe con certeza cuál es la mejor estrategia para una organización en particular en un momento determinado. Este hecho acentúa la naturaleza subjetiva y de contingencia del proceso de administración estratégica.

Utilice los conceptos y las herramientas presentados en este texto, junto con su propia intuición, para recomendar estrategias que pueda defender como las más apropiadas para las organizaciones que usted estudie. También debe integrar el conocimiento que adquirió en cursos empresariales anteriores. Por esta razón, el curso de administración estratégica a menudo se considera el curso final, por lo que seguramente querrá guardar este libro para su biblioteca personal.

El presente texto está orientado al trabajo y a las aplicaciones profesionales. Presenta las técnicas y el contenido que le permitirán formular, implementar y evaluar estrategias en todo tipo de organizaciones lucrativas y sin fines de lucro. Los ejercicios experienciales al final de cada capítulo permiten que aplique lo que ha aprendido en cada capítulo al nuevo caso de cohesión de Google y a un caso enfocado a su propia universidad.

Visite el Club de Administración Estratégica *Online* en www.strategyclub.com. Las plantillas y vínculos le ahorrarán tiempo al momento de realizar los análisis y le ayudarán a hacer que su trabajo se vea profesional. Trabaje intensamente durante este periodo académico y diviértase. ¡Buena suerte!

Reconocimientos

Muchas personas han contribuido con tiempo, energía, ideas y sugerencias para mejorar este texto a lo largo de 11 ediciones. Estoy agradecido y en deuda con todas las personas comprometidas en hacer este texto tan conocido y exitoso. La fuerza de este texto se atribuye en gran parte a la sabiduría, el trabajo y las experiencias de los profesores de política empresarial, de los investigadores de administración estratégica, de los estudiantes y de los profesionales. Los nombres de las personas en particular cuyas investigaciones publicadas se citan en esta edición se listan alfabéticamente en el índice de nombres al final del libro.

Muchos revisores contribuyeron con material y sugerencias valiosos para esta edición. Quisiera agradecer a mis colegas y amigos de la Universidad Auburn, de la Universidad Estatal de Mississippi, de la Universidad de Carolina del Este y de la Universidad Francis Marion. Éstas son las universidades en donde he prestado mis servicios en la facultad de administración. Multitud de estudiantes y profesores de estas escuelas han ayudado a dar forma a este texto. Muchas gracias a los siguientes académicos que han revisado recientemente el presente libro:

Dr. Kunal Banerji, Florida Atlantic University
 Dr. Drew L. Harris, Longwood University
 Dr. Jo Ann M. Duffy, Sam Houston State University
 Dr. Dave Flynn, Hofstra University
 Dr. Debbie Gilliard, Metropolitan State College
 Dr. Robert C. Losik, Southern New Hampshire University
 Dr. Leslie C. Mueller, Northwestern State University of Louisiana
 Dr. Kenneth R. Tillery, Middle Tennessee State University
 Dr. John Cote, Baker College
 Dr. Rodley C. Pineda, Tennessee Technological University
 Dr. Michael G. Goldsby, Ball State University College of Business
 Dr. Warren S. Stone, University of Arkansas at Little Rock
 Dr. Lindle Hatton, California State University, Sacramento

Las personas que desarrollan los casos para las reuniones de la North American Case Research Association Meeting, la Midwest Society for Case Research Meeting, la Eastern Case Writers Association Meeting, la Asociación Europea de Investigaciones de Casos y los Servicios de Casos de Harvard son de vital importancia para el progreso continuo en el campo de la administración estratégica. Desde la perspectiva de la investigación, escribir casos de administración estratégica representa una actividad intelectual valiosa entre el profesorado universitario. Se requiere una investigación exhaustiva para estructurar casos de política empresarial de tal forma que expongan cuestiones, decisiones y comportamientos estratégicos. Pedagógicamente, los casos de administración estratégica son esenciales para que los estudiantes aprendan cómo aplicar conceptos, evaluar situaciones, formular un plan y resolver problemas de implementación. Sin una corriente continua de casos actualizados de política empresarial, el curso y la disciplina de la administración estratégica perderían buena parte de su energía y atractivo.

Los profesores que imparten este curso complementan sus exposiciones en clase con simulaciones, ponentes invitados, ejercicios, proyectos de clase y lecturas adicionales. Sin embargo, el análisis de casos es, por lo general, la columna vertebral del proceso de aprendizaje en la mayoría de los cursos de administración estratégica. El análisis de casos es casi siempre una parte integral de este curso.

Analizar casos de administración estratégica ofrece a los estudiantes la oportunidad de trabajar en equipos para evaluar las operaciones internas y los factores externos que enfrentan las diversas organizaciones, y para elaborar estrategias que puedan llevar a tales empresas al éxito. Trabajar en equipo da a los estudiantes la experiencia práctica de solucionar problemas como parte de un grupo. En el mundo empresarial, las decisiones importantes generalmente se toman en grupo; los estudiantes de administración estratégica

aprenden a llegar a un acuerdo con los miembros excesivamente agresivos del grupo, pero también con los más tímidos. Esta experiencia es valiosa, pues los estudiantes de administración estratégica están próximos a graduarse y pronto entrarán al mundo laboral de tiempo completo.

Los estudiantes pueden mejorar sus habilidades de comunicación oral y escrita, así como sus habilidades analíticas e interpersonales, al proponer y defender líneas específicas de acción para las compañías de los casos. Analizar los casos permite que los estudiantes visualicen una compañía, sus competidores y su industria al mismo tiempo, simulando así el complejo mundo empresarial. A través del análisis de casos, los estudiantes aprenden cómo aplicar conceptos, evaluar situaciones, formular estrategias y resolver problemas de implementación. Por lo general, los instructores piden a los estudiantes que preparen un plan estratégico de tres años para una empresa. Analizar un caso de administración estratégica exige a los estudiantes que apliquen los conceptos aprendidos a través de todo su plan de estudios empresarial. Los estudiantes obtienen experiencia tratando con una amplia gama de problemas organizacionales que afectan a todas las funciones de la empresa.

Además del autor de este texto, las siguientes personas escribieron los casos que fueron seleccionados para incluirse en esta undécima edición. Ellos ayudaron a desarrollar la compilación más reciente de casos reunida en un texto de administración estratégica:

Dr. William L. Anderson, Frostburg State University
Dr. M. Jill Austin, Middle Tennessee State University
Dr. Alen Badal, The Union Institute
Dr. Mernoush Banton, Florida International University
Dr. Joe T. Baxter, Jr., Dalton State College
Dr. Henry H. Beam, Western Michigan University
Dr. Charles M. Byles, Virginia Commonwealth University
Dr. Scott K. Campbell, Francis Marion University
Dr. James A. Cunningham, National University of Ireland
Ms. Mary R. Dittman, Francis Marion University
Dr. William Golden, National University of Ireland
Dr. Fernán González, University of New Mexico
Dr. Richard J. Goossen, Trinity Western University
Dr. James Harbin, Texas A&M University–Texarkana
Dr. Marilyn M. Helms, Dalton State College
Dr. Michael P. Hughes, Francis Marion University
Dr. Van Johnston, University of Denver
Dr. Joe W. Leonard, Miami University
Dr. Michael Monahan, Frostburg State University
Dr. Vijaya Narapareddy, University of Denver
Dr. Evan H. Offstein, Frostburg State University
Dr. Nancy Sampson, University of Denver
Dr. Amit J. Shah, Frostburg State University
Dr. Claire Shultz, University of Denver
Dr. Doug E. Thomas, University of New Mexico

Agradezco especialmente el maravilloso trabajo llevado a cabo por los autores auxiliares de la decimoprimera edición:

Case Instructor's Manual: Forest R. David, Francis Marion University
Instructor's Manual: Tracy Tuten Ryan, Virginia Commonwealth University
Test Item File and PowerPoints: Charles F. Seifert, Siena College
Internet Study Guide: Amit J. Shah, Frostburg State University

Multitud de empleados y vendedores de Pearson/Prentice Hall han trabajado diligentemente para hacer que este texto de política empresarial sea un líder en el mercado. Agradezco el trabajo arduo y constante de todas esas personas.

También deseo agradecer al lector por invertir su tiempo y esfuerzo para leer y estudiar este texto, que le ayudará a formular, implementar y evaluar estrategias para cualquier organización con la cual colabore. Espero que comparta mi entusiasmo por el rico tema de la administración estratégica y por el enfoque de aprendizaje sistemático de este texto.

Finalmente, deseo solicitar y dar la bienvenida a sus sugerencias, ideas, pensamientos, comentarios y preguntas con respecto a cualquier parte de este texto o de los materiales complementarios. Llámeme por favor al 843-661-1431, o comuníquese por fax al 843-661-1432, correo electrónico Fdavid@Fmarion.edu o escríbame a School of Business, Francis Marion University, Florence, Carolina del Sur, 29501. Necesito y aprecio sinceramente su aportación para mejorar continuamente este texto en ediciones futuras. Apreciaré especialmente que se me señalen errores o deficiencias específicas en la cobertura o exposición.

Gracias por utilizar este texto.

Fred R. David

Agradecimientos

Pearson Educación desea agradecer a los centros de estudio y profesores que han sido usuarios de las ediciones anteriores de esta obra, por su apoyo y retroalimentación, elemento fundamental para la nueva edición de *Conceptos de administración estratégica*.

• México

**Tecnológico de Monterrey, Campus
Ciudad de México**

Jorge Alberto Mendoza García
Imaru Josefina Arias Ramírez

Universidad Anahuac del Sur

Carlos Barber Kuri

Universidad Iberoamericana

Guadalupe Aguiluz

Universidad Autónoma de Chihuahua

Héctor Martínez Lara
Ignacio Rodríguez Pimentel
José René Arroyo Ávila

**Universidad de Guadalajara CUCEA,
Zapopan, Jalisco**

Alfonso Cortés Díaz
Diego González Serna
Enrique López Amezcua
Francisco Javier Borbolla Elizondo
Gabriel Salvador Fregoso Jasso
Gloria Yaneth Zapari Romero
Jorge Pelayo Maciel
Juan Antonio Flores Mora
Juan Antonio Vargas Barraza
Juan José Huerta Mata
Lidia Gutiérrez Maciel
Luz Elva Zárate Sevilla
Roberto José Lozano Guerra
Sara Margarita Sierra Silva

**Universidad Autónoma de Guadalajara,
Zapopan, Jalisco**

David Salas Berrenechea

Universidad Panamericana, Jalisco

Carlos López Monsalvo

Instituto Tecnológico de Nogales, Sonora

Aurelio Villegas Pérez

Tecnológico de Monterrey, Campus Hermosillo, Sonora

Juan Antonio Rodríguez

Instituto Tecnológico de Hermosillo, Sonora

Martha Alicia Velázquez Ortega

**Universidad del Valle de Atemajac, UNIVA,
Guadalajara, Jalisco**

Luz Elena Macías Gómez

• Colombia

Universidad EAN, Bogotá

Antonio Rodríguez

Politécnico Gran Colombiano, Bogotá

Angela C. Ochoa
Consuelo Torrez
Edilma Torrez de Pineda
Francisco Colorado
Gloria Inés López
Jaime Forero Racines
Jaime Vélez
Luz Stella Restrepo de Uribe
Mario González Bríñez

**Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano,
Bogotá**

Claudia Eugenia Tocca

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD,
Bogotá**

Carlos Manuel Araujo Bolaños

**Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
UPTC, Tunja Boyaca**

Carolina Barreto

Universidad de La Sabana, Bogotá

Guillermo Villacres

Universidad Externado, Bogotá

Alejandro Beltrán

Bibiana Pulido

Universidad Autónoma de Colombia, Bogotá

Néstor Raúl Ramos

Universidad Antonio Nariño, Bogotá

Eduardo Beltrán

Manuel Vaca

Universidad Santo Tomás, Bogotá

Miryam Mendoza

Universidad Piloto, Bogotá

Azcanio Calderón

• **Venezuela**

**Centro de Gerencia Estratégica y Competitividad
IESA, Caracas**

Antonio Francés

**Postgrado de Gerencia Universidad Simón Bolívar
USB, Caracas**

Aureliano Fernández

María Cervilla

Postgrado de Gerencia UNEFA, Caracas

José Ángel Bohorquez

**Universidad de Margarita UNIMAR,
Nueva Esparta**

Hugo Landaeta

**Universidad Nacional Experimental Guayana UNEG,
Puerto Ordaz**

Reinaldo Aguilera

**Universidad Católica Andrés Bello UCAB,
Puerto Ordaz**

Allan Carati

Universidad de Oriente UDO, Barcelona

Marinellys Salazar

Universidad Metropolitana UNIMET, Caracas

Vladimir Yacklovev

Universidad Metropolitana UNIMET, Caracas

José Solano

Germán Tovar

Gilberto Marvaez

• **Ecuador**

Universidad de Las Américas, Quito

Fredy Vásquez

Víctor Dinamarca

Pontifica Universidad Católica del Ecuador, Quito

Alfonso Dávila

Felicita Maldonado

Universidad Central del Ecuador, Quito

Jaime Jarrín

Juan Carlos Marcillo

Universidad San Francisco de Quito

Jaime Ocampo

Escuela Politécnica del Ejército, Quito

Óscar Moreno

Universidad Técnica Particular de Loja

Tania Torres

• **Costa Rica**

**Universidad para la Cooperación
Internacional, San José**

Ramiro Fonseca

**Universidad Nacional de Educación a Distancia
UNED, San José**

Anabelle Castillo López

Carlos Vargas López

Víctor Solís Rodríguez

Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José

Marcon Anderson

Ronald Mora

• **Argentina**

Universidad del Salvador, Buenos Aires

Graciela Nazar Anchorena

Sergio Luis Olivo

• **El Salvador**

Universidad Andrés Bello

Ana de Araujo

Acerca del autor

El doctor Fred R. David es el único autor de tres libros de texto dominantes sobre la administración estratégica: *Strategic Management: Concepts and cases*; *Strategic Management Concepts* y *Strategic Management Cases*. Estos textos han experimentado un ciclo de revisión de dos años desde 1986, año en el que se publicó la primera edición. Se encuentran entre los libros de texto sobre administración estratégica más vendidos en el mundo (si no es que los más vendidos) y se usan en más de 400 escuelas y universidades. Instituciones de prestigio como Harvard University, Duke University, Carnegie Mellon University, John Hopkins University, University of Maryland, University of North Carolina, University of Georgia, Florida State University, San Francisco State University y Wake Forest University se encuentran entre las universidades que han usado estos libros de texto.

El presente libro de administración estratégica se ha traducido y publicado en chino, japonés, farsi, español, indonesio, hindi, tailandés y árabe, y es ampliamente utilizado en Asia y América del Sur. Es el libro de texto de administración estratégica más vendido en México, China, Perú, Chile y Japón, y el número dos en Estados Unidos. Aproximadamente 90,000 estudiantes leen el libro de David cada año, así como miles de hombres y mujeres de negocios. El libro ha liderado el campo de la administración estratégica durante más de una década al ofrecer un enfoque profesional y práctico a la disciplina.

Oriundo de Whiteville, Carolina del Norte, Fred R. David recibió el título de licenciatura en matemáticas y una maestría en administración de empresas por la Wake Forest University, antes de empezar a trabajar como gerente de banco en el United Carolina Bank. Recibió el grado de doctor en administración de empresas de la Universidad de Carolina del Sur, donde se especializó en administración. Actualmente es catedrático TranSouth de Administración Estratégica en la Francis Marion University (FMU) en Florence, Carolina del Sur. El doctor David también ha impartido cátedra en Auburn University, Mississippi State University, East Carolina University, East Carolina University, University of South Carolina y la University of North Carolina en Pembroke. Es autor de 150 publicaciones de referencia, incluyendo 39 artículos en revistas especializadas, 53 publicaciones de procedimientos y 58 casos de política empresarial. Los artículos del doctor David se han publicado en revistas como *Academy of Management Review*, *Academy of Management Executive*, *Journal of Applied Psychology*, *Long Range Planning* y *Advanced Management Journal*; en esta última revista forma parte del consejo editorial.

El doctor David ha recibido el Premio Honorario a la Cátedra de toda una vida otorgado por la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú. Pronunció el discurso de apertura en el XXI Congreso Anual Latinoamericano de Estrategia organizado por la Escuela de Negocios Centrum de Perú. El doctor David impartió recientemente un seminario de planeación estratégica de ocho horas de duración en la facultad de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, y un seminario de análisis y redacción de casos, también de ocho horas de duración, en la Utah Valley State College en Orem, Utah. Ha recibido numerosos galardones, incluyendo el Board of Trustees Research Scholar Award de la FMU; el Premio a la Excelencia en Investigación de la universidad otorgado anualmente al mejor profesor investigador del campus; y el Premio Phil Carroll al Progreso de la Administración, que otorga anualmente la Sociedad para el Progreso de la Administración (SAM) a un especialista por sus destacadas contribuciones a la investigación en la materia.

El doctor David ejerció durante tres años en el consejo de directores de la Southern Management Association. Por medio de su sitio Web, www.checkmateplan.com, ayuda activamente a negocios de todo el mundo a hacer planeación estratégica. Ha desarrollado y comercializado el software de planeación estratégica CheckMATE, que es un paquete de software de planeación empresarial líder en la industria (www.checkmateplan.com).

conceptos de
administración
estratégica

PARTE I *Visión general de la administración estratégica*

La naturaleza de la administración estratégica

1

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir el proceso de administración estratégica.
2. Explicar por qué es necesario integrar el análisis y la intuición en la administración estratégica.
3. Definir y dar ejemplos de términos clave en la administración estratégica.
4. Analizar la naturaleza de la formulación de la estrategia, su implementación y las actividades de evaluación.
5. Describir las ventajas de una buena administración estratégica.
6. Explicar por qué la ética es un buen negocio en la administración estratégica.
7. Explicar las ventajas y desventajas de ingresar en los mercados globales.
8. Analizar la relevancia que tiene *El arte de la guerra*, de Sun Tzu, en la administración estratégica.
9. Analizar cómo una empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenida.
10. Explicar las normas ISO 9000, 14000 y 14001.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 1A
Google (GOOG)

Ejercicio experiencial 1B
Desarrollar un código de ética empresarial para Google (GOOG)

Ejercicio experiencial 1C
La ética de espiar a los competidores

Ejercicio experiencial 1D
Planeación estratégica para mi universidad

Ejercicio experiencial 1E
Planeación estratégica en una empresa local

Ejercicio experiencial 1F
¿Mi universidad recluta en otros países?

Ejercicio experiencial 1G
Familiarizarse con SMCO

“Citas notables”

Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí, podremos ver hacia dónde nos dirigimos; y si el resultado que surge de manera natural en nuestro curso es inaceptable, podremos hacer un cambio a tiempo.

Abraham Lincoln

Sin una estrategia, una organización es como un barco sin timón que navega en círculos. Es como una trampa: no hay adónde ir.

Joel Ross y Michael Kami

Los planes son menos importantes que la planeación.

Dale McConkey

Formular la estrategia permite desarrollar una ventaja competitiva sólo en la medida en que el proceso ofrezca un sentido a los trabajadores en las trincheras.

David Hurst

La mayoría de nosotros teme al cambio. Aun cuando nuestras mentes dicen que el cambio es normal, nuestros estómagos se retuercen ante esa posibilidad. Pero para los estrategas y gerentes de hoy, no hay más opción que cambiar.

Robert Waterman, Jr.

Si un negocio carece de fundamentos éticos, no beneficia a la sociedad y, como otras combinaciones no éticas, se quedará en el olvido.

C. Max Killan

Si un hombre no pondera lo que tiene a la distancia, se encontrará con el dolor muy cerca de él. Quien no se preocupa por lo que tiene lejos pronto enfrentará algo peor que la preocupación.

Confucio

VISITE INTERNET

Diseñado por el autor Fred David especialmente para el presente libro, este sitio Web ofrece herramientas de planeación estratégica, plantillas, vínculos e información que ayudarán de forma directa a los estudiantes de administración estratégica a analizar casos. Club de administración estratégica online. (www.strategyclub.com)

Este capítulo ofrece una visión general de la administración estratégica: presenta un modelo práctico e integrador del proceso, define sus actividades y términos básicos y analiza la importancia de la ética empresarial.

Este capítulo presenta varios temas que irán apareciendo en todos los capítulos del libro. Primero, se habla de que *las consideraciones globales prácticamente repercuten en toda decisión estratégica*. Las fronteras de los países han dejado de 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 dependen de que los gerentes adquieran una mejor comprensión tanto de la competencia como de los 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, no sólo a nivel local. Cada capítulo del libro presenta una sección titulada “Perspectiva global”, que hace hincapié en la importancia que tienen los factores globales en la administración estratégica.

Un segundo tema es que *el comercio electrónico se ha convertido en una herramienta esencial de la administración estratégica*. Cada vez son más las empresas que logran una ventaja competitiva al usar Internet para la venta y comunicación directas con proveedores, clientes, acreedores, socios, accionistas y competidores, que podrían estar dispersos por todo el mundo. El comercio electrónico permite a las empresas vender productos, anunciarse, comprar suministros, evitar a los intermediarios, estar al tanto de los inventarios, eliminar el papeleo y compartir información. En resumen, el comercio electrónico permite reducir los gastos y las molestias que implican el tiempo, la distancia y el espacio al hacer negocios, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, mejores productos y una mayor rentabilidad.

Internet y las computadoras personales están modificando la manera en que organizamos nuestra vida, habitamos nuestros hogares y nos relacionamos e interactuamos con la familia, los amigos, los vecinos e incluso con nosotros mismos. Internet permite hacer comparaciones sin límite antes de comprar, lo que facilita que los clientes en todo el mundo se unan y exijan descuentos. Internet ha transferido el poder de las empresas a los individuos. Los compradores solían enfrentar grandes obstáculos —como carecer de tiempo y datos suficientes para comparar— cuando intentaban obtener el mejor precio y servicio; en cambio, en la actualidad, los clientes están en condiciones de examinar en un instante cientos de ofertas de los vendedores. O bien, pueden visitar sitios como CompareNet.com, que ofrecen información detallada de más de 100,000 productos de consumo.

Internet ha cambiado la naturaleza y los fundamentos de la compra y venta en casi todas las industrias. Ha transformado de manera radical la economía de las empresas en todas las industrias a nivel mundial. La banda ancha, el comercio, los negocios y el correo electrónicos se han convertido en parte integral de la vida diaria en todo el mundo. El comercio electrónico de negocio a negocio es cinco veces más grande que el comercio electrónico de consumo. El 74% de los estadounidenses piensan que Internet cambiará más a la sociedad que el teléfono y la televisión juntos.¹ En cada capítulo se incluye una sección sobre la “Perspectiva del comercio electrónico” para ilustrar cómo esta forma de comercio repercute en el proceso de la administración estratégica.

El tercer tema es que *el ambiente se ha convertido en un importante asunto estratégico*. El calentamiento global, el bioterrorismo y la creciente contaminación sugieren que tal vez no exista amenaza más grande para las empresas y la sociedad que la continua explotación y aniquilación de nuestro entorno natural. Como señala Mark Starik, de la Universidad George Washington: “Detener y revertir la destrucción y el deterioro ecológicos a nivel mundial... es un asunto estratégico que requiere de atención inmediata y sustancial por parte de todas las empresas y gerentes”. En este libro, y de acuerdo con la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), la palabra *ambiente* se utiliza para referirse al ambiente natural y se define como el “entorno en que una organización opera, e incluye el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y la interrelación de todos estos elementos”. Cada capítulo contiene una sección con el título “Perspectiva del ambiente natural” para ilustrar la manera en que las empresas están atendiendo los problemas ambientales.

¿Qué es la administración estratégica?

Hubo una vez dos presidentes de compañías que competían en la misma industria. Estos dos hombres decidieron ir de campamento para analizar una posible fusión de sus empresas, así que se internaron en el bosque. De pronto, se toparon con un oso gris que se paró sobre sus patas traseras y les gruñó de modo amenazador. En un abrir y cerrar de ojos, el primer presidente se quitó su mochila y sacó un par de zapatos para correr. El segundo presidente le dijo: “Oye, no puedes correr más rápido que ese oso”. El otro le respondió: “Quizá no pueda correr más rápido que el oso, ¡pero sí puedo correr más rápido que tú!” Esta historia capta la esencia de la administración estratégica, que consiste en obtener y conservar la ventaja competitiva.

VISITE INTERNET

Este sitio Web, diseñado especialmente para este libro, incluye cuestionarios de los capítulos que resultarán muy útiles como herramientas de revisión. (www.pearsoneducacion.net/david)

Definición de administración estratégica

La *administración estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. En este texto se usará el término *administración estratégica* como sinónimo de *planeación estratégica*. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término *administración estratégica* se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la *planeación a largo plazo* busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

El término *planeación estratégica* se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”.

El término *administración estratégica* se utiliza en muchas universidades como subtítulo para el último curso de administración de empresas (política empresarial), que integra material de todos los cursos empresariales. El Club de administración estratégica *online* en www.strategyclub.com ofrece muchas ventajas a los estudiantes de política empresarial y administración estratégica.

Etapas de la administración estratégica

El *proceso de administración estratégica* consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La *formulación de la estrategia* incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización,

determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.

La *implementación de la estrategia* requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

Las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?” y “¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?” El reto de la implementación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.

La *evaluación de la estrategia* es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. medir el desempeño y 3. realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

En las grandes organizaciones las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional (o de las unidades estratégicas de negocios) y funcional. Gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las pequeñas empresas, e incluso algunas de las grandes, no cuentan con divisiones o unidades estratégicas de negocios; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Sin embargo, los gerentes y empleados de estos dos niveles deben participar activamente en las actividades de administración estratégica.

VISITE INTERNET

La Southern Polytechnic State University ofrece un buen relato sobre la formulación e implementación de la estrategia en (www.spsu.edu/planassess/strategic.htm)

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

[...] es decir, hacerse la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, lo que conduce al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana. Esto, sin duda, lo debe realizar una parte de la organización que pueda ver el negocio en su totalidad, que sea capaz de equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que esté en condiciones de destinar recursos humanos y financieros hacia resultados clave.²

Integrar la intuición y el análisis

El proceso de la administración estratégica puede describirse como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma tal que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre. Pese a lo anterior, la administración estratégica no es una ciencia pura que reduzca los problemas a una simple ecuación de $A + B = C$.

La mayoría de las personas reconocen, con base en experiencias pasadas, su buen juicio y sus sentimientos, que la *intuición* es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o que no tienen precedente. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas factibles. Algunos gerentes y dueños de negocios se dicen poseedores de una extraordinaria capacidad de elaborar brillantes estrategias con el sólo uso de la intuición. Por ejemplo, Alfred Sloan describió a Will Durant, quien organizó General Motors Corporation, como “un hombre que sigue un procedimiento de acción guiado, hasta donde se podía observar, tan sólo por destellos de intuitiva agudeza mental. Aunque nunca se sentía impelido a indagar de manera sistemática los hechos, en ocasiones llegaba a juicios sorprendentemente correctos”.³ Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando afirmó: “Creo en la intuición y en la inspiración. A veces estoy seguro de que estoy en lo correcto aunque no sepa por qué. La imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abarca el mundo entero”.⁴

Aunque algunas organizaciones de la actualidad logran sobrevivir y prosperar gracias a que sus administradores son verdaderos genios intuitivos, muchas otras no tienen esa fortuna. La mayoría de las organizaciones pueden gozar de los beneficios de la administración estratégica, que actúa integrando la intuición y el análisis dentro de la toma de decisiones. En la toma de decisiones, escoger entre un enfoque intuitivo u otro analítico no es una elección excluyente. Los gerentes en todos los niveles de una organización imprimen su intuición y juicio personales en los análisis de administración estratégica. El pensamiento analítico y el intuitivo se complementan.

No obstante, actuar con la actitud de “ya tomé la decisión, no me molesten con los hechos” no es administrar por intuición; es administrar por ignorancia.⁵ Drucker señala: “Creo en la intuición sólo cuando uno le imparte disciplina. Esos artistas de la ‘inspiración’, que hacen diagnósticos sin investigar los hechos, son los mismos que en medicina matan personas, y en la administración acaban con las empresas”.⁶ Como apunta Henderson:

El acelerado ritmo de cambio de la actualidad está generando un mundo empresarial en el que los hábitos administrativos comunes en las organizaciones son cada vez más inadecuados. Cuando los cambios se podían ejecutar a pasos pequeños, la sola experiencia fue la guía más conveniente. Pero las filosofías de administración intuitivas y basadas en la experiencia son realmente inadecuadas cuando las decisiones son estratégicas y conllevan consecuencias importantes e irreversibles.⁷

VISITE INTERNET

Revela que las estrategias quizá deban cambiarse constantemente.
(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld041.htm)

En cierto sentido, el proceso de administración estratégica es un intento por duplicar lo que sucede en la mente de una persona brillante e intuitiva que conoce el negocio y fundirlo con el análisis.

Adaptarse al cambio

El proceso de administración estratégica se basa en la certeza de que las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan las organizaciones están aumentando de manera drástica. Como ejemplo, piense tan sólo en el comercio electrónico, la cirugía láser, la guerra contra el terrorismo, el ritmo de envejecimiento de la población, el escándalo de Enron y la manía por las fusiones. Para sobrevivir, todas las organizaciones deben tener la sagacidad para identificar los cambios y adaptarse a ellos. El proceso de la administración estratégica tiene como objetivo permitir que las organizaciones se adapten eficazmente al cambio en el largo plazo. Como afirmó Waterman:

En el entorno empresarial de hoy, más que en cualquier otra época, la única constante es el cambio. Las organizaciones de éxito son las que manejan con eficacia el cambio al adaptar continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las fuerzas que diezman a la competencia.⁸

El comercio electrónico y la globalización son cambios externos que están transformando los negocios y la sociedad del mundo actual. En el 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, hace mucho que las fronteras dejaron de existir. El rápido flujo de información ha borrado las fronteras nacionales, al grado que la gente en todo el mundo puede ver con sus propios ojos cómo vive el resto de la humanidad. En la actualidad la gente viaja más al extranjero: cada año, 10 millones de japoneses visitan países distintos al suyo. Las personas también emigran más: los alemanes que emigran a Inglaterra y los mexicanos que se van a Estados Unidos son sólo dos ejemplos. Como indica la sección Perspectiva global, las empresas estadounidenses se ven desafiadas por competidores en muchas industrias. ¡Nos hemos convertido en un mundo sin fronteras cuyos ciudadanos, competidores, clientes, proveedores y distribuidores se mueven a un nivel global!

La necesidad de adaptarse a los cambios hace que las organizaciones se planteen preguntas clave de la administración estratégica como éstas: “¿en qué tipo de empresa nos debemos convertir?”, “¿nos encontramos en el (los) campo(s) correcto(s)?”, “¿debemos rediseñar nuestra empresa?”, “¿qué nuevos competidores están entrando en nuestra industria?”, “¿qué estrategias debemos seguir?”, “¿cómo están cambiando nuestros clientes?”, “¿se están desarrollando nuevas tecnologías que puedan dejarnos fuera del negocio?”

Términos clave de la administración estratégica

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

Ventaja competitiva

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una *ventaja competitiva*. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja

VISITE INTERNET

Revela que las estrategias actuales son el resultado de una estrategia planeada unida a los cambios reactivos.
(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld032.htm)



PERSPECTIVA GLOBAL

Las empresas no estadounidenses más grandes del mundo

La clasificación anual de la revista *Fortune* de las compañías más grandes del mundo revela que las empresas estadounidenses encuentran desafíos en muchas industrias. A continuación aparecen las 20 firmas no estadounidenses más grandes del mundo. Observe lo

bien que las empresas están compitiendo en sus respectivas industrias. Como punto de comparación, la empresa más grande del mundo es Wal-Mart Stores, con \$287 mil millones* en ingresos anuales en 2004 y un porcentaje de crecimiento de ingresos de +09.

<i>Compañía</i>	<i>País</i>	<i>Ingresos en 2004 (en miles de millones de \$)</i>	<i>Crecimiento en ingresos (%) 2004 vs. 2003</i>
BP	Gran Bretaña	285	+22
Royal Dutch/Shell Group	Gran Bretaña/Holanda	268	+33
DaimlerChrysler	Alemania	176	+13
Toyota Motor	Japón	172	+13
Total	Francia	152	+14
AXA	Francia	121	+09
Allianz	Alemania	118	+04
Volkswagen	Alemania	110	+12
ING Group	Holanda	105	+10
Nippon Telegraph	Japón	100	+02
Siemens	Alemania	91	+14
Carrefour	Francia	90	+13
Hitachi	Japón	84	+10
Assicurazioni Generali	Italia	83	+22
Matsushita Electric	Japón	81	+22
Honda Motor	Japón	80	+11
Nissan Motor	Japón	80	+21
Fortis	Bélgica/Holanda	76	+33
Sinopec	China	75	+36
ENI	Italia	74	+25

Fuente: Adaptado de "Fortune Global 500, World's Largest Corporations", en *Fortune*, 25 de julio de 2005, p. 119.

* En esta obra el signo \$ siempre se referirá a dólares estadounidenses, a no ser que se especifique otra unidad monetaria.

competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización. La teoría industria/organización (I/O) y la teoría basada en los recursos (RBV, siglas de *Resource-Based View*) de la organización (que se analizarán en los capítulos 3 y 4, respectivamente) ofrecen diferentes perspectivas sobre la mejor manera de alcanzar y conservar una ventaja competitiva (esto es, la mejor manera de administrar estratégicamente). La búsqueda de la ventaja competitiva conduce a una organización al éxito o al fracaso. Los investigadores y profesionales de la administración estratégica desean comprender mejor la naturaleza y el papel que tiene la ventaja competitiva en diversas industrias.

Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una *ventaja competitiva sostenida* mediante: 1. la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades,

TABLA 1-1 Los 10 periódicos estadounidenses más importantes (información de marzo de 2005 comparada con marzo de 2004)

PERIÓDICO	TIRAJE SEMANAL (EN MILES)	CAMBIO PORCENTUAL
<i>USA Today</i>	2,281	+0.05
<i>Wall Street Journal</i>	2,070	-0.80
<i>New York Times</i>	1,136	+0.24
<i>Los Angeles Times</i>	907	-6.47
<i>Washington Post</i>	751	-2.68
<i>New York Daily News</i>	735	-1.54
<i>New York Post</i>	678	+0.01
<i>Chicago Tribune</i>	573	-6.64
<i>Houston Chronicle</i>	527	-3.92
<i>San Francisco Chronicle</i>	468	-6.07

Fuente: Adaptado de Joseph Hallinan, "Newspaper Circulation Declines 1.9%", en *Wall Street Journal*, 3 de mayo de 2005, p. B4.

competencias y recursos internos; 2. la formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores. Por ejemplo, el tiraje de periódicos en Estados Unidos está disminuyendo de manera sostenida. Como se indica en la tabla 1-1, la mayoría de los periódicos nacionales están perdiendo rápidamente participación en el mercado frente a Internet, cable, radio, televisión, revistas y otros medios de comunicación que los consumidores utilizan para mantenerse informados. El tiraje diario de periódicos en Estados Unidos da un total de 55 millones de ejemplares al año, aproximadamente la misma cifra que en 1954. Los estrategas se preguntan si en plena era digital es posible detener esta reducción en la circulación de periódicos. Las seis cadenas de noticias (ABC, CBS, Fox, NBC, UPN y WB) se están viendo amenazadas por canales de cable, videojuegos, banda ancha, tecnologías inalámbricas, radio satelital, televisión de alta definición y TiVo. En 1978 las tres cadenas originales captaban aproximadamente el 90% de la audiencia en horario estelar, pero en la actualidad su participación conjunta en el mercado es menor del 50%.⁹

Airbus no ha sido capaz de mantener su ventaja competitiva frente a Boeing, como se indica en el siguiente párrafo, tomado de la primera plana del *Wall Street Journal* con fecha reciente:

Hace seis meses, el vendedor estrella de Airbus, John Leahy, parecía imparable. El fabricante europeo ya había superado a Boeing Co. como el productor número uno de aviones de propulsión a chorro. En 2004 Airbus derrotó a Boeing en cada campaña de ventas clave. Cuando Boeing se vio obligado a remplazar a su principal vendedor, Leahy aprovechó la oportunidad para burlarse de su rival por "hacer el excelente trabajo de no vender aviones". Desde entonces, el gigante estadounidense ha tenido que cederle la estafeta a Leahy. Como corolario de lo rápido que puede cambiar la fortuna en esta historia de rivalidad empresarial, Boeing está en camino de obtener más pedidos que Airbus en 2005, después de cuatro años de ocupar el segundo lugar.¹⁰

Estrategas

Los *estrategas* son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la Escuela de Negocios de Londres y autor de *Building Leaders* señala que "todos los estrategas deben ser aprendices en jefe. Nos encontramos dentro de un prolongado

periodo de cambio. Si durante este periodo nuestros líderes no logran mostrarse muy adaptables y actuar como verdaderos modelos a seguir, nuestras empresas tampoco podrán adaptarse porque, en última instancia, el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir”.

Los estrategias ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos. Los encargados de la planeación estratégica, por lo general, desempeñan un papel de apoyo o forman parte del personal. Como suelen ocupar niveles altos de la administración, generalmente cuentan con una autoridad considerable para tomar decisiones en la empresa. El director general es el administrador estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que tenga bajo su responsabilidad una unidad o división, que sea responsable de los resultados en ganancias o pérdidas, o que tenga autoridad directa en una parte importante de la empresa es un administrador estratégico (estratega). En los últimos cinco años ha surgido el puesto de ejecutivo en jefe de estrategia (o CSO, siglas de *chief strategy officer*) dentro de los rangos administrativos de muchas organizaciones, entre ellas 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 nuevo título corporativo representa el reconocimiento de la creciente importancia que tiene la planeación estratégica en el mundo empresarial.¹¹

Los estrategias difieren entre sí tanto como las organizaciones mismas, y hay que tomar en consideración estas diferencias al momento de formular, implementar y evaluar las estrategias. Algunos estrategias no toman en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategias difieren entre sí por sus actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos, preocupación ante la responsabilidad social, la rentabilidad y los objetivos a corto plazo frente a los de largo plazo, así como por su estilo de administrar. Milton Hershey, el fundador de Hershey Foods, creó su compañía con el fin de administrar un orfanato. Con sus ganancias corporativas, Hershey Foods tiene actualmente a su cargo más de 1000 niños en su escuela para huérfanos.

Declaración de la visión y la misión

En la actualidad muchas organizaciones redactan una *declaración de la visión* que responde a la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión constan de un solo enunciado. Por ejemplo, la declaración de la visión de la Stokes Eye Clinic de Florence, Carolina del Sur, es: “Nuestra visión es cuidar de su visión”. La visión del Institute of Management Accountants es: “Liderazgo global en educación, certificación y práctica de contabilidad administrativa y administración financiera”.

Las *declaraciones de la misión* son “declaraciones perdurables del propósito que distingan a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”.¹² Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategias: “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategias a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro. Como ejemplo, tomemos la declaración de la misión de Microsoft:

La misión de Microsoft es crear software para computadoras personales que dé poder a las personas y enriquezca su vida en el lugar de trabajo, la escuela y el hogar. La visión que Microsoft tuvo en un principio de que en cada escritorio y en cada hogar hubiera una computadora se vincula hoy con un fuerte compromiso hacia las tecnologías relacionadas con Internet que expanden el poder y alcance de las PC y sus usuarios. Como proveedor de software líder en

el mundo, Microsoft pretende elaborar productos innovadores que satisfagan las cambiantes necesidades de nuestros clientes. Al mismo tiempo, entendemos que el éxito a largo plazo es mucho más que sólo crear grandes productos. Descubra a qué nos referimos cuando hablamos de “vivir nuestros valores” (www.microsoft.com/mscorp).

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 significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de *externas*. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios demográficos, los altos precios de la gasolina, los valores y las actitudes cambiantes en el trabajo, los problemas relacionados con la inmigración ilegal y la creciente competencia por parte de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades y amenazas para las empresas. Estas formas del cambio están creando una clase diferente de consumidor y, por consiguiente, generan la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas en diversas industrias enfrentan la severa amenaza externa de las ventas *online*, que absorben una participación de mercado cada vez mayor en sus industrias.

Pero existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor constituye una amenaza. El desasosiego en el Medio Oriente, los crecientes costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar tanto una oportunidad como una amenaza.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como *examen del entorno* o análisis de la industria. El cabildeo es una de las actividades que ciertas organizaciones utilizan para influir sobre las oportunidades y amenazas externas.

Fortalezas y debilidades internas

Las *fortalezas y debilidades internas* son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad *relativa* es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. Por ejemplo, poseer recursos naturales o gozar de una reputación histórica por mantener la calidad constituyen una fortaleza. Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas por los objetivos particulares de una empresa. Por ejemplo, una alta rotación del inventario no será una fortaleza para una empresa cuyo objetivo es nunca quedarse sin existencias.

Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de 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 al perseguir su misión básica. A *largo plazo* implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división.

Estrategias

Las *estrategias* son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. En la tabla 1-2 se describen las estrategias que actualmente siguen algunas empresas.

Las estrategias son acciones potenciales 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 que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.

Objetivos anuales

Los *objetivos anuales* son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización. Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial (MIS, por las siglas de *management information systems*). Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan las bases sobre las que se asienta la asignación de los recursos.

Políticas

Las *políticas* son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como de los sistemas computarizados de información. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro los departamentos de la organización y entre ellos.

Un cúmulo importante de investigaciones señala que una fuerza de trabajo más saludable es capaz de implementar estrategias de manera más eficiente y eficaz. El Centro Nacional para el Fomento de la Salud estima que más del 80% de todas las corporaciones estadounidenses cuentan con políticas contra el tabaquismo. Las políticas contra el hábito de fumar generalmente se derivan de objetivos anuales cuya finalidad es reducir los costos médicos corporativos asociados con el ausentismo y brindar un espacio de trabajo

TABLA 1-2 Ejemplos de estrategias en acción en 2005

WALGREENS
El gigante farmacéutico Walgreens cuenta ahora con 4,798 farmacias que ofrecen servicio a más de cuatro millones de clientes diariamente, pero la empresa enfrenta una intensa competencia en varios frentes. Su mayor rival es CVS, que recientemente adquirió 1,268 tiendas Eckerds para incrementar su total de tiendas a 5,415. Además, los supermercados y comerciantes en masa como Wal-Mart están entrando rápidamente en el negocio farmacéutico. Por si fuera poco, el incremento de las recetas de bajo costo que se ordenan por correo (que representa un fuerte cambio en la manera en que los estadounidenses compran sus medicamentos) también amenaza a Walgreens. La compra de medicamentos por correo creció un 18% en 2004. Por ello, la estrategia de Walgreens es abrir anualmente 450 nuevas tiendas en “excelentes” ubicaciones. El director general, David Bernauer, calcula que Estados Unidos tiene espacio suficiente para 12,000 tiendas Walgreens. La compañía también es líder en la reducción de sus gastos de operación.
OUTBACK STEAKHOUSE, INC.
Durante más de una década, Outback Steakhouse, Inc., ha seguido una estrategia de diversificación. En la actualidad Outback Steakhouse es dueña de Carrabba's Italian Grill (176 establecimientos); Bonefish Grill, un restaurante que se especializa en pescados y mariscos (72 establecimientos); Fleming's Prime Steakhouse & Wine Bars, una cadena de restaurantes de lujo (32 establecimientos); Roy's, proveedor de comida hawaiana de fusión (19 establecimientos); Cheeseburger in Paradise, un almacén de estilo tropical que también ofrece entretenimiento nocturno (14 establecimientos); Paul Lee's Chinese Kitchens, una empresa recién creada (3 establecimientos); y Lee Roy Selmon's "Southern Comfort" (2 establecimientos). En 2005, Outback planea abrir 163 nuevos restaurantes en estas categorías, en comparación con los 120 que abrió en 2004.
NUCOR CORP.
Gracias a la adquisición de plantas acereras en problemas, Nucor Corp., con sede en Charlotte, se ha convertido en la décima empresa productora de acero del mundo. Nucor adquirió 10 plantas acereras entre 2001 y 2005, cuando sus utilidades ascendieron a \$1,100 millones en 2004 sobre ventas totales por más de \$11 mil millones. Nucor emplea trabajadores no sindicalizados y tecnología de punta para lograr un mejor desempeño que las compañías acereras integradas más grandes. El ex director general, Ken Iverson, estuvo a la cabeza del enfoque pionero de producir acero en instalaciones muy reducidas de Nucor décadas antes de que el actual director, Daniel DiMicco, llevara a Nucor a convertirse en la compañía con mejor desempeño en las áreas de materiales, químicos y productos forestales en 2004 según <i>Business Week</i>, con base en el crecimiento tanto de las utilidades como los ingresos.
AUTODESK
Autodesk se encuentra entre las acciones de mayor rendimiento en la lista de las 500 mejores según Standard & Poor's, pues hasta la fecha ha registrado incrementos del 200% al año. Bajo la guía de su directora general, Carol Bartz, durante los últimos 13 años, la estrategia de Autodesk ha consistido en el desarrollo de productos, y crea software para el diseño y la construcción desde rascacielos hasta cucharas. Desde la salida de Carly Fiorina de Hewlett-Packard, Carol Bartz, de Autodesk, se convirtió en una de las mujeres más prominentes entre las empresas de tecnología estadounidenses (junto con Meg Whitman, directora general de eBay). Ningún director general que no sea fundador ha estado a la cabeza de una importante empresa de tecnología por más tiempo que Carol Bartz en Autodesk.

sano. Recientemente Irlanda prohibió fumar en todos los bares y restaurantes. Noruega, Holanda y Grecia están a punto de aprobar leyes similares. Desde 2005, Holanda e Italia prohibieron fumar en bares, cafés y restaurantes. Un país europeo que aún permite fumar en casi todos lados es Alemania, donde el 34% de la población fuma, en comparación con el 22% de Estados Unidos. Cada vez hay más apoyo en Nueva Jersey y Colorado para solicitar que los casinos prohíban fumar. Actualmente el único casino de Estados Unidos

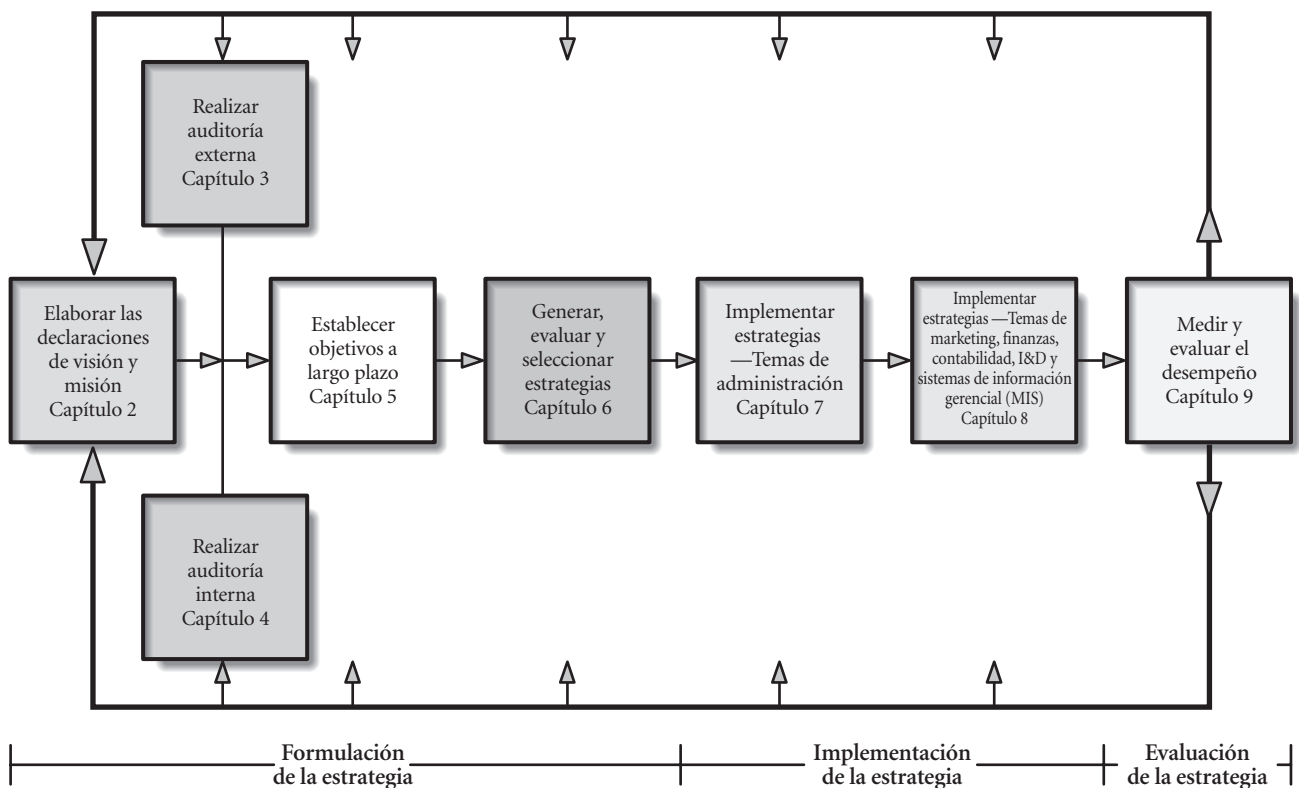
donde no se permite fumar es el Taos Mountain Casino, ubicado en Taos, Nuevo México. Los casinos se oponen a la iniciativa de no fumar con el argumento de que tendría un efecto negativo en sus ingresos. Cuando recientemente Delaware promulgó la prohibición de fumar en los lugares cerrados de los hipódromos del estado, los ingresos cayeron un 11%. Se estima que un tercio de los clientes de los casinos son fumadores pero, por supuesto, eso significa que los otros dos tercios no lo son.

El modelo de la administración estratégica

La mejor manera 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 muy completo y de gran aceptación del proceso de administración estratégica.¹³ Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación. Las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica que se indican en el modelo irán apareciendo en los capítulos posteriores, donde las áreas relacionadas adoptarán la forma necesaria para mostrar el enfoque particular de cada capítulo.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.

FIGURA 1-1
Modelo completo de la administración estratégica



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

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes. Por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio en los objetivos y las estrategias a largo plazo; un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría requerir de un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores tal vez implique un cambio en la misión de la empresa. Por estas razones, las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo a finales del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina.

En la práctica, la administración estratégica no es un proceso que se divide tan claramente ni que se realice con tanta precisión como sugiere el modelo de la administración estratégica. Los estrategas no llevan a cabo el proceso al pie de la letra. Por lo general, existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización. Muchas organizaciones realizan semestralmente juntas 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 juntas, por lo general, se realizan fuera de las instalaciones y se les conoce como *retiros*. La razón para realizar de manera periódica juntas de administración estratégica lejos del lugar de trabajo es que, de esta forma, los participantes se sienten estimulados para mostrarse más creativos y abiertos. A lo largo de todo el proceso de administración estratégica son esenciales la buena comunicación y la retroalimentación.

El proceso de aplicación de la administración estratégica es generalmente más formal en organizaciones más grandes y bien establecidas. Por formalidad se entiende el grado en que se especifica quiénes serán los participantes y cuáles serán las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el enfoque. Las pequeñas empresas tienden a ser menos formales. Las compañías que compiten en ambientes complejos y en rápido cambio, como ocurre con las de tecnología, tienden a ser más formales en la planeación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales en la aplicación de los conceptos de la administración estratégica. En general, en todo tipo y tamaño de organizaciones un grado mayor de formalidad al aplicar el proceso de la administración estratégica se asocia positivamente con el costo, la extensión, la precisión y el éxito de la planeación.¹⁴

Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, 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 reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica.

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Ésta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos.¹⁵ *La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa.* A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El diálogo y la participación son ingredientes esenciales.

Por eso, la manera de llevar a cabo la administración estratégica es excepcionalmente importante. El objetivo fundamental del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión es el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados también comprenden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la organización. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente

VISITE INTERNET

Explica con detalle cómo desarrollar un plan estratégico y compara este documento con un plan empresarial.
(www.planware.org/strategy.htm#1)

creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, un gran beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso otorgue más facultades de decisión a los individuos. *Otorgar facultades de decisión o empowerment* es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación, y recompensarlos por hacerlo.

Cada vez son más las organizaciones que están descentralizando el proceso de administración estratégica, al reconocer que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles más bajos. La noción de la planeación centralizada del personal está cediendo el paso a la planeación descentralizada a cargo del gerente de línea en las organizaciones. Por ejemplo, Walt Disney Co. dismanteló en 2005 su departamento de planeación estratégica y devolvió esas responsabilidades a las divisiones de negocios de Disney. Michael Eisner, el ex director general, había favorecido el enfoque centralizado de planeación estratégica, pero el nuevo director ejecutivo, Robert Iger, disolvió el departamento de planeación estratégica a unas semanas de haber ocupado su cargo, el más importante en Disney. El proceso es una actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no un simple papeleo entre los altos ejecutivos. En la administración estratégica, el diálogo es más importante que cualquier documento de administración estratégica, por bien encuadrado que esté.¹⁶ Lo peor que pueden hacer los estrategas es desarrollar planes estratégicos por su cuenta y después presentarlos a los gerentes de operaciones para su implementación. Por medio de la participación en el proceso, los gerentes de línea se vuelven “dueños” de la estrategia. La clave del éxito es que quienes deben implementar las estrategias se apropien de ellas.

Aunque tomar buenas decisiones estratégicas es la principal responsabilidad del dueño o director general de una organización, los gerentes y empleados deben participar en las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La participación es una clave para lograr el nivel de compromiso que se necesita para el cambio.

Cada vez más corporaciones e instituciones están utilizando la administración estratégica para tomar decisiones eficaces. Pero la administración estratégica no garantiza el éxito; si se realiza sin orden podría resultar disfuncional.

Beneficios financieros

Ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen.¹⁷ Las empresas que utilizan esos conceptos muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las compañías de alto desempeño tienden a realizar la planeación sistemática para prepararse frente a futuros cambios en sus ambientes, tanto en el externo como en el interno. Las empresas cuyos sistemas de planeación se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, registran un rendimiento financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de su industria.

Las empresas de alto desempeño siempre parecen tomar más decisiones informadas con una buena anticipación de las consecuencias a corto y a largo plazos. Por otro lado, las empresas que muestran un desempeño muy deficiente a menudo se enfrascan en actividades cuyas perspectivas son limitadas y que no reflejan un buen pronóstico de las condiciones futuras. Los estrategas de las organizaciones con bajo desempeño con frecuencia se preocupan por resolver problemas internos y cumplir con los plazos que les impone el papeleo. Suelen subestimar las fortalezas de sus competidores y sobrestimar las propias. A menudo atribuyen el desempeño deficiente a factores que están fuera de su control, como la debilidad de la economía, los cambios tecnológicos y la competencia del extranjero.

Dun & Bradstreet informa que cada año fracasan más de 100,000 compañías en Estados Unidos. Los fracasos de las empresas incluyen bancarrota, ejecución hipotecaria, liquidaciones y declaraciones de quiebra seguidas por una sindicatura ordenada por la corte. Si bien son muchos los factores —además de la falta de una administración estratégica eficaz— que pueden llevar a una empresa al fracaso, los conceptos de la planeación y las herramientas descritas en este libro contribuyen a generar beneficios financieros sustanciales para cualquier organización. Un excelente sitio Web para los negocios que utilizan la planeación estratégica es www.checkmateplan.com.

VISITE INTERNET

Ofrece un excelente relato de “los beneficios de la planeación estratégica”, “los obstáculos de la planeación estratégica” y “los pasos para realizar la planeación estratégica”.
(www.entarga.com/stratplan/index.htm)

Beneficios no financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas. La administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales. Las empresas que cuidan y educan a sus gerentes y empleados, que comparten con ellos los objetivos de la organización, que les otorgan facultades de decisión para ayudar a mejorar los productos o servicios y que reconocen sus contribuciones seguramente podrán contar con ellos, gracias a esta interacción, cuando necesiten su ayuda.

Además de otorgar facultades de decisión a los gerentes y empleados, la administración estratégica a menudo impone orden y disciplina en las empresas que, de otra manera, estarían a la deriva. Esto es el inicio de un sistema administrativo eficiente y eficaz. La administración estratégica puede renovar la confianza en la actual estrategia empresarial o apuntar a la necesidad de realizar acciones correctivas. El proceso de administración estratégica sienta las bases para que los gerentes y empleados de la compañía puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio; les ayuda a entender el cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

Greenlay afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.¹⁸

Por qué algunas empresas no realizan una planeación estratégica

Algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, en tanto que algunas que sí la realizan no reciben el apoyo de los gerentes y empleados. A continuación mostramos algunas de las razones por las que la planeación estratégica es deficiente o no existe:

- **Las estructuras de recompensas son deficientes:** Cuando una organización logra el éxito, a menudo se olvida de recompensarlo, pero cuando hay fracasos, es común que la empresa sí se acuerde de castigarlos. Ante esta situación, lo mejor para cada individuo es no hacer nada (y así no llamar la atención) en vez de arriesgarse a intentar algo, fracasar y recibir un castigo.
- **Soluciones de emergencia:** En ocasiones una organización está tan ocupada en la administración de las crisis y soluciones de emergencia que no le queda tiempo para planear.

VISITE INTERNET

Da razones de por qué algunas organizaciones evitan la planeación estratégica.
(www.mindtools.com/plfailpl.html)

- **Es una pérdida de tiempo:** Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo porque no genera ningún producto comercializable. No obstante, el tiempo que se utiliza en la planeación es una inversión.
- **Es muy cara:** La cultura de algunas organizaciones se opone a gastar recursos.
- **Holgazanería:** En ocasiones la gente se rehúsa a hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.
- **Satisfacción con el éxito:** Sobre todo cuando la empresa es exitosa, algunos individuos sienten que no se necesita un plan porque las cosas marchan bien. Pero el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- **Miedo al fracaso:** Si no se realiza ninguna acción, el riesgo de fallar disminuye, 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:** Conforme los individuos adquieren experiencia, tienden a depender menos de la planeación formal. Sin embargo, esto rara vez es acertado. Tener un exceso de confianza o sobrestimar la propia experiencia quizá signifique la desaparición de la empresa. La cautela rara vez está de más y a menudo es señal de profesionalismo.
- **Malas experiencias anteriores:** Es probable que la gente haya tenido malas experiencias con la planeación, es decir, que se haya enfrentado a casos en los que los planes fueron largos, engorrosos, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, también puede hacerse mal.
- **Interés personal:** Cuando una persona ha aumentado su estatus, sus privilegios o su autoestima por haber usado de manera eficaz un antiguo sistema, a menudo ve cualquier nuevo plan como una amenaza.
- **Miedo a lo desconocido:** Los individuos tal vez se sientan inseguros sobre sus capacidades para aprender nuevas habilidades, para afrontar nuevos sistemas o para asumir nuevos roles.
- **Un sincero conflicto de opiniones:** En ocasiones los individuos creen con toda honestidad que el plan es incorrecto. Quizá vean la situación desde un punto de vista diferente o tal vez tengan aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieren de las del plan. Con frecuencia los sujetos que ocupan diferentes puestos de trabajo tienen distintas percepciones de una situación.
- **Desconfianza:** Tal vez los empleados no confíen en la administración.¹⁹

Obstáculos en la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos. No da una receta para el éxito lista para usarse; más bien, constituye un recorrido para la organización y le ofrece un marco para tratar de responder preguntas y resolver problemas. Un elemento fundamental para el éxito consiste en estar conscientes de los posibles obstáculos y estar preparados para sortearlos.

Algunos escollos que deben considerarse y evitar en la planeación estratégica son los siguientes:

- Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
- Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica.
- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
- Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.

VISITE INTERNET

Ofrece un buen análisis de las limitaciones del proceso de planeación estratégica dentro de una organización.
(www.des.calstate.edu/limitations.html)

- Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación.
- Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.²⁰

Directrices para una administración estratégica eficaz

Cuando no se siguen ciertos lineamientos al realizar la administración estratégica es común que se desaten críticas contra el proceso y se generen problemas para la organización. Una parte integral de la evaluación de la estrategia debe ser estimar la calidad del proceso de administración estratégica. Es necesario tomar en cuenta preguntas como ésta: “¿la administración estratégica en nuestra compañía es un proceso de la gente o un proceso en el papel?”

Incluso el plan estratégico técnicamente más perfecto no tendrá ningún efecto si no se pone en práctica. Muchas organizaciones tienden a gastar cantidades excesivas de tiempo, dinero y esfuerzo para desarrollar el plan estratégico, ¡pero consideran los medios y las circunstancias en las que se implementará como cuestiones secundarias! El cambio llega por medio de la implementación y la evaluación, no por medio del plan. Un plan técnicamente imperfecto que se lleva bien a la práctica puede lograr más que un plan perfecto que nunca va más allá del papel en el que está descrito.²¹

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 reflexivo que familiarice a los gerentes y empleados de la organización con los problemas estratégicos clave y las alternativas factibles para resolverlos. La administración estratégica no deberá volverse ritualista, forzada, dirigida o muy formal, predecible y rígida. El medio para explicar los asuntos estratégicos y la respuesta que les da la organización deben ser las palabras sustentadas en los números, y no los números sustentados en las palabras. Un papel clave de los estrategas es facilitar el aprendizaje y cambio continuos en la organización.

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

Mantenga el proceso de administración estratégica tan simple y poco rutinario como sea posible. Elimine toda jerga y lenguaje arcaico sobre la planeación. Recuerde: la administración estratégica es un proceso para fomentar el aprendizaje y la acción, no un simple sistema formal de control. Para evitar que el comportamiento se vuelva rutinario, diversifique las tareas, los miembros del equipo, los formatos de las juntas y el calendario de planeación. El proceso no debe ser totalmente predecible; se deben cambiar los ambientes para estimular la creatividad. Dé mayor importancia a los planes sustentados en las palabras y use los números sólo como material de apoyo. Si los gerentes no pueden expresar su estrategia en un párrafo, más o menos, esto significa que no cuentan con una, o bien, que no la comprenden. Estimule el pensamiento y la acción que desafíen las suposiciones que subyacen en la estrategia corporativa actual. Dé la bienvenida a las malas noticias. Si la estrategia no está funcionando, los gerentes deben saberlo. Además, ninguna información pertinente debe clasificarse como inadmisibles tan sólo porque no puede cuantificarse. Desarrolle una cultura corporativa en la que se comprendan el papel de la administración estratégica y 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 psicológica, social y política, así como a la infraestructura de información y a los procedimientos administrativos que lo apoyan.²²

Un lineamiento importante para una administración estratégica eficaz es tener una mentalidad abierta. La buena disposición y el entusiasmo para considerar toda nueva información, nuevos puntos de vista, ideas novedosas y nuevas posibilidades son fundamentales; todos los miembros de la organización deben compartir este espíritu inquisitivo y de disposición para el aprendizaje. Estrategas como los directores generales, presidentes, dueños de pequeñas empresas y jefes de instituciones gubernamentales deben comprometerse a escuchar y comprender lo mejor posible la posición de los gerentes para poder reformular esas posiciones a satisfacción de los gerentes. Además, los gerentes y empleados de la empresa deben ser capaces de describir la posición de los estrategas a satisfacción de estos últimos. Este grado de disciplina logrará fomentar la comprensión y el aprendizaje.

Ninguna organización posee recursos ilimitados. Ninguna compañía puede adquirir una cantidad ilimitada de deuda o emitir una cantidad ilimitada de acciones para incrementar su capital. Por consiguiente, ninguna organización está en condiciones de seguir todas las estrategias que potencialmente podrían beneficiarla. Así, se vuelve necesario tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos procedimientos y asignar recursos de la organización a algunos otros. La mayoría de las organizaciones sólo pueden permitirse seguir algunas estrategias a nivel corporativo en un momento determinado. Un grave error de muchos gerentes es seguir múltiples estrategias al mismo tiempo, con lo que dispersan a tal grado los recursos de la empresa que las estrategias se ponen en peligro. Joseph Charyk, director general de Communication Satellite Corporation (Comsat), señala al respecto: “Debemos enfrentar el frío hecho de que Comsat no pueda hacer todo lo que quisiera. Debemos hacer elecciones difíciles en cuanto a qué negocios mantener y cuáles abandonar”.

Las decisiones estratégicas requieren elegir entre aspectos opuestos, como las consideraciones a largo plazo frente a las de corto plazo o si es conveniente maximizar las ganancias en vez de incrementar la riqueza de los accionistas. Aunque también existen las cuestiones éticas. Estas elecciones de la estrategia requieren de juicios y preferencias subjetivos. En muchos casos, la falta de objetividad al formular la estrategia da como resultado que se pierdan la postura competitiva y la rentabilidad. En la actualidad la mayoría de las organizaciones reconocen que los conceptos y técnicas de la administración estratégica pueden mejorar la efectividad de las decisiones. Ciertos factores subjetivos, como la actitud hacia el riesgo, la preocupación por la responsabilidad social y la cultura organizacional, siempre afectarán las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia, pero las organizaciones necesitan ser tan objetivas como sea posible al momento de considerar estos factores cualitativos.

Ética empresarial y administración estratégica

La *ética empresarial* se define como el conjunto de principios de conducta dentro de una organización que guían la toma de decisiones y el comportamiento. La ética empresarial es un requisito indispensable para la buena administración estratégica. ¡La ética es un buen negocio!

Tanto Estados Unidos como el resto del mundo están presenciando el surgimiento de una ola cada vez mayor de conciencia sobre la importancia de la ética empresarial. Los estrategas son los principales responsables de asegurar que las organizaciones defiendan y practiquen los principios éticos más elevados. Todas las decisiones relacionadas con la formulación, implementación y evaluación de la estrategia tienen implicaciones éticas.

En los periódicos y las revistas empresariales se reporta diariamente el incumplimiento legal y moral de la conducta ética por parte de organizaciones públicas y privadas. Por ejemplo, la Comisión de la Bolsa de Valores de Estados Unidos recientemente impuso a MCI (antes WorldCom) una multa de \$1,500 millones de dólares, pagaderos a sus accionistas, por fraude contable.

Los gerentes y empleados de las compañías deben tener cuidado de no volverse chivos expiatorios de éstas al ser señalados como los culpables de los errores ambientales. Dañar el ambiente natural es una acción ilegal, costosa y poco ética. Cuando en la actualidad alguna organización enfrenta cargos criminales por contaminar el ambiente, es cada vez más frecuente que entreguen a sus gerentes y empleados para lograr indulgencia hacia ellas mismas.

VISITE INTERNET

Describe “por qué hay que tener un código de ética” y da “lineamientos para redactar un código de ética”.

(www.ethicsweb.ca/codes)

VISITE INTERNET

Un excelente sitio Web para obtener información adicional con respecto a la ética empresarial es (www.ethicsweb.ca/codes); describe por qué se debe contar con un código de ética y ofrece directrices que hay que seguir al redactar uno.

VISITE INTERNET

El profesor Hansen, de la Universidad Stetson, ofrece una presentación de diapositivas sobre administración estratégica para este texto. (www.stetson.edu/~rhansen/strategy)

Los despidos y las destituciones de los empleados se están volviendo comunes ante las demandas legales relacionadas con la contaminación. El despido de los gerentes de Darling International, Inc., y Niagara Mohawk Power Corporation por ser indirectamente responsables de que sus compañías contaminaran el agua ejemplifica esta tendencia corporativa. Por esa razón, los gerentes y empleados de la actualidad deben tener cuidado de no ignorar, ocultar o descuidar el problema de la contaminación; de lo contrario, también se les considerará responsables. A este respecto, cada vez son más las compañías que se están certificando en ISO 14001, como se indica en la sección “Perspectiva del ambiente natural” en las páginas 23 y 24.

La necesidad de que los estrategas desarrollen un claro código de ética empresarial se ha visto acentuada por toda una nueva ola de cuestiones éticas relacionadas con la seguridad de los productos, el estado de salud de los empleados, el acoso sexual, el SIDA en el lugar de trabajo, el tabaquismo, la lluvia ácida, las acciones afirmativas, la eliminación de residuos, las prácticas comerciales en el extranjero, los encubrimientos, las tácticas de toma del poder, los conflictos de interés, la vida privada de los empleados, los regalos inapropiados, la seguridad de los registros de la empresa y los despidos. United Technologies Corporation no sólo elaboró un código de ética de 21 páginas; también nombró a un nuevo vicepresidente de ética empresarial. Baxter Travenol Laboratories, IBM, Caterpillar Tractor, Chemical Bank, ExxonMobil, Dow Corning y Celanese son empresas que cuentan con códigos de ética empresarial formales. Un *código de ética empresarial* brinda una base sobre la cual es posible determinar las políticas que guíen el comportamiento y las decisiones cotidianas en el lugar de trabajo.

El auge de Internet en el lugar de trabajo ha generado nuevas preguntas éticas en las organizaciones actuales. La sección “Perspectiva del comercio electrónico” de la página 25 se centra en asuntos de ética empresarial relacionados con Internet. Sin embargo, el sólo hecho de contar con un código de ética no basta para asegurar que el comportamiento empresarial se guíe éticamente. Un código de ética bien puede ser visto como un mero ardid de relaciones públicas, un montón de lugares comunes o una fachada para la empresa. Para asegurar que el código se lea, comprenda, crea y recuerde, las organizaciones deben realizar regularmente talleres de ética para crear conciencia entre las personas sobre las circunstancias en el lugar de trabajo en las que pudieran surgir asuntos de esta naturaleza.²³ El hecho de que los empleados vean ejemplos de castigo por violar el código y de recompensas por cumplirlo ayudará a reforzar la importancia del código de ética de la empresa.

La “cultura” de la ética debe impregnar a toda la organización. Para llegar a crear una cultura de ética, Citicorp desarrolló un juego de mesa de ética empresarial al que juegan 40,000 empleados en 45 países. El juego se llama “The Word Ethic” (“La palabra ética”) y consiste en hacer a los jugadores preguntas sobre ética empresarial como las siguientes: ¿cómo trataría a un cliente que le ofrece boletos para el fútbol a cambio de un nuevo plan retroactivo de jubilación? Diana Robertson, de la Escuela de Negocios Wharton, considera que el juego es eficaz porque es interactivo; muchas organizaciones, como Prime Computer y Kmart, han desarrollado un código de conducta en forma de manual que subraya las expectativas éticas y da ejemplos de situaciones que surgen comúnmente en sus empresas. Otro ejemplo es Harris Corporation, donde se advierte a los gerentes y empleados que, de no reportar violaciones éticas de otros, pueden hacerse acreedores al despido.

Una razón por la que los salarios de los estrategas son más altos en comparación con los del resto de los integrantes de una organización es que son ellos quienes deben asumir los riesgos morales de la empresa. Los estrategas son responsables de desarrollar, comunicar y aplicar el código de ética empresarial en sus organizaciones. Aunque la responsabilidad principal de asegurar el cumplimiento de una conducta ética descansa sobre los estrategas de la empresa, una parte integral de la responsabilidad de todos los gerentes es encarnar un liderazgo ético mediante el ejemplo y las demostraciones constantes. Los gerentes ocupan puestos que les permiten no sólo influir en muchas personas, sino también educarlas. Esto los hace responsables de efectuar una toma de decisiones éticas y de llevarlas a la práctica. Gellerman y Drucker, respectivamente, ofrecen algunos consejos para los gerentes:

Todos los gerentes arriesgan demasiado porque las empresas exigen demasiado de ellos. Pero sus mismos superiores, que tanto los presionan para que hagan más o para que lo hagan mejor, o más rápido, o con menos gastos, se les echarán encima



PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

El uso de la certificación ISO 14000 para lograr una ventaja estratégica

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO), con sede en Ginebra, Suiza, es la red de los institutos nacionales de estandarización de 147 países, cada uno representado por un miembro. La ISO es el organismo creador de normas más importante del mundo. Aceptadas internacionalmente, las normas ISO son voluntarias, ya que la organización no tiene autoridad legal para hacer cumplir su implementación. La ISO no regula ni legisla. Los organismos gubernamentales de varios países, como la Agencia para la Protección del Ambiente en Estados Unidos, han adoptado las normas ISO como parte de sus marcos reguladores, y tales estándares son la base de muchas leyes. La adopción de estas normas es una decisión soberana de cada autoridad reguladora, gobierno y empresa interesada.

Dos de las normas ISO más ampliamente adoptadas son la ISO 9000, que se enfoca en el control de calidad, y la ISO 14000, que se enfoca en la adopción de operaciones respetuosas del ambiente. Más de medio millón de organizaciones en más de 60 países han adoptado la ISO 9000, lo que ofrece un marco para la administración de la calidad en la manufactura y distribución de productos y servicios. ISO 9000 se ha convertido en una referencia internacional para los requisitos de calidad en la mayoría de las industrias. Las empresas que no han alcanzado la certificación ISO 9000 a menudo se ven imposibilitadas para operar.

Desde su publicación en 1995, casi 37,000 empresas han adoptado la norma ISO 14001 para sistemas de manejo del ambiente. Sin embargo, sólo el 17% de las empresas que han adoptado la norma ISO 14001 se ubican en países en vías de desarrollo. Ford Motor Company, que está certificada en ISO 14000, a partir del 2 de julio de 2003 exige que todos sus proveedores y todas las plantas donde se fabrican sus automóviles estén certificados en ISO 14001. General Motors hace esta misma exigencia a todos sus proveedores. IBM Corporation alienta a sus proveedores a que se certifiquen en ISO 14001. Skanska USA, Inc., fue la primera compañía constructora en Estados Unidos en lograr la certificación ISO 14001 para todas sus oficinas, lugares de trabajo y operaciones. El condado de Washtenaw, en Michigan, está poniendo en marcha un sistema de administración ambiental (EMS, siglas de *environmental management system*) basado en ISO 14001 para su alcaldía.

¿Qué son ISO 14000 e ISO 14001?

ISO 14000 consiste en una serie de normas voluntarias en materia ambiental. La familia de las normas ISO

14000 se ocupa del grado en que una empresa reduce los efectos dañinos para el ambiente que provocan sus actividades, y examina y mejora de manera continua su desempeño ambiental. Dentro de la serie ISO 14000 se encuentran las normas ISO 14001 en campos como la auditoría ambiental, la evaluación del desempeño ambiental, la clasificación ambiental y la evaluación de los ciclos de vida. ISO 14001 es una serie de normas que miles de empresas en todo el mundo adoptan como una manera de certificar ante el público que su manera de conducir la empresa es cuidadosa con el ambiente. Las normas ISO 14001 ofrecen un patrón técnico universal de respeto por el ambiente que cada vez más empresas empiezan a exigir no sólo de ellas mismas, sino también de sus proveedores y distribuidores.

Requisitos para la certificación ISO 14001

La norma ISO 14001 requiere que una comunidad u organización adopte una serie de prácticas y procedimientos que, cuando se realizan al mismo tiempo, dan como resultado un sistema de administración ambiental. La ISO 14001 no constituye una norma técnica y, por ello, no reemplaza requisitos técnicos establecidos dentro de estatutos o regulaciones. Tampoco prescribe normas de desempeño para las organizaciones. Las principales exigencias para un sistema de administración ambiental que se rige mediante la ISO 14001 incluyen:

- Establecer un manejo ambiental que incluya el compromiso de prevenir la contaminación, mejorar de manera continua el desempeño ambiental y cumplir con todos los requisitos y regulaciones aplicables que impone la ley.
- Identificar todos los aspectos de las actividades, productos y servicios de la organización que pudieran tener un efecto significativo en el ambiente, incluyendo los que no estén regulados.
- Establecer objetivos de desempeño para el sistema administrativo que se vinculen con tres políticas definidas: 1. prevención de la contaminación, 2. mejora continua y 3. cumplimiento.
- Poner en marcha un sistema de administración ambiental que cumpla con los objetivos ambientales e incluya la capacitación de los empleados, el establecimiento

de instrucciones y prácticas laborales y el establecimiento de formas de medición de tales objetivos.

- Auditar la operación del sistema de administración ambiental.
- Realizar acciones correctivas cuando ocurran desviaciones del sistema de administración ambiental.

Conclusión

Las normas ISO 14001 sobre la calidad del aire, el agua y el suelo, y sobre las emisiones de gases y radiación contribuyen a preservar el ambiente en el que todos vi-

vimos y trabajamos. La Agencia para la Protección del Ambiente de Estados Unidos (EPA) ofrece un documento titulado “Sistemas de Administración Ambiental (EMS): una guía de implementación para las organizaciones pequeñas y medianas”. La publicación presenta, en un lenguaje sencillo, una guía para obtener la certificación ISO 14001. El hecho de no contar con la certificación ISO 14001 puede constituir una desventaja estratégica tanto para países como para condados y empresas, puesto que en la actualidad la gente espera que las organizaciones reduzcan, o mejor aún, eliminen el daño ambiental que provocan.

Fuente: Adaptado de los sitios Web www.iso14000.com y www.epa.gov.

si se les ocurre cruzar la difusa línea entre el bien y el mal. Los acusarían de rebasar las instrucciones o de ignorar sus advertencias. Los gerentes más listos ya saben que la mejor respuesta a la pregunta “¿qué tanto es demasiado?” es no intentar descubrirlo.²⁴

Un hombre (o mujer) puede tener escasos conocimientos, desempeñarse de manera deficiente, no poseer buen juicio ni capacidad, y aun así no hacer mucho daño como gerente. Pero si esa persona carece de carácter e integridad, no importa cuánto sepa ni cuán brillante o exitoso sea, lo único que logrará será destruir. Destruirá no sólo a las personas, el recurso más valioso de una empresa, sino también el espíritu... y el desempeño. Esto es particularmente cierto en el caso de quienes dirigen una empresa, ya que el espíritu de una organización se crea desde la cúspide. Si una organización posee un gran espíritu, es porque el espíritu de sus principales ejecutivos también es grande. Si decae, es porque la administración también lo hace. Como dice el proverbio, “un árbol empieza a morir desde la copa”. Nadie debe convertirse en estrategia a menos que esté dispuesto a que su carácter sirva como modelo para sus subordinados.²⁵

Ninguna sociedad en el mundo puede competir por mucho tiempo o de manera exitosa si sus integrantes se roban entre sí y no confían unos en otros, donde hasta el mínimo dato requiere de una confirmación certificada, donde cada desacuerdo acaba en un juicio, o donde el gobierno tiene que regular a las empresas para sean honestas. La falta de ética sólo genera dolores de cabeza, ineficiencia y pérdidas. La historia ha comprobado que, cuanto mayor sea la confianza de la gente en la ética de una institución o sociedad, mayor será su fuerza económica. Las relaciones empresariales se sustentan principalmente en la confianza y la reputación mutuas. Las decisiones a corto plazo que se basan en la avaricia o en una ética cuestionable imposibilitan el respeto en uno mismo que se necesita para ganarse la confianza de los demás. Cada vez son más las empresas convencidas de que una capacitación en el terreno de los valores y una cultura ética representan una ventaja estratégica.

Entre las acciones empresariales consideradas no éticas están la publicidad o las etiquetas engañosas, provocar daños al ambiente, ofrecer productos o servicios deficientes o poco seguros, abultar las cuentas de gastos, realizar comercio interno, vender productos prohibidos o defectuosos en mercados extranjeros, la falta de igualdad de oportunidades para las mujeres y las minorías, el aumento de los precios, las hostilidades con el afán de adquirir poder, sacar fuentes de trabajo del país y utilizar mano de obra no sindicalizada en establecimientos sindicalizados.²⁶

Los fraudes por Internet —que incluyen introducirse de manera subrepticia en las computadoras de las empresas y la diseminación de virus— se han convertido en una importante actividad falta de ética que asola al comercio electrónico, desde el sector bancario hasta las tiendas por Internet. Más de 300 sitios Web muestran a los individuos cómo invadir otras computadoras; este problema se ha vuelto endémico a nivel nacional y mundial.



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

La ética en los negocios e Internet

¿Es válido que los empleados usen Internet en el trabajo para realizar actividades de compra y venta de acciones personales? ¿Es válido que los empleados envíen correos electrónicos a sus amigos y familiares desde su lugar de trabajo? ¿Es ético que los empleados realicen compras *online* mientras trabajan? ¿Es válido que los empleados busquen un nuevo empleo por Internet o que jueguen en la computadora mientras están en su trabajo? Antes de contestar estas preguntas, considere los siguientes hechos:

- La productividad puede verse profundamente afectada cuando demasiados empleados navegan en la Web en horas de trabajo.
- A diferencia de las llamadas telefónicas, los correos electrónicos a menudo pueden recuperarse meses o años más tarde y utilizarse en contra de la compañía en caso de un litigio.
- Cuando los empleados navegan por la Web mientras están en el trabajo, arrastran consigo el nombre de la empresa por cada sitio que visitan. Esta actividad podría resultar perjudicial para la empresa si los empleados visitan ciertos sitios, como salas de *chat* de carácter racista o páginas pornográficas.
- Actualmente existen paquetes de software para las empresas que informan de las visitas a los sitios Web que realizan sus empleados. Empresas como Telemate Net Software, Inc., de Atlanta, producen software que informa a los gerentes quién visitó qué sitios, a qué hora y durante cuánto tiempo.
- Aproximadamente el 27% de las grandes empresas de Estados Unidos han empezado a revisar los correos electrónicos de sus empleados, lo que representa un 15% más que en 1997. Los empleados de BellSouth deben hacer clic de vez en cuando en el botón

de Aceptar de un mensaje que les advierte sobre el mal uso del correo electrónico y de Internet, y les avisa que es probable que se inspeccione el uso que hacen de éstos.

- Muchas empresas, como Boeing, otorgan el uso de Internet a sus empleados como una ventaja, pero muchas de esas firmas han descubierto que es necesario administrar esta prestación.

Actualmente, Lockheed Martin remite a sus empleados a Internet, donde reciben amplias sesiones de capacitación en temas que incluyen ética en los negocios, cumplimiento de las leyes, acoso sexual y operaciones comerciales. Lockheed tiene incluso un juego de ética en Internet, llamado “Ethics Challenge”, que todos los empleados y gerentes tienen que jugar una vez al año. Durante un reciente periodo de seis meses, Lockheed despidió a 25 empleados, suspendió a otros 14, reprendió por escrito a 51 y oralmente a otros 146 por violaciones éticas.

Poco después de instalar el *software* de Telemate, Wolverton & Associates descubrió que broadcast.com era el tercer sitio que más visitaban los empleados de la compañía; los usuarios pueden descargar música de ese sitio. Y E*TRADE fue el octavo sitio más visitado por sus empleados; se trata de un sitio de compra y venta diaria de acciones.

Una investigación reciente reveló que, en la actualidad, el 38% de las empresas eligen almacenar y revisar los mensajes de correo electrónico de los empleados; eso representa un aumento del 15% desde 1997. Además, el 54% de las empresas también vigilan las conexiones a Internet de los empleados, de las cuales el 29% bloquea el acceso a sitios Web no autorizados o inapropiados.

Fuente: Adaptado de Michael McCarthy, “Virtual Morality. A New Workplace Quandary”, *Wall Street Journal*, 21 de octubre de 1999, p. B1; Michael McCarthy, “Now the Boss Knows Where You’re Clicking”, *Wall Street Journal*, 21 de octubre de 1999; y Michael McCarthy, “How One Firm Tracks Ethics Electronically”, *Wall Street Journal*, 21 de octubre de 1999, p. B1.

Los programas de capacitación en ética deben incluir mensajes del director general que hagan hincapié en las prácticas éticas en el negocio, el desarrollo y análisis de códigos de ética y los procedimientos para analizar y reportar el comportamiento falto de ética. Las empresas pueden vincular la toma de decisiones éticas y estratégicas mediante la incorporación de consideraciones éticas en la planeación a largo plazo, la integración de la toma de decisiones éticas en el proceso de la evaluación del desempeño, el fomento de las denuncias internas o el reporte de prácticas faltas de ética y la vigilancia del desempeño departamental y corporativo respecto de temas de esta índole.

En un análisis final, las normas éticas son producto de la historia y la herencia. Nuestros antecesores nos dejaron un fundamento ético sobre el cual basarnos. Hasta el legendario entrenador de fútbol americano Vince Lombardi sabía que ciertas cosas eran más valiosas que ganar, y pedía a sus jugadores que dividieran su lealtad en tres vertientes: a Dios, a sus familias y a los Green Bay Packers, “en ese orden”.

Comparación entre la estrategia militar y la empresarial

En el estudio de la administración estratégica subyace una fuerte herencia militar. Términos como *objetivos*, *misión*, *fortalezas* y *debilidades* se utilizaron inicialmente para enfrentar problemas en el campo de batalla. Según 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*, en referencia a los generales militares, y combina los términos *stratos* (el ejército) y *ago* (dirigir). La historia de la planeación estratégica comenzó en el ejército. Un objetivo clave de la estrategia tanto militar como empresarial es “ganar una ventaja competitiva”. En muchos aspectos, la estrategia empresarial es parecida a la militar y, en el transcurso de los siglos, los estrategas militares han aprendido muchas cosas que pueden beneficiar a los estrategas de negocios en la actualidad. Las organizaciones militares y empresariales intentan usar sus propias fortalezas para explotar las debilidades de los competidores. Si la estrategia general de una organización está equivocada (es decir, si es ineficaz), entonces toda la eficiencia del mundo podría ser insuficiente para tener éxito. Generalmente el éxito militar o empresarial no es el feliz resultado de estrategias fortuitas. El éxito es en realidad el producto tanto de una atención continua para modificar las condiciones externas e internas como de la formulación e implementación de adaptaciones a tales condiciones con base en el conocimiento. El elemento sorpresa ofrece grandes ventajas competitivas en ambos tipos de estrategia; los sistemas de información capaces de revelar datos sobre las estrategias y los recursos de los adversarios o competidores también son sumamente importantes.

Por supuesto, una diferencia fundamental entre la estrategia militar y la de negocios es que esta última se formula, implementa y evalúa con un criterio de *competencia*, mientras que la militar se basa en un criterio de *conflicto*. No obstante, el conflicto militar y la competencia empresarial tienen tanto en común que muchas técnicas de administración estratégica se aplican de igual manera para ambos. Los estrategas empresariales tienen acceso a conocimientos valiosos que los estrategas militares han mejorado con el tiempo. Una formulación e implementación militar de excelencia ayudará a vencer a un adversario que sea superior en número y recursos.

Tanto las organizaciones militares como las empresariales deben adaptarse al cambio y mejorar constantemente para tener éxito. Con mucha frecuencia, las empresas se niegan a modificar sus estrategias cuando las condiciones competitivas y ambientales indican la necesidad de cambiar. Al respecto, Gluck ofrece un clásico ejemplo tomado de la milicia:

VISITE INTERNET

Ofrece una buena descripción de la planeación estratégica mediante una reconstrucción de su historia hasta llegar al ejército.
(www.des.calstate.edu/history.html)

Cuando Napoleón ganaba era porque sus adversarios lo enfrentaban usando las estrategias, tácticas y la organización usadas en guerras anteriores. Cuando perdió (en contra de Wellington, los rusos y los españoles) fue porque utilizó estrategias de probada calidad en contra de enemigos que tenían pensamientos renovados y que desarrollaban las estrategias no de guerras pasadas, sino de las futuras.²⁷

De los escritos de Sun Tzu es posible extraer semejanzas que podrían aplicarse a la práctica de formular e implementar estrategias en los negocios en la actualidad. La tabla 1-3 presenta varios fragmentos de *El arte de la guerra*. Conforme los vaya leyendo, considere cuál o cuáles de los principios de la guerra se aplican a la estrategia empresarial de la actualidad, cuando las empresas compiten intensamente por sobrevivir y crecer.

TABLA 1-3 Fragmentos de la obra *El arte de la guerra*, de Sun Tzu

- La guerra es un asunto de vital importancia para el Estado: un asunto de vida o muerte, el camino a la supervivencia o a la ruina. De ahí la importancia de estudiarla a profundidad.
- El arte de la guerra se basa en el engaño. Cuando se está cerca del enemigo, hay que hacerle creer que se está lejos; cuando se está lejos, hacerle creer que se está cerca. Hay que atraerlo con carnadas, para atacarlo cuando menos se lo espere. Hay que evitar al enemigo cuando se encuentre más fuerte. Si el oponente es de temperamento colérico, intente irritarlo. Si es arrogante, alimente su ego. Si, después de reorganizarse, las tropas enemigas se encuentran bien preparadas, trate de agotarlas. Si están unidas, intente sembrar la discordia entre sus filas. Ataque al enemigo cuando esté desprevenido y hágase presente donde menos se lo espere. Éstas son las claves para la victoria de todo estratega. No es posible formularlas al detalle con anticipación.
- El principal objetivo de la guerra es lograr una rápida victoria. Cuando ésta tarda en llegar, las armas se desgastan y la moral disminuye. Cuando el ejército participa en campañas prolongadas, los recursos del Estado pronto se agotan. Por eso, aunque en la guerra la precipitación imprudente es muy común, jamás veremos una campaña inteligente que sea prolongada.
- Por lo general, en la guerra la mejor táctica es apoderarse de un Estado 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 colmo 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, enfréntelo 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, sea capaz de eludirlo.
- 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.
- El que llega primero al 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, sea capaz de obligarlo 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 se asemejan al agua, porque así como el agua huye de las alturas para fluir hacia las tierras bajas, los ejércitos deben evitar el lado fuerte y atacar la debilidad. Y así como el agua modifica su curso según el perfil del terreno, un ejército logra su victoria de acuerdo con la situación del enemigo. La forma del agua nunca es constante, y en el arte de la guerra las condiciones nunca son constantes. Por eso, quien es capaz de modificar sus tácticas según las condiciones del enemigo y así alcanzar la victoria puede equipararse con 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 compañía (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 logran una ventaja decisiva sobre un rival, los líderes diestros dejan de hostigarlo. 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 irremediabilmente atraído por esta ventaja ilusoria.

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

Fuente: Adaptado de *El arte de la guerra* y del sitio Web www.ccs.neu.edu/home/thigpen/html/art_of_war.html.

La naturaleza de la competencia global

Desde siglos antes de que Colón llegara a América los negocios ya buscaban nuevas oportunidades más allá de los confines de sus territorios, y seguramente lo seguirán haciendo en los siglos por venir. Nunca existió una sociedad más competitiva e internacionalizada en términos económicos que la actual, al grado que algunas industrias en Estados Unidos, como la textil, del acero y de aparatos electrónicos de consumo, se encuentran sumidas en una profunda confusión a causa de este desafío internacional.

Las organizaciones que realizan operaciones comerciales fuera de sus fronteras nacionales se llaman *empresas internacionales* o *corporaciones multinacionales*. El término *compañía matriz* se refiere a aquellas empresas que invierten en operaciones internacionales, y su *país anfitrión* es aquel donde se llevan a cabo esos negocios. El proceso de la administración estratégica es conceptualmente el mismo tanto para las empresas multinacionales como para las empresas nacionales. Sin embargo, ese proceso se vuelve más complejo para las empresas internacionales, puesto que enfrentan más variables y entablan más relaciones. Las oportunidades y amenazas que representan los entornos social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, legal, tecnológico y competitivo a los cuales se debe enfrentar una corporación multinacional son casi ilimitadas, y el número y complejidad de estos factores aumenta de manera drástica en función del número de productos que manufactura y el número de áreas geográficas a las que atiende.

Las corporaciones multinacionales requieren de más tiempo y esfuerzo para identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos externos que las corporaciones nacionales. La ubicación geográfica, las diferencias entre las culturas de los diferentes pueblos y las variaciones en las prácticas comerciales en ocasiones hacen difícil la comunicación entre las oficinas centrales nacionales y sus sucursales el extranjero. En estas circunstancias, implementar la estrategia resulta más difícil porque cada cultura posee normas, valores y éticas de trabajo particulares.

La guerra contra el terrorismo y los avances en las telecomunicaciones están acercando cada vez más a los países, culturas y organizaciones de todo el mundo. Los ingresos que cientos de empresas estadounidenses, como ExxonMobil, Gillette, Dow Chemical, Citicorp, Colgate-Palmolive y Texaco, obtienen en el extranjero superan ya el 50% de sus ingresos totales. Actualmente las empresas que se unen para hacer negocios y las sociedades entre empresas nacionales y extranjeras constituyen la regla, más que la excepción.

El 95% de la población mundial no habita en Estados Unidos, y este grupo está creciendo un 70% más rápido que la población estadounidense. El gremio de competidores en prácticamente todas las industrias actuales es internacional. La competencia global es más que una moda pasajera de la administración. General Motors, Ford y Chrysler compiten contra Toyota y Hyundai. General Electric y Westinghouse lo hacen contra Siemens y Mitsubishi. Caterpillar y John Deere compiten contra Komatsu. Goodyear debe lidiar con Michelin, Bridgestone/Firestone y Pirelli. Boeing rivaliza con Airbus. Sólo unas cuantas industrias estadounidenses —como la de los muebles, las imprentas, las ventas al menudeo, la de bienes de consumo empacados y la banca personal— aún no enfrentan el desafío de competidores extranjeros. No obstante, muchos productos y componentes de estas industrias ahora también se fabrican en otros países.

Las operaciones internacionales en ocasiones son tan simples como exportar un producto individual a un solo país, o tan complejas como operar instalaciones de manufactura, distribución y marketing en muchos países distintos. Las compañías estadounidenses están adquiriendo empresas extranjeras y empiezan a formar negocios conjuntos con firmas de otros países, pero esto también ocurre en sentido contrario: hay empresas extranjeras que compran compañías estadounidenses o que inician empresas conjuntas con firmas de ese país. Y la tendencia se acelera de manera vertiginosa. Sin embargo, la expansión internacional no es una garantía de éxito.

Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales

Existen muchas razones para que las empresas formulen e implementen estrategias que inicien, continúen o amplíen su participación en operaciones comerciales más allá de sus fronte-

ras. Tal vez la mayor ventaja sea que, de este modo, las empresas consiguen nuevos clientes para sus productos y servicios, lo que les permite aumentar sus ingresos. El incremento en los ingresos y las ganancias es un objetivo común en todas las organizaciones y es algo que esperan los accionistas porque representa una medida del éxito de la organización.

Además de buscar el crecimiento, las empresas tienen las siguientes razones potencialmente ventajosas para iniciar, continuar o aumentar sus operaciones internacionales:

1. Las operaciones en el extranjero pueden absorber el exceso de capacidad, reducir los costos por unidad y dividir el riesgo económico entre un número más amplio de mercados.
2. Las operaciones en el extranjero permiten a las empresas establecer instalaciones de producción de bajo costo en localidades cercanas a las materias primas o a una mano de obra barata.
3. Es posible que no exista la competencia en los mercados extranjeros, o quizá sea menos intensa que en los mercados nacionales.
4. Las operaciones en el extranjero pueden dar como resultado una reducción en los aranceles, una disminución en los impuestos y un trato político más favorable en otros países.
5. Las empresas conjuntas permiten a las organizaciones aprender la tecnología, culturas y prácticas comerciales de otros pueblos y establecer contacto con posibles clientes, proveedores, acreedores y distribuidores en países extranjeros.
6. Muchos gobiernos y países ofrecen diversos incentivos para fomentar la inversión extranjera en ubicaciones específicas.
7. Las economías de escala pueden obtener mucho de las operaciones en mercados globales antes que de las que se circunscriben a mercados nacionales. Una producción a mayor escala y un mayor rendimiento permiten volúmenes de venta más altos y la oferta de precios más bajos.

El poder y prestigio de la empresa en mercados nacionales a menudo aumenta significativamente con varios grupos de accionistas si la empresa compite globalmente. Un aumento en el prestigio se traduce en un mejor poder de negociación entre los acreedores, proveedores, distribuidores y otros grupos importantes.

También existen varias posibles desventajas de iniciar, continuar o ampliar las prácticas comerciales más allá las fronteras nacionales. Un riesgo es que las operaciones en el extranjero pueden ser presa de facciones nacionalistas. Otras desventajas incluyen las siguientes:

1. Las empresas se enfrentan con fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, económicas y competitivas diferentes y poco comprendidas cuando realizan operaciones comerciales internacionalmente. Estas fuerzas podrían dificultar la comunicación entre la empresa matriz y las filiales.
2. Las debilidades de los competidores en tierras extranjeras a menudo se sobrestiman, y las fortalezas a menudo se subestiman. Mantenerse informado acerca del número y la naturaleza de los competidores es más difícil cuando se realizan operaciones comerciales internacionalmente.
3. El idioma, la cultura y los sistemas de valores difieren entre los países, y esto en ocasiones genera barreras para la comunicación y problemas en las relaciones con las personas.
4. Obtener la comprensión de las organizaciones regionales como la Comunidad Económica Europea, la Zona de Libre Comercio en América Latina, el Banco Internacional para la Recuperación y el Desarrollo y la Corporación Financiera Internacional es difícil, pero a menudo es necesario para realizar operaciones comerciales en el extranjero.
5. Tratar con uno o más sistemas monetarios complica las operaciones comerciales internacionales.
6. La disponibilidad, profundidad y confiabilidad de la información económica y de marketing varían de un país a otro, al igual que las estructuras industriales, prácticas comerciales y el número y la naturaleza de las organizaciones regionales.

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 de ellas no saben adónde van. El viejo adagio que dice “si no sabes adónde vas, ¡entonces cualquier camino te llevará allá!” acentúa la necesidad de las organizaciones de utilizar conceptos y técnicas de administración estratégica. Cada vez más pequeñas empresas, compañías de gran tamaño, instituciones sin fines de lucro, organizaciones gubernamentales y conglomerados multinacionales utilizan el proceso de administración estratégica. El hecho de otorgar facultades de decisión a los gerentes y empleados, proceso conocido como *empowerment*, ofrece incontables beneficios.

Las organizaciones deben adoptar un enfoque más activo que pasivo en sus industrias, y deben esforzarse por influir en los acontecimientos, anticiparse a ellos y tomar iniciativas en vez de sólo responder al entorno. El proceso de administración estratégica encarna este enfoque sobre la toma de decisiones. Representa un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar la futura dirección de la empresa. Generalmente, es demasiado lo que está en juego como para que los estrategas utilicen sólo la intuición cuando deben elegir entre planes de acción alternativos. Los estrategas exitosos se toman su tiempo para reflexionar sobre sus negocios, en dónde se encuentran con sus empresas y qué quieren ser como organizaciones, y sólo después ponen en práctica los programas y políticas para llegar adonde quieren estar en un periodo razonable de tiempo.

Es un hecho conocido y aceptado que las personas y las organizaciones que planean por adelantado tienen más posibilidades de convertirse en lo que quieren ser que quienes no planean en absoluto. Un buen estratega planea primero y luego controla sus planes, mientras que un mal estratega nunca planea y después ¡pretende controlar a la gente! Este libro tiene como fin brindar al lector las herramientas necesarias para que llegue a ser un buen estratega.

El éxito de las empresas depende cada vez más de la oferta de productos y servicios que sean competitivos a nivel mundial, no sólo a nivel nacional. Si la calidad de los productos y servicios de una empresa no les permite competir con los que están disponibles en otras partes del mundo, esa compañía pronto se verá obligada a desaparecer. Los mercados globales se han convertido en una realidad en todo el mundo, con excepción de las zonas más remotas. En países como Estados Unidos, incluso en los pueblos pequeños, las empresas sienten la presión de sus competidores del resto del mundo. Por ejemplo, casi la mitad de todos los automóviles que se venden en Estados Unidos se fabrican en Japón o Alemania.

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Administración estratégica (p. 5)
Amenazas externas (p. 12)
Código de ética empresarial (p. 22)
Compañía matriz (p. 28)
Corporaciones multinacionales (p. 28)

Cuidado del ambiente (p. 12)
Debilidades internas (p. 12)
Declaración de la misión (p. 11)
Declaración de la visión (p. 11)
Empresas internacionales (p. 28)
Empowerment (p. 17)

Estrategas (p. 10)
Estrategias (p. 13)
Ética empresarial (p. 21)
Evaluación de la estrategia (p. 6)
Formulación de la estrategia (p. 5)
Fortalezas internas (p. 12)

Implementación de la estrategia (p. 6)	Objetivos a largo plazo (p. 13)	Políticas (p. 13)
Intuición (p. 7)	Objetivos anuales (p. 13)	Proceso de administración estratégica (p. 5)
ISO 9000 (p. 23)	Oportunidades externas (p. 12)	Ventaja competitiva (p. 8)
ISO 14000 (p. 23)	País anfitrión (p. 28)	Ventaja competitiva sostenida (p. 9)
ISO 14001 (p. 23)	Planeación a largo plazo (p. 5)	
Modelo de administración estratégica (p. 15)	Planeación estratégica (p. 5)	

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

1. Explique por qué a la clase de administración estratégica a menudo se le denomina “curso final”.
2. ¿Qué aspecto de la formulación de la estrategia cree que requiere más tiempo? ¿Por qué?
3. ¿Por qué la implementación de la estrategia a menudo se considera la etapa más difícil del proceso de administración estratégica?
4. ¿Por qué es tan importante integrar la intuición y el análisis dentro de la administración estratégica?
5. Explique la importancia de las declaraciones de la visión y la misión.
6. Analice las relaciones entre los objetivos, las estrategias y las políticas.
7. ¿Por qué cree que algunos directores generales no utilizan el enfoque de la administración estratégica en su toma de decisiones?
8. Analice la importancia de la retroalimentación en el modelo de la administración estratégica.
9. ¿Cómo pueden asegurarse los estrategas de que las estrategias se implementen efectivamente?
10. Dé un ejemplo de algún acontecimiento político reciente que haya cambiado la estrategia de una organización.
11. ¿Cuáles son los principales competidores de su colegio o universidad? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Qué tan exitosas resultan estas instituciones cuando las compara con su universidad?
12. Si fuera dueño de una pequeña empresa, ¿elaboraría un código de conducta empresarial? Si su respuesta es sí, ¿qué variables incluiría? Si no, ¿cómo se aseguraría de que sus empleados siguieran las normas de ética empresarial?
13. ¿Los conceptos y las técnicas de administración estratégica benefician a las empresas extranjeras de la misma manera que a las empresas nacionales? Justifique su respuesta.
14. ¿Cuáles cree que son los posibles obstáculos o riesgos de utilizar un enfoque de administración estratégica en la toma de decisiones?
15. En su opinión, ¿cuál es el mayor beneficio de utilizar un enfoque de administración estratégica para tomar decisiones? Justifique su respuesta.
16. Compare la estrategia comercial con la estrategia militar.
17. ¿Cuál cree que sea la relación entre la ética personal y la ética empresarial? ¿Son (o deberían ser) lo mismo?
18. ¿Por qué es importante que los estudiantes de licenciatura en negocios estudien administración estratégica, si la mayoría de ellos no serán directores generales ni gerentes de alto rango de grandes empresas?
19. Explique por qué los patrones de consumo se están volviendo cada vez más parecidos en todo el mundo. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de esta tendencia?
20. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de iniciar operaciones de exportación en un país extranjero?
21. Describa el contenido que se encuentra en el sitio Web del Club de administración estratégica *online* (SMCO) en www.strategyclub.com
22. Mencione cuatro ventajas financieras y cuatro no financieras que obtiene una empresa al utilizar la planeación estratégica.
23. ¿Por qué razón una empresa, por lo general, sólo puede conservar su ventaja competitiva por un periodo limitado de tiempo?
24. ¿Por qué no es apropiado limitarse sólo a obtener ventaja competitiva?
25. ¿Cómo puede una empresa conseguir de la mejor manera una ventaja competitiva sostenida?
26. Compare y contraste las normas ISO 9000, ISO 14000 e ISO 14001.

NOTAS

1. Kevin Maney, "The Net Effect: Evolution or Revolution?", *USA Today*, 9 de agosto de 1999, p. B1.
2. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, Nueva York: Harper & Row, 1974, p. 611.
3. Alfred Sloan, Jr., *Adventures of the White Collar Man*, Nueva York, Doubleday, 1941, p. 104.
4. Cita tomada de Eugene Raudsepp, "Can You Trust Your Hunches?", *Management Review* 49, núm. 4, abril de 1960, p. 7.
5. Stephen Harper, "Intuition: What Separates Executives from Managers", *Business Horizons* 31, núm. 5, septiembre-octubre de 1988, p. 16.
6. Ron Nelson, "How to Be a Manager", *Success*, julio-agosto de 1985, p. 69.
7. Bruce Henderson, *Henderson on Corporate Strategy*, Boston, Abt Books, 1979, p. 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, p. 100; también *Academy of Management Executive* 3, núm. 2, mayo de 1989, p. 115.
9. Ethan Smith, "How Old Media Can Survive in a New World", *Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2005, p. R4.
10. Lynn Lunsford y Daniel Michaels, "After Four Years in the Rear, Boeing Is Set to Jet Past Airbus", *Wall Street Journal*, 10 de junio de 2005, p. A1.
11. Daniel Delmar, "The Rise of the CSO", *Organization Design*, marzo-abril de 2003, pp. 8-10.
12. John Pearce II y Fred David, "The Bottom Line on Corporate Mission Statements", *Academy of Management Executive* 1, núm. 2, mayo de 1987, p. 109.
13. Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 1, febrero de 1989, p. 91.
14. Jack Pearce y Richard Robinson, *Strategic Management*, 7a. ed., Nueva York, McGraw-Hill, 2000, p. 8.
15. Ann Langley, "The Roles of Formal Strategic Planning", *Long Range Planning* 21, núm. 3, junio de 1988, p. 40.
16. Bernard Reimann, "Getting Value from Strategic Planning", *Planning Review* 16, núm. 3, mayo-junio de 1988, p. 42.
17. 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, pp. 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, pp. 1649-1665; Michael Peel y John Bridge, "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance", *Long Range Planning* 31, núm. 6, octubre de 1998, pp. 848-856; Julia Smith, "Strategies for Start-Ups", *Long Range Planning* 31, núm. 6, octubre de 1998, pp. 857-872.
18. Gordon Greenley, "Does Strategic Planning Improve Company Performance?", *Long Range Planning* 19, núm. 2, abril de 1986, p. 106.
19. Adaptado de: www.mindtools.com/plreschn.html.
20. Adaptado de los sitios Web: www.des.calstate.edu/limitations.html y www.entarga.com/stratplan/purposes.html.
21. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment", *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1988, p. 66.
22. R. T. Lenz, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process", *Business Horizons* 30, núm. 1, enero-febrero de 1987, p. 39.
23. Joann Greco, "Privacy-Whose Right Is It Anyway?", *Journal of Business Strategy*, enero-febrero de 2001, p. 32.
24. Saul Gellerman, "Why 'Good' Managers Make Bad Ethical Choices", *Harvard Business Review* 64, núm. 4, julio-agosto de 1986, p. 88.
25. Drucker, pp. 462, 463.
26. Gene Lacznia, Marvin Berkowitz, Russell Brooker y James Hale, "The Ethics of Business: Improving or Deteriorating?", *Business Horizons* 38, núm. 1, enero-febrero de 1995, p. 43.
27. Frederick Gluck, "Taking the Mystique Out of Planning", julio-agosto de 1985, p. 59.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

Adner, Ron y Daniel A. Levinthal, "What Is Not a Real Option: Considering Boundaries for the Application of

Real Options to Business Strategy", *The Academy of Management Review* 29, núm. 1, enero de 2004, p. 74.

- Alsop, Ronald J., "Anything but Superficial: The Deep but Fragile Nature of Corporate Reputation", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 6, 2004, p. 21.
- Amis, John, Trevor Slack y C. R. Hinings, "The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change", *The Academy of Management Journal* 47, núm. 1, febrero de 2004, p. 15.
- Anand, V., B. E. Ashforth y M. Joshi, "Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organizations", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 2, julio de 2005, p. 39.
- Argenti, P. A., R. A. Howell y K. A. Beck, "The Strategic Communication Imperative", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 3, primavera de 2005, p. 83.
- Bansal, P., "Evolving Sustainable: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", *Strategic Management Journal* 26, núm. 3, marzo de 2005, p. 197.
- Boyd, B. K., S. Gove y M. A. Hitt, "Construct Measurement in Strategic Management Research: Illusion or Reality?", *Strategic Management Journal* 26, núm. 3, marzo de 2005, p. 239.
- Branzei, O., T. J. Ursacki-Bryant, I. Vertinsky y W. Zhang, "The Formation of Green Strategies in Chinese Firms: Matching Corporate Environmental Responses and Individual Principles", *Strategic Management Journal* 25, núm. 11, noviembre de 2004, p. 1075.
- Brightman, Baird K., "Why Managers Fail, and How Organizations Can Rewrite the Script", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 2, 2004, p. 47.
- Buckingham, M., "What Great Managers Do", *Harvard Business Review*, marzo de 2005, p. 70.
- Collier, Nardine, Francis Fishwick y Steven W. Floyd, "Managerial Involvement and Perceptions of Strategy Process", *Long Range Planning* 37, núm. 1, febrero de 2004, p. 67.
- Cummings, S. y D. Angwin, "The Future Shape of Strategy: Lemmings or Chimeras?", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 2, julio de 2004, p. 21.
- Dalton, Catherine M., "The Changing Identity of Corporate America: Opportunity, Duty, Leadership", *Business Horizons* 48, núm. 1, enero-febrero de 2005, p. 1.
- Gibbons, P. T. y T. O'Conner, "Influences on Strategic Planning Process Among Irish SMEs", *Journal of Small Business Management* 43, núm. 2, abril de 2005, p. 170.
- Gupta, M., L. Boyd y L. Sussman, "To Better Maps: A TOC Primer for Strategic Planning", *Business Horizons* 47, núm. 2, marzo de 2004, p. 15.
- "The HBR List: Breakthrough Ideas for 2005", *Harvard Business Review*, febrero de 2005, p. 17.
- Guttman, Howard M. y Richard S. Hawkes, "New Rules for Strategic Engagement", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 1, 2004, p. 34.
- Hatch, N. W. y J. H. Dyer, "Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* 25, núm. 12, diciembre de 2004, p. 1155.
- Jensen, M. y E. J. Zajac, "Corporate Elites and Corporate Strategy: How Demographic Preferences and Structural Position Shape the Scope of the Firm", *Strategic Management Journal* 25, núm. 6, junio de 2004, p. 507.
- Mathews, John A., "Strategy and the Crystal Cycle", *California Management Review* 47, núm. 2, invierno de 2005, p. 6.
- Miller, C. Chet y R. Duane Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century", *The Academy of Management Executive* 19, núm. 1, febrero de 2005, p. 7.
- Resnick, Jeffrey T., "Managing Corporate Reputation—Applying Rigorous Measures to a Key Asset", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 6, 2004, p. 30.
- Rindova, Violina P., Manuel Becerra e Ianna Contardo, "Enacting Competitive Wars: Competitive Activity, Language Games, and Market Consequences", *The Academy of Management Review* 29, núm. 4, octubre de 2004, p. 670.
- Sadler-Smith, E. y E. Shefy, "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 4, noviembre de 2004, p. 76.
- Schweitzer, Maurice E., Lisa Ordóñez y Bambi Douma, "Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior", *The Academy of Management Journal* 47, núm. 3, junio de 2004, p. 422.
- Spicer, A., T. W. Dunfee y W. J. Bailey, "Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrative Social Contracts Theory", *The Academy of Management Journal* 47, núm. 4, agosto de 2004, p. 610.
- Stevens, J. M., H. K. Steensma, D. A. Harrison y P. L. Cochran, "Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethics Codes on Financial Executives' Decisions", *Strategic Management Journal* 26, núm. 2, febrero de 2005, p. 181.
- Tallman, Stephen, Mark Jenkins, Nick Henry y Steven Pinch, "Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage", *The Academy of Management Review* 29, núm. 2, abril de 2004, p. 258.
- Thomas, T., J. R. Schermerhorn, Jr. y J. W. Dienhart, "Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 2, julio de 2004, p. 56.
- Trevino, L. K. y M. E. Brown, "Managing to Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 2, julio de 2004, p. 69.



GOOGLE INC. — 2005

Indicador de siglas: GOOG

<http://www.google.com>

Rick Goosen,

Trinity Western University

Es el año 2010. Un profesor se dirige a su clase más avanzada de estudiantes de administración. Hablan de quien alguna vez fuera el hombre más rico del mundo, a quien también se le consideraba como uno de los más inteligentes: Bill Gates. La empresa de Gates, Microsoft, dominaba la industria del software. ¿Será posible que Microsoft sea presa de Google para el 2010? La nota de portada de la revista *Fortune* del 2 de mayo de 2005, tenía como título “Buscar y destruir: Bill Gates se impuso la misión de crear un asesino de Google”. Google representa posiblemente el mayor desafío a la posición de Microsoft en la cima de la alta tecnología.

Microsoft ha sido como un gorila de 400 kilos a quien otros en la jungla de la alta tecnología desafiaron bajo su propio riesgo, pero actualmente Google está atrayendo a los técnicos más importantes, entre ellos a cientos de “microsóficos” que ahora son “google-ros”. Para los graduados más brillantes del mundo, Google representa el sitio más anhelado por ser el primero en innovaciones tecnológicas, aunque Microsoft invierta más dinero. ¿Pero predominará Microsoft? ¿Será Google simplemente otro de los enemigos derrotados de Microsoft, como lo fueron Netscape, WordPerfect y Lotus 1-2-3? La historia tal vez no se repita. Hay una diferencia significativa. Google no necesita del sistema operativo de Microsoft: un usuario sólo necesita tener acceso a Internet para entrar a la órbita de Google.

Google, como una *prima donna* de la alta tecnología, ha restablecido la fe de los inversionistas en que las empresas de alta tecnología pueden desarrollar un modelo comercial rentable, y de hecho lucrativo, después de la debacle de las empresas “punto.com” en marzo de 2000. Google está ganando mucho dinero por medio de un modelo publicitario convincente para sus clientes, quienes sólo pagan por el número real de veces que las personas ven sus anuncios. Google ha sido rentable desde el último trimestre de 2001, y resistió la tentación de ingresar demasiado pronto en la bolsa, en la manía de las punto.com que culminó en marzo de 2000.

Los fundadores de Google, Sergey Brin y Larry Page, se conocieron cuando eran unos jóvenes estudiantes universitarios en Stanford. Encontraron una cochera para iniciar su pequeña empresa, y la noticia transmitida de boca en boca sobre su buscador de alta calidad, que originalmente se llamaba “BackRub”, pronto atrajo la atención. Las acciones de Google comenzaron a cotizarse en NASDAQ en agosto de 2004 por \$85 cada una, y en menos de un año sobrepasaron los \$300 por acción. En la mente de muchos analistas, Google aún tiene un precio razonable en vista del gran potencial de la empresa para crear más extensiones y para operar en más países.

Desde su origen en 1995 y durante los siguientes 10 años, Brin y Page crearon una empresa cuya capitalización en el mercado superó los \$80 mil millones, y de la que cada uno de sus fundadores conserva alrededor de un 12%. Google ha superado el valor de mercado de Time Warner Inc., propietaria de la venerable revista *Time*, para convertirse en la empresa de medios más valiosa en el mundo.

HISTORIA

Sergey Brin y Larry Page se conocieron en una reunión de candidatos de ciencias de la computación en la universidad de Stanford. Entre enero de 1996 y diciembre de 1997 crearon “BackRub”, el precursor del buscador Google. El objetivo era organizar de una mejor manera la creciente cantidad de datos en Internet. Crearon un nuevo ambiente de servidor, menos caro y más eficiente, que utilizaba computadoras de bajo costo conectadas entre sí. (Ahora se rumora que Google cuenta con más de 100,000 de estas computadoras interconectadas.) El nombre de la empresa se cambió de “BackRub” a “Google” para indicar la inmensa cantidad de información que existe en Internet. Google es una

deformación de la palabra *googol* (que designa el número formado por un 1 seguido de 100 ceros).

Brin y Page convirtieron a Google en sociedad anónima el 7 de septiembre de 1998. Postergaron sus estudios y reunieron un millón de dólares entre sus familiares, amigos e inversionistas. Andy Bechtolsheim, uno de los fundadores de Sun Microsystems, contribuyó con \$100,000. También se pusieron en contacto con el fundador de Yahoo!, David Filo, quien “estuvo de acuerdo en que la tecnología era sólida, pero animó a Larry y Sergey a que ampliaran su servicio mediante la creación de una empresa de buscadores de Internet. Y les dijo: “Cuando esté desarrollada por completo y sea escalable, entonces hablaremos de nuevo”.¹

La calidad de la tecnología de búsqueda de Google atrajo a una creciente cantidad de usuarios. Los usuarios corporativos creían en esta tecnología. AOL/Netscape eligió a Google como su servicio de búsqueda en la Web (y eso aumentó el tráfico a más de 3 millones de búsquedas al día), y también lo hicieron el portal italiano Virgilio, Virgin Net (la guía de entretenimiento líder en el Reino Unido) y NetEase (el portal líder en China).

La calidad de la tecnología de Google ha ido a la par de su desempeño financiero. Para el cuarto trimestre de 2001 la empresa ya era rentable. El crecimiento continuó; la primera oferta pública se realizó en agosto de 2004, constó de 19.6 millones de acciones a \$85 cada una y permitió reunir \$1,700 millones. La oferta se llevó a cabo como una “venta a la baja”, donde la demanda del mercado determina el precio, en vez de la fijación de precios tradicional en la que el precio lo establece un consorcio de aseguradores. El total de 271.2 millones de acciones resultó sorprendente, y por eso la capitalización bursátil inicial fue de \$23,100 millones. En el anexo 1 se muestra un cronograma de los sucesos importantes para Google.

La compañía ha seguido creciendo, al grado que dejó de ser sólo una empresa de búsqueda en la Web para ofrecer una creciente variedad de servicios y, como ya se dijo, quizá convertirse en un posible competidor de Microsoft como empresa de software. En 2005 Google creó “Google Payment Corp.”; Google está trabajando en un sistema de pago del tipo PayPal y ya lo ha estado probando con algunos participantes de comercio electrónico.² El sistema PayPal está bien establecido y cuenta con 72 millones de usuarios. Eric Schmidt, su director general, declaró durante una entrevista con la Associated Press: “No tenemos la intención de ofrecer un sistema de pagos de valor almacenado de persona a persona”.³ En otras palabras, el producto de Google no pretende ser un competidor directo del PayPal de eBay. Schmidt explica: “Los servicios de pago en los que estamos trabajando son una evolución natural de los productos existentes *online* y de los programas publicitarios de Google que actualmente conectan a millones de consumidores y anunciantes”. Los simples rumores de que Google pueda entrar en este espacio hicieron que disminuyera el valor de las acciones de eBay, ya que Google tiene la reputación de lanzar nuevos productos que son superiores a las plataformas existentes.

También se rumora que Google está trabajando en un buscador de videos en la Web que permitiría a los usuarios ver ahí pequeños cortos de un video antes de dirigirse al sitio anfitrión. También han circulado rumores sobre un navegador Web (que podría competir con Internet Explorer) e incluso sobre un sistema operativo autónomo. (Visite los sitios Web mencionados en esta nota.⁴)

CUESTIONES INTERNAS

Servicios

Google cuenta con más de 10 mil millones de páginas Web, mil millones de imágenes y mil millones de mensajes Usenet en índices de búsqueda. Google.com es uno de los cinco sitios Web más visitados en Internet.⁵ Una gran parte del atractivo de Google es que muchos de sus servicios son gratuitos para el público en general. Prácticamente todo el mundo utiliza como primera opción los servicios de búsqueda en la Web de Google. Este gran público impulsa la publicidad y el modelo de generación de ingresos de Google. Su sistema de publicidad masiva brinda a los anunciantes una comercialización dirigida a segmentos muy específicos. Los servicios clave de Google se listan en el anexo 2.

ANEXO 1 La cronología de Google

AÑO	MES	EVENTO
1995	Marzo – diciembre	Sergey Brin y Larry Page se conocen en una reunión de primavera de candidatos a un doctorado en ciencias de la computación de la Universidad Stanford.
1996 –1997	Enero de 1996 – diciembre de 1997	Brin y Page crean “BackRub”, el precursor del motor de búsqueda Google.
1998	Agosto – diciembre	El 7 de septiembre de 1998, Google se convierte en sociedad anónima; reúnen \$1 millón entre amigos, familiares e inversionistas bondadosos; cuatro empleados; Google responde a 10,000 búsquedas diarias.
1999	Febrero – junio	\$25 millones de financiamiento por parte de Sequoia Capital y Kleiner Perkins Caufield and Byers; ocho empleados; Google responde a 500,000 búsquedas diarias.
	Agosto – diciembre	39 empleados; Google responde a 3 millones de búsquedas diarias.
2000	Mayo – junio	Google se convierte en el mayor motor de búsqueda en la Web, con mil millones de URL; 18 millones de búsquedas diarias. Yahoo! elige a Google como su proveedor oficial de resultados de búsqueda para complementar el directorio Web de Yahoo! y su guía de navegación.
2001	Marzo – abril	Eric Schmidt, presidente y director general de Novell, se une a Google como presidente de la junta directiva.
	Julio – agosto	Eric Schmidt asume el cargo de director general; Page se convierte en presidente de productos y Brin en presidente de tecnología.
	Septiembre	Google anuncia que ha logrado rentabilidad.
2002	Enero – febrero	Google anuncia la disponibilidad de “Google Search Appliance” (véase la sección de productos). Google lanza “Adwords Select” (el modelo de fijación de precios basado en el costo por clic que hace que la publicidad de búsqueda sea rentable para empresas de cualquier tamaño).
	Marzo – abril	Google ofrece “Google Compute”.
	Noviembre – diciembre	El índice de la Web incluye ahora 4 mil millones de documentos Web.
2003	Enero – febrero	Google adquiere Pyra Labs, creador de la herramienta “Blogger” de autoedición en la Web.
	Marzo – abril	Google sobrepasa los 100,000 anunciantes activos en su programa Google AdWords.
	Noviembre – diciembre	Se introduce en Google Labs la Google Deskbar, una descarga gratuita de software que permite a los usuarios buscar en Google sin tener que utilizar un navegador de la Web.
2004	Marzo – abril	Se lanza Gmail, un servicio gratuito de correo electrónico basado en la Web.
	Julio	Google adquiere Picasa, Inc., una empresa de administración de fotografía digital que ayuda a los usuarios a organizar, manipular y compartir sus fotografías digitales.
	19 de agosto	Oferta pública inicial de “GOOG” en NASDAQ a \$85 dólares, que reúne \$1,700 millones de dólares.
	Noviembre – diciembre	El índice de búsqueda de Google es ahora de ocho mil millones de páginas.
2005	Marzo – abril	Se lanza “Google Maps” en Google Local, que permite a los usuarios en Estados Unidos y Canadá encontrar información de una ubicación, navegar por los mapas y obtener direcciones fácil y rápidamente.
	Julio	El valor de las acciones de GOOG rebasa los \$300 y se convierte en la empresa de medios más grande del mundo, con un valor de mercado de aproximadamente \$85 mil millones.

Fuente: Adaptado de www.google.ca/intl/en/corporate/timeline.html.

VALORACIÓN

Menos de un año después de la oferta pública inicial de Google a \$85 el 17 de agosto de 2004, su precio por acción llegó al nivel de \$300. La capitalización de mercado de Google es aproximadamente de \$83 mil millones. Una firma de analistas, Renaissance Capital, habló efusivamente acerca de los fundamentos de Google: “Un flujo de efectivo increíblemente sólido, enormes márgenes de ganancia, atractivos prospectos de crecimiento y un modelo empresarial altamente escalable”.⁶ Los puntos clave de referencia de la valoración de Google, como la razón entre precio y ganancia (razón P/E), entre P/E y crecimiento

ANEXO 2 Servicios clave de Google

Google Web search (búsqueda en la Web): funcionalidad de búsqueda avanzada; corrector ortográfico; traducción de páginas Web (francés, alemán, italiano, portugués, español, inglés); cotización de acciones; mapas de calles; calculadora; definiciones; directorio telefónico; búsqueda por número (permite a los usuarios realizar búsquedas por medio de números de rastreo al ingresar a FedEx, UPS, USPS, así como números de identificación de vehículos, códigos de productos, códigos de área, números de patentes y números del registro de aviones en la FAA); información sobre viajes (información de aerolíneas y del clima); vínculos almacenados en memoria caché (permite a los usuarios visualizar las páginas Web que ya no están disponibles); información de películas; clima; noticias e información de productos (cuando sea pertinente) y búsqueda de libros.

Google Image Search (búsqueda de imágenes): acceso a más de 1,100 millones de imágenes por tamaño, formato, dominio...

Google News (noticias): noticias de 10,000 fuentes diferentes adaptadas a 22 públicos internacionales distintos.

Google Toolbar (barra de herramientas): pone la tecnología de búsqueda disponible de manera constante y fácil (gratuita). Sus características incluyen:

Bloqueador de ventanas emergentes o *pop-ups*.

Indicador de clasificación de páginas (clasificación de Google del sitio Web por palabras clave específicas).

El autollenado completa los formatos Web con información de formatos que se han llenado previamente.

La función Destacar resalta en la página Web los términos de la búsqueda.

La función Buscar encuentra cualquier palabra en el sitio Web.

AutoLink convierte una dirección en un vínculo con los mapas *online*.

La función Traducción (Word Translator) traduce las palabras del inglés a otros idiomas.

El corrector ortográfico revisa la ortografía mientras se escribe un formato.

Froogle (búsqueda de productos): servicio gratuito para buscar en la Web productos que se quieran comprar. Los anuncios se separan de los resultados de las búsquedas.

Google Groups (grupos Google): abarca hasta mil millones de mensajes Usenet que se publicaron de 1981 a la fecha. Básicamente se trata de grupos de discusiones *online*.

Google Mobile: páginas de búsqueda diseñadas en su totalidad para dispositivos inalámbricos que dan acceso a los resultados de todo el índice de Google.

Google Local: encuentra negocios cerca de una ciudad, código postal o dirección específica. Google toma listados del directorio comercial, los combina con los resultados de la búsqueda de la Web y después indica su ubicación en mapas interactivos.

Google Print: Google permite a una serie de editores almacenar su contenido en un índice *online*. También tiene contenido del programa AdSense.

Google Desktop Search: búsqueda de textos completos de todos los contenidos en la computadora del usuario. Gratuito para los individuos. También existe una versión comercial que tiene en cuenta búsquedas en redes extensas.

Google Alerts: actualizaciones por correo electrónico sobre los cambios a los resultados o noticias de una búsqueda en la Web mediante Google, con base en las preguntas o temas sugeridos por el usuario.

Google Labs: lugar de juego para ingenieros: se trata básicamente de prototipos.

Blogger: uno de los sitios Web de *blogs* más conocidos del mundo.

Google Code: comparte el código de algunos de los proyectos de Google para que desarrolladores externos ofrezcan su ayuda.

Google Deskbarr: permite la búsqueda Web desde la barra de tareas de una computadora sin necesidad de una conexión Web.

Picasa: software que ayuda a encontrar, editar y compartir todas las fotografías de una computadora (integradas con Gmail, Blogger y Froogle). Fue adquirido en julio del año 2004 (un programa gratuito sorprendente). Cada vez que se abre Picasa, automáticamente localiza todas las fotografías de un usuario, incluso las que olvidó añadir, y las clasifica en álbumes visuales con nombres de carpetas y datos que el usuario reconozca. Existe una contraseña que protege las fotografías privadas.

Google Earth: (fue Keyhole hasta junio de 2005, un proveedor de imágenes satelitales y aéreas que cobraba una tarifa). Es un servicio gratuito para los consumidores. Google Earth Plus (\$20) es una actualización opcional que brinda soporte GPS, la capacidad de importar hojas de cálculo, herramientas de dibujo y mejor impresión. Google Earth Pro (\$400 más la suscripción) es para usuarios profesionales y comerciales. Es la mejor herramienta de investigación, presentación y colaboración para ubicar la información.

Gmail: un servicio de correo en la Web de disponibilidad limitada que ofrece a los usuarios 2 gigabytes o más de espacio de almacenamiento, 10 megabytes de archivos adjuntos, organización de conversaciones y servicios para encontrar mensajes.

(P/E/G) y entre valor de la empresa y flujo de efectivo, son atractivos en relación con su grupo de homólogos, que incluye empresas como Yahoo! e eBay. Una advertencia es que los analistas en Renaissance Capital “no dejan de mostrarse cautelosos con respecto al estilo de gobierno poco tradicional de Google y no son fanáticos de la venta interna, si bien la administración sigue trabajando bien y mantiene una gran participación de acciones”.⁷

El “Informe de acciones” de Standard & Poor’s del 2 de julio de 2005 aseguraba que el precio de \$300 por acción era justificado, pero se cuestionaba qué ventajas inmediatas ofrecería a los inversionistas. Por el momento, Google continuará apalancando su posición de líder como una empresa de búsqueda en la Web y seguirá introduciendo nuevas características y ofertas, aumentando su participación de mercado y mostrando un sólido poder de fijación de precios. Por otro lado, Microsoft y Yahoo! no dejan de presentar una férrea competencia, y los analistas de S&P no se sienten cómodos con las prácticas de gobierno corporativo de Google.

GOBIERNO

Una situación que desagrada a los inversionistas y analistas institucionales es el “sistema dual de propiedad de acciones de clase” de Google. En su prospecto de agosto de 2004, Google declara: “Anticipamos que nuestros fundadores, ejecutivos, directores (y sus filiales) y empleados serán dueños de aproximadamente el 84.8% de nuestras acciones comunes de clase B, que representan aproximadamente el 83.6% del poder de voto de nuestro destacado acervo de capital”. Las acciones de clase A, listadas en NASDAQ bajo las siglas GOOG, otorgan a los accionistas un voto por acción. El personal interno (compuesto en su mayoría por la gerencia; véase “Administración” en la página 40) controla aproximadamente el 80% de la empresa. Las acciones de clase B, susceptibles de convertirse en clase A por cuestiones de liquidez, cuentan con 10 votos por acción. Menos de dos tercios de los directores de la empresa son independientes de la administración.

El Institutional Shareholding Service recientemente otorgó a Google una clasificación de gobierno corporativo más baja que a cualquier otra acción en la S&P 500. Brin y Page declararon que consideran a la estructura de capital y al gobierno corporativo de Warren Buffet como un modelo a seguir. Su éxito actual opaca esta debilidad, pero habría que tomarla en cuenta si el desempeño financiero de la empresa llegara a vacilar.

CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL Y MISIÓN

En los anexos 3 y 4 se incluyen el código de ética empresarial y la declaración de la misión, respectivamente, de Google. La empresa no cuenta con una declaración de visión.

ANEXO 3 Código de ética empresarial de Google

He aquí 10 cosas que Google considera ciertas:

1. Concéntrate en el usuario, y lo demás caerá por su propio peso.
2. Lo mejor es hacer las cosas muy, muy bien.
3. Rápido es mejor que lento.
4. La democracia en la Web sí funciona.
5. No tienes que estar en tu escritorio para necesitar una respuesta.
6. Es posible ganar dinero sin hacer el mal.
7. Allá afuera siempre hay más información disponible.
8. La necesidad de información traspasa todas las fronteras.
9. Se puede ser serio sin necesidad de vestir de traje.
10. No es suficiente con que algo sea magnífico.

ANEXO 4 Declaración de la misión de Google

Nuestra misión es organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil para todos. Creemos que la manera más eficaz y, finalmente, la más rentable, de lograr nuestra misión es anteponer las necesidades de nuestros usuarios. Hemos descubierto que ofrecer una experiencia de alta calidad a los usuarios conduce a un aumento de tráfico y a una fuerte publicidad de boca en boca. Nuestro empeño de poner en primer lugar a los usuarios se refleja en los tres compromisos clave que tenemos con ellos:

- Haremos nuestro mejor esfuerzo para ofrecer los resultados de búsqueda más relevantes y útiles posibles, independientemente de los incentivos financieros. Nuestros resultados de búsqueda serán objetivos y no aceptaremos pagos por su inclusión o clasificación.
- Haremos nuestro mejor esfuerzo para ofrecer la publicidad más pertinente y útil. Si cualquier elemento de una página de resultados se ve influido por algún pago para nosotros, lo aclararemos a nuestros usuarios. Los anuncios no serán una molesta interrupción.
- Nunca dejaremos de trabajar para mejorar la experiencia de nuestros usuarios, nuestra tecnología de búsqueda y otras áreas importantes de la organización de la información.

Creemos que nuestro enfoque en el usuario es, a la fecha, la base de nuestro éxito. También creemos que este enfoque es esencial para la creación de valor a largo plazo. No pretendemos comprometer nuestro enfoque en el usuario por una ganancia económica a corto plazo.

Fuente: www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312504143377/d424b4.htm (prospecto).

MARKETING

En el año 2004 Google gastó el 7.4% de sus ingresos en ventas y marketing. Gran parte del gasto se debió al incremento en mano de obra e instalaciones requeridas para el servicio al cliente de los departamentos de ventas. La empresa destinó menos del 3% de sus ingresos en gastos de publicidad y promoción. Google sostiene que una marca muy confiable y reconocida debe comenzar con productos y servicios de alta calidad. La base de usuarios de Google ha crecido casi en su totalidad por la publicidad de boca en boca.

Los primeros esfuerzos de marketing de Google se enfocaron en impulsar aún más la publicidad de boca en boca entre sus usuarios y en utilizar las relaciones públicas para ayudar a su crecimiento. Google realiza varias pruebas de marketing en Google Labs, donde permite a los usuarios poner en práctica las ideas que conciben sus empleados. Otros productos, como Gmail, se ponen a la venta selectivamente como versiones beta. Gmail es un correo electrónico basado en el concepto de que nunca se debería eliminar ningún correo electrónico, sino simplemente archivarlo para cuando se necesite. Mientras tanto, del lado derecho de la pantalla, Google presenta publicidad de acuerdo con las palabras clave de esos correos electrónicos. Luego de superar diversos problemas en torno al carácter privado de los mensajes de correo, Google lanzó con éxito Gmail Beta.

Gmail y sus 1,000 megabytes de espacio de almacenamiento se hicieron públicos sólo por invitación, y para el verano de 2004 ya había adquirido enorme aceptación. Tanto Yahoo! como Microsoft se vieron obligados a aumentar el espacio de almacenamiento en las cuentas de correo electrónico de sus clientes, aunque estos incrementos fueron sólo de una cuarta parte de los 2 gigabytes que Google estaba ofreciendo para mediados de 2005.

Google comenzó como una empresa de tecnología y ha evolucionado hasta llegar a ser una empresa de software, tecnología, Internet, publicidad y medios de comunicación. En el desarrollo de su filosofía y misión, Google sostiene que pone a los clientes en primer lugar al ofrecer el mejor servicio de búsqueda del mundo de forma gratuita. Los clientes de Google sólo tienen que hacer un clic en los anuncios de contenido específico listados de manera discreta del lado derecho de cada página Web. Cada clic canaliza dólares en publicidad para Google y, con un poco de suerte, ayuda a los clientes dando soluciones a sus preguntas. De acuerdo con TNS Media Intelligence, Microsoft gastó \$44 millones en la comercialización de varios servicios de MSN durante los primeros cuatro

meses de 2005, mientras que en ese mismo periodo Yahoo! gastó \$14 millones y Google sólo \$2 millones.

Google genera el 99% de sus ingresos por medio de sus productos de publicidad AdWords (50%) y AdSense (49%), y utiliza el dinero generado para financiar una mayor expansión de su alcance publicitario. Con todo, la mayoría de los esfuerzos de desarrollo de Google parecen estar fuera de la publicidad. Google es principalmente una empresa de software y tecnología que busca más innovación y utilidad para el cliente. La diferencia estriba en que genera ingresos por ofrecer los servicios de manera gratuita y cobrar a los anunciantes por el beneficio de tener acceso a sus más de 82 millones de usuarios de todo el mundo.

Los esfuerzos de generación de ingresos de Google se dividen en cuatro segmentos: AdWords, AdSense, Search Appliance y Wireless Service, como se muestra en el anexo 5.

PRODUCCIÓN

En Google se espera que los empleados usen la fórmula “70-20-10” para dividir su tiempo: 70% del tiempo de los empleados se enfoca en las tareas de la descripción del puesto o en el trabajo relacionado con la búsqueda Web y la red de publicidad; 20% se enfoca en áreas anexas que se combinan en algún punto (por ejemplo, Gmail y Google Desktop Search); y 10% se reserva para cualquier otra actividad que resulte de la creatividad de los empleados. Google da a todos los ingenieros un día a la semana para desarrollar sus proyectos favoritos, y estos días “libres” se acumulan si el “trabajo” se interpone con esta labor durante algunas semanas.

El valor de este sistema 70-20-10 es que el incremento en los recursos tiene rendimientos decrecientes en el tiempo en casi toda la empresa. Google considera que 70-20-10 es una necesidad para que todos los empleados añadan innovación a la empresa. Los empleados de Google asumen responsabilidades importantes de propiedad; por ejemplo, los ingenieros son responsables del código que escriben y, si aparece algún virus, son responsables de arreglarlo. Por el contrario, Microsoft pasaría el código con el virus a un equipo de operaciones de sistemas para que se hagan cargo de él. En Google el equipo que creó el software (y que es el que mejor lo conoce) es el responsable de arreglarlo.

ADMINISTRACIÓN

La estructura de la alta administración de Google está compuesta de nueve directivos, incluidos los fundadores, Sergey Brin y Larry Page. Estos últimos, junto con el director general Eric Schmidt, forman el núcleo del equipo de administración y también son miembros de la junta directiva de nueve personas. El anexo 6 ofrece una representación gráfica de la estructura directiva de la empresa.

ASUNTOS EXTERNOS

A pesar de sus éxitos, Google enfrenta numerosos retos externos. La empresa debe mantenerse alerta para prevenir fraudes mediante “clicks”, que podrían menoscabar la confianza en uno de sus generadores clave de ingresos. Además, Google tiene que supervisar sus asociaciones a través de la Web. Por ejemplo, un anuncio de Kraft Foods apareció en una página Web de un grupo que se describía a sí mismo como “nacionalista blanco”. Posteriormente Kraft retiró su publicidad de Google. Esta última depende mucho de ciertas relaciones estratégicas clave. Por ejemplo, el 12% del total de ingresos provienen del programa AdSense con AOL (y Time Warner busca deshacerse de AOL).

Es probable que exista una demanda continua y creciente por los productos y servicios de Internet y que el número de usuarios *online* y el porcentaje de uso en Estados Unidos y el resto del mundo sigan en aumento. Google, Yahoo! y Microsoft luchan actualmente por una parte del negocio global de publicidad en los motores de búsqueda con valor de \$8 mil millones, que se espera que alcance un valor de \$22 mil millones en los próximos cinco años. Por consiguiente, la perspectiva general para el sector es extremadamente

ANEXO 5 Fragmentos del informe de ingresos de Google

1. **AdWords:** compra anuncios mediante la adquisición de los derechos de palabras clave, y paga por cada clic en el anuncio comprado.
 - Etiquetados como “vínculos patrocinados”.
 - Elementos de administración de campaña para centrar el presupuesto en las palabras clave más rentables.
 - Enfoca las palabras clave por medio de la generación de sinónimos y frases útiles.
 - Estimador del tráfico (calcula el costo de la compra de derechos de palabras y frases clave).
 - Entrega de presupuesto (puede establecer presupuestos diarios y controlar el momento oportuno de la presentación de los anuncios).
 - Reportes continuos de desempeño e información oportuna de la efectividad del anuncio.
 - Múltiples formas de pago, como tarjetas de crédito y débito; para ciertos anunciantes, facturación y plazos de crédito y pago en 48 divisas.
 - Las “tiendas de descuento” AdWords permiten la libertad de aumentar el costo máximo por clic (CPC), ya que nunca se paga más de un centavo por encima del siguiente mayor postor.
 - El seguimiento de conversiones mide las diferentes conversiones de la campaña de un anunciante para brindar una mejor comprensión de su rendimiento sobre la inversión.

Los anunciantes más recientes incluyen a Sony, Cisco, Alamo Car Rental, Ameritrade, Amazon.com, Canon, Disney, General Motors, L. L. Bean, Nordstrom, Sears, Smith & Hawken, Sprint, Volvo y Xerox.

Para corporaciones más grandes:

- Maximización creativa (los especialistas de AdWord ayudan a los anunciantes a elegir las palabras clave más efectivas y a enfocarse en el número de clics y las tasas de conversión).
 - Especialistas en mercado vertical (los especialistas en mercados específicos ofrecen guías para las campañas).
 - Publicación en volumen (asiste a los negocios con el lanzamiento de campañas que tienen cientos o miles de palabras clave).
 - Representantes dedicados al servicio al cliente.
 - AdWords API (el código): el servicio gratuito API de Google para grandes anunciantes y terceras partes permite a los desarrolladores concebir programas que interactúan directamente con el sistema AdWords para una integración más completa.
2. **AdSense:** permite a los sitios Web que se unen a la red de Google ofrecer anuncios dirigidos a los usuarios utilizando anuncios AdWords. Los sitios Web pueden unirse a la red *online* durante plazos que se pueden cancelar en cualquier momento. Google también busca activamente sitios Web con niveles de alto volumen que se unan a la red por plazos específicos. Existen dos productos en esta oferta: “AdSense para la búsqueda” y “AdSense para el contenido”.

AdSense para la búsqueda:

- Las empresas que no cuentan con su propio sitio o búsqueda Web pueden ofrecer los servicios de búsqueda de Google y brindar a los buscadores los resultados de AdSense del lado derecho de la pantalla.
- Google comparte los ingresos con sitios Web anfitriones por cada clic.

AdSense para el contenido:

- Tecnología automatizada que analiza el significado del contenido Web y brinda publicidad pertinente en una fracción de segundo.
- Google comparte los ingresos con sitios Web anfitriones por cada clic.
- Para sitios Web con más de 20 millones de visitas al mes, se encuentran disponibles servicios personalizados.

Los clientes más recientes incluyen a USATODAY.com, ABC.com, Forbes.com y el 60% de los 100 mejores sitios de comScore Media Metrix, así como miles de otros sitios de contenido especializado.

Las características de contenido incluyen:

- Filtros de publicidad competitiva.
 - Filtros de contenido sensible.
 - Opción de anuncios predeterminados en caso de que Google no pueda presentar anuncios dirigidos para la página.
 - Anuncios de imágenes disponibles para dar más incentivos visuales a los consumidores.
3. **Search Appliance:** una completa solución de software y hardware para permitir a las empresas realizar la búsqueda Google sobre información interna y externa.

(Continúa)

ANEXO 5 Continuación

Cuatro modelos:

- Google Mini: \$4,995 para que las pequeñas empresas suministren la búsqueda en la Web pública e intranets.
- G-1001: \$32,000 para empresas medianas.
- G-5005: \$230,000 para servicios de búsqueda dedicados de alta prioridad.
- G-8008: \$525,000 para despliegues centralizados que apoyen las unidades globales de negocios.

Los clientes más recientes incluyen a PBS, el Banco Mundial, Procter & Gamble, Cisco Systems, Boeing, la Universidad Stanford, Nextel y Kaiser Permanente.

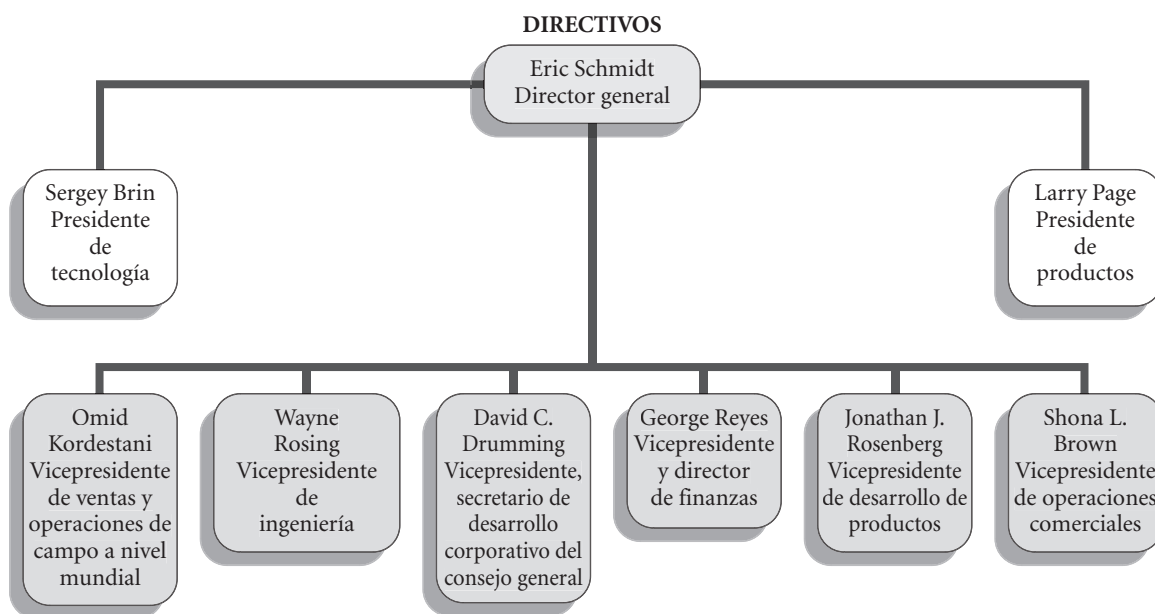
4. **Wireless Service:** búsqueda de Google otorgada vía PDA, teléfonos móviles y otros dispositivos inalámbricos.

Los clientes más recientes incluyen a Sprint, Cingular, Qwest, Nextel, Bell Mobility (Canadá), Vizzavi, Sprint PCS, Nextel, Palm, Handspring y Omnisky.

Fuente: Adaptado de www.google.com.

positiva. En términos del desempeño de la empresa, y desde la debacle de las empresas “punto.com” de marzo del año 2000, muchas compañías se han enfocado en el desarrollo de un modelo comercial rentable, mediante la mejora de los procedimientos de operación y el enfoque en actividades que generen liquidez. Empresas como Google y sus competidores buscan la adquisición estratégica para acelerar la innovación y crear economías de escala. Las empresas de Internet que desarrollan un nombre de marca significativo se pueden diferenciar de las otras gracias a la menor competencia por los clientes, ingresos, empleados y capital de inversión.

ANEXO 6 Estructura directiva de Google



COMPETENCIA

En consecuencia, la manera en la que se defina el negocio de Google determina la competencia de la empresa. Standard & Poor’s clasifica al sector como “tecnología de información”, a la subindustria como “servicios y software de Internet”, y al grupo de compañías homólogas como “contenido de Internet – general”. Si se ve como una empresa tradicional de búsqueda en la Web, entonces el “grupo de homólogos” (como lo clasificó el analista) de Google incluye empresas como Ask Jeeves (ASKJ), CNET Networks (CNET) y Yahoo! (YHOO). Pero, conforme Google introduce innovaciones, la competencia cambia. Por eso, si Google lanza una “Google Wallet”, como se rumora, competiría con eBay.com (EBAY) y su “PayPal”. Como ya se mencionó, si Google busca mayores aspiraciones, Yahoo! y Microsoft son sus competidores clave.

Microsoft

Microsoft (MSFT) desarrolla software para computadoras, principalmente bajo el nombre de Windows. Sus negocios incluyen sistemas operativos para computadoras personales, servidores y dispositivos personales de información; software de productividad (Microsoft Office); el portal Web MSN; la consola de videojuegos Xbox; videojuegos y software empresarial. El software de escritorio contribuye aproximadamente con un 60% del total de sus ingresos; sus sistemas operativos y las aplicaciones de servidores representan más del 20%.

Microsoft es el competidor número uno de Google, en particular cuando se expande incesantemente desde su puesto inicial de búsqueda Web. Microsoft ha derrotado a muchos competidores. De hecho, Bill Gates quizá sea considerado más un hombre de negocios despiadado que un innovador de alta tecnología. Por lo general, los productos de Microsoft no son reconocidos como los mejores, pero Bill Gates supera en táctica a la competencia para convertirla en lo común; es por eso que Word sustituyó a WordPerfect e Internet Explorer acabó con Netscape.

Microsoft es un formidable competidor que puede invertir \$1,000 millones en una nueva empresa sin siquiera parpadear. Los ingresos de Microsoft son más de 10 veces mayores que los de Google. Microsoft dispone de más de \$34 mil millones en efectivo y genera mil millones más cada mes. Sin embargo, no es una empresa perfecta. Ha tenido problemas recientes con el lanzamiento de su nuevo sistema operativo, Longhorn, que arrastra un retraso de un año.

El anexo 7 compara los nombres de los productos de Microsoft con los de Google.

Yahoo!

Yahoo! es, sin duda, un muy conocido proveedor de portales Web de búsqueda, compras, información y contenido para los consumidores y empresas de todo el mundo. Yahoo! obtiene alrededor del 87% de sus ventas de la publicidad y de los servicios de búsqueda, y un 13% de servicios y listados que tienen determinadas tarifas.⁸ Yahoo! es dueña de Inktomi y Overture, a las que suministra software que permite publicidad pertinente basada en la búsqueda con beneficios y recompensas muy similares a las de AdSense de Google y que

ANEXO 7 Productos de Microsoft y productos de Google

	GOOGLE	MICROSOFT
Correo electrónico	Gmail	Hotmail
Blogs	Blogger	MSN Spaces
Administrador de fotografías	Picasa	Photo Story
Búsqueda en la Web	Google	MSN Search

Fuente: Adaptado de *Fortune*, 2 de mayo de 2005, p. 76.

incluye la tecnología de motor de búsqueda que alguna vez operó Alta Vista. Recientemente Yahoo! incorporó a la empresa de etiquetado de fotografías Flickr y a la empresa de correo electrónico Oddpost bajo su bandera corporativa.

Yahoo! se considera más corporativa (profesional y predecible) en el mundo de los negocios que Google, sobre todo en relación con algunas de las prácticas de gobierno corporativo (ya mencionadas) de Google. Los equipos de ventas de publicidad de Yahoo! se enfocan en asociaciones tradicionales y de apoyo con las agencias publicitarias. Yahoo! opera una división interna de telemarketing para localizar negocios con agencias publicitarias pequeñas. El anexo 8 presenta algunos datos estadísticos clave para comparar a Google, Microsoft y Yahoo!

En el anexo 9 se muestra una comparación sobre búsqueda Web de datos clave entre Google y las empresas rivales más importantes.

ASUNTOS GLOBALES

Google ofrece interfaces de lenguaje en más de 100 idiomas y resultados en 35 idiomas; realiza esfuerzos continuos de traducción para permitir que los usuarios consulten los sitios Web en su idioma natal. Actualmente Google traduce al chino (simplificado), francés, alemán, italiano, coreano, japonés, español, portugués e inglés. Google cuenta con 3,021

ANEXO 8 Datos estadísticos de los competidores clave en 2004

(EN MILLONES DE \$)	GOOGLE	MICROSOFT	YAHOO!
Ingresos	3,189	36,835	3,574
I&D	225	7,779	369
Ventas y marketing	246	8,309	778
Ingresos netos	399	8,168	840
Empleados (a nivel mundial)	3,021	57,000	7,600

Fuente: finance.yahoo.com.

ANEXO 9 Datos de comparación de búsqueda Web

PROVEEDOR DE BÚSQUEDA	BÚSQUEDAS (EN MILLONES)	PORCENTAJE DE LISTADOS DE EDICIÓN	PORCENTAJE DE LISTADOS PAGADOS
Google	2,317	54	59
Yahoo!	908	21	34
MSN	592	14	0
Ask	232	5	0
Others	40	6	6
Total	4,089	100	99

Fuente: searchenginewatch.com/reports/article.php/2156451 US data. Las cifras incluyen las búsquedas realizadas con tecnología Google por medio de terceros, como AOL.

empleados en todo el mundo y es el motor de búsqueda número uno en el Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Holanda, España, Suiza y Australia (Nielsen//NetRatings 6/04).

Más del 50% del tráfico de google.com se realiza fuera de Estados Unidos. Google planea ser accesible en cada idioma de países donde se pudieran generar conflictos relacionados con el derecho de la propiedad internacional y las leyes de derecho de autor. Agence France Presse (AFP) demandó a la empresa en Estados Unidos y Francia porque dio a los buscadores franceses de la Web la capacidad de consultar titulares, imágenes y párrafos iniciales de las notas informativas de la agencia en el sitio Web de noticias de French Google. En China hay un cierto conflicto entre la libertad de expresión y las actividades de búsqueda. Google actualmente bloquea los resultados de búsqueda de los sitios Web que China prohíbe ver a sus ciudadanos. Las oficinas a nivel global de Google se muestran en el anexo 10.

ANEXO 10 Oficinas de Google en todo el mundo



Oficinas centrales

Mountainview, California

Oficinas en Estados Unidos

Nueva York
Atlanta
Boston
Chicago
Dallas
Denver
Detroit
Irvine
Santa Mónica
Seattle

Oficinas en el resto del mundo

Oficinas centrales en Europa: Dublín, Irlanda
Sydney, Australia
Toronto, Canadá
París, Francia
Hamburgo, Alemania
Bangalore, India
Hyderabad, India
Milán, Italia
Shibuya-ku, Japón
Amsterdam, Holanda
Madrid, España
Estocolmo, Suecia
Zurich, Suiza
Londres, Inglaterra
Manchester, Inglaterra

ANEXO 11 Estado de ingresos de Google

TODAS LAS CANTIDADES APARECEN EN MILLONES, EXCEPTO LAS CANTIDADES DE ACCIONES				
	2004	2003	2002	2001
	12/31/2004	12/31/2003	12/31/2002	12/31/2001
Ventas netas	3,189.2	1,465.9	439.5	86.4
Costo de bienes vendidos	1,457.7	625.9	131.5	14.2
Utilidad bruta	1,731.6	840.1	308.0	72.2
Gastos de ventas, generales y administrativos	386.0	177.0	68.1	32.4
Gastos de investigación y desarrollo	225.6	91.2	31.7	16.5
Depreciación y amortización	—	—	—	—
Ingresos antes de amortización y depreciación	1,119.9	571.8	208.1	23.3
Gastos de intereses	—	—	—	—
Ganancias (pérdidas) de inversiones	—	—	—	—
Gastos totales de operación	611.6	268.3	99.9	48.9
Ingresos no operativos	-469.7	-225.2	-23.2	-13.3
Otros ingresos	—	—	—	—
Ingresos antes de impuestos	650.2	346.7	184.9	10.1
Provisión para impuestos sobre la renta	251.1	241.0	85.3	3.1
Ingresos después de impuestos	399.1	105.6	99.7	7.0
Participación minoritaria	—	—	—	—
Ingreso neto antes de partidas extra	399.1	105.6	99.7	7.0
Partidas extra de operaciones discontinuadas	—	—	—	—
Ingreso neto	399.1	105.6	99.7	7.0

Fuente: finance.yahoo.com.

CONCLUSIÓN

Hasta ahora todo parece ir bien para Google, según indican los anexos 11 a 14. Los fundadores son queridos en los medios de comunicación y en la comunidad de alta tecnología. *Business Week* reportó el 18 de julio de 2005 (p. 45) que “la participación de Google en las búsquedas de Estados Unidos alcanzó el 52% en junio de 2005, más del 45% de hace un año. Por el contrario, la participación de Yahoo! y MSN cayó a 25 y 10%, respectivamente”.

Google ha podido mantener un ritmo sorprendente de innovación. En cierta medida, se le considera como una empresa de fundación reciente que ha tenido un éxito espectacular. Uno de los retos es mantener su impulso. La empresa se ha desenvuelto bien en los mercados públicos, pero la percepción y la confianza públicas pueden ser inconstantes. Así como Google y sus fundadores eran desconocidos hace 10 años, una próxima generación está trabajando en proyectos, tecnologías e ideas que nacen fuera de las incubadoras de compañías adineradas. Microsoft, con sus miles de millones, no pudo impedir la aparición de Google.

Google ha registrado un crecimiento enorme, pero también llegan los dolores de cabeza como resultado de administrar el crecimiento. Por supuesto, éste es un gran problema, pero todo este desarrollo está ocurriendo bajo el microscopio de los mercados públicos, donde cualquier error de cálculo estratégico podría borrar miles de millones de capitalización bursátil y provocar repercusiones en toda la organización.

ANEXO 12 Balance general de Google

TODAS LAS CANTIDADES APARECEN EN MILLONES, EXCEPTO LAS CANTIDADES DE ACCIONES			
	2004	2003	2002
	12/31/2004	12/31/2003	12/31/2002
Efectivo	426.9	149.0	57.8
Valores negociables	1,705.4	185.7	88.6
Cuentas por pagar	311.8	154.7	62.0
Inventarios	—	—	—
Materias primas	—	—	—
Trabajo en progreso	—	—	—
Bienes terminados	—	—	—
Facturas por cobrar	—	—	—
Otros activos corrientes	249.3	70.8	23.5
Total de activos corrientes	2,693.5	560.2	231.8
Propiedad, planta y equipo, brutos	378.9	188.3	53.9
Depreciación acumulada	—	—	—
Propiedad, planta y equipo, netos	378.9	188.3	53.9
Intangibles	193.9	105.6	0.1
Avances de inversión a subsidiarias	—	—	—
Cargos diferidos	47.1	17.4	1.1
Depósitos y otros activos	—	—	—
Otros activos no corrientes	—	—	—
Total de activos no corrientes	619.9	311.2	55.1
Total de activos	3,313.4	871.5	286.9
Facturas por pagar	—	—	—
Cuentas por pagar	32.7	46.2	9.4
Deuda corriente a largo plazo	1.9	4.6	—
Parte corriente de arrendamientos financieros	—	—	—
Gastos acumulados	269.3	148.6	25.3
Impuestos sobre la renta	—	20.7	26.0
Otros pasivos corrientes	36.5	15.3	28.8
Total de pasivos corrientes	340.4	235.5	89.5
Hipotecas	—	—	—
Cargos diferidos al ingreso	—	18.5	2.5
Deuda convertible	—	—	—
Deuda a largo plazo	7.4	5.0	—
Parte no corriente de arrendamientos financieros	—	—	—
Participación minoritaria (pasivos)	—	—	—
Otros pasivos a largo plazo	36.5	9.8	21.0
Total de pasivos no corrientes	43.9	33.4	23.4
Total de pasivos	384.3	268.8	112.9
Acciones preferentes	—	58.2	44.3
Acciones comunes, netas	0.3	0.2	0.1
Excedente de capital	2,582.4	725.2	83.4
Ganancias acumuladas	590.5	191.4	85.7
Acciones de tesorería	—	—	—
Otras acciones	-244.0	-372.3	-39.7
Total de valores de los accionistas	2,929.1	602.6	174.0
Total de pasivos de los valores de los accionistas	3,313.4	871.5	286.9

Fuente: finance.yahoo.com.

ANEXO 13 Ingresos de Google por área geográfica
(fin del ejercicio: 31 de diciembre)

(MILES)	2002		2003		2004	
Estados Unidos	\$341,570	78%	\$1,038,409	71%	\$2,119,043	66%
Internacional	\$97,938	22%	\$427,525	29%	\$1,070,180	34%
Total de ingresos	\$439,508		\$1,465,934		\$3,119,223	

ANEXO 14 Porcentaje de ingresos por
segmento de Google
(fin del ejercicio: 31 de diciembre)

	2002	2003	2004
Sitios Web de Google	70%	54%	50%
Red Google	24	43	49%
Publicidad	94%	97%	99%
Otorgamiento de licencias y otros	6%	3%	1%

Fuente: www.marketwatch.com.

Además de todo lo que implican los asuntos internos, Google compete en una industria que cambia constantemente y en la que la innovación es un desafío constante. Conforme la empresa ha crecido, ha llamado la atención de competidores implacables, especialmente de Microsoft. La mayoría de las empresas evitaría al gigante en vez de provocar su furia. Por esto, la batalla con Microsoft es muy significativa. Microsoft ha acabado con marcas reconocidas en el pasado: Netscape fue muy importante, pero ahora es un pie de página histórico.

Finalmente, Google debe seguir ofreciendo su ventaja: innovación continua que es rentable. Como declara el sitio Web corporativo de Google: “¿Qué es lo que sigue para Google? Es difícil decirlo. No hablamos mucho de lo que nos espera... Nuestras dos principales ventajas competitivas son la sorpresa, la innovación y una devoción casi fanática por nuestros usuarios”. Los fundadores de Google han hecho las cosas de manera poco convencional, desde el gobierno corporativo hasta su oferta pública inicial tipo “subasta holandesa”. Pero los analistas e inversionistas verán esa idiosincrasia como desventajas si la empresa no logra cumplir. ¿Podrán Brin y Page conservar su exitosa carrera? Los movimientos estratégicos de los protagonistas determinarán cómo se verán nuestros escritorios en los próximos años.

EJERCICIO BASADO EN EL CASO

Prepare un plan estratégico de tres años para el equipo directivo principal de Google. Google no quiere que Microsoft ni Yahoo!, con sus recursos financieros mucho más grandes y mayor experiencia en el negocio de la alta tecnología, la dejen en la obsolescencia.

SITIOS WEB DE INTERÉS

finance.yahoo.com
www.microsoft.com
www.yahoo.com

www.marketwatch.com
www.msn.money.com
www.edgar.com
www.wsj.com
news.google.com
www.googlefight.com
www.google-watch.org
googleguy.zorgloob.com

NOTAS

1. www.google.com/corporate/history.html, para 6.
2. PiperJaffray. "Google Wallet May Be Launched by Q3." *Hot Comment*, 20 de junio de 2005.
3. <http://www.marketwatch.com/tools/quotes/news/article.asp?dist5&param5archive&siteid5mktw&guid=%7BD0F48E68%2DA223%2D4233%2DA83B%2D4F01A291B31C%7D>
4. <http://www.kottke.org/04/08/the-google-browser>, blog.topix.net/archives/000016.html
5. www.google.com/corporate/facts.html
6. Renaissance Capital. Google (GOOG), actualización trimestral, 10 de mayo de 2005. www.IPOHome.com, p. 2.
7. Renaissance, 2.
8. Renaissance, 3.

Ejercicios experienciales



Ejercicio experiencial 1A

Google (GOOG)

OBJETIVO

La finalidad de este ejercicio es brindarle experiencia en la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una organización. Esta información es vital para generar estrategias alternativas y elegir de entre ellas.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Identifique lo que considere que son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes de GOOG. En una hoja de papel por separado, haga una lista de estos factores clave bajo diferentes títulos. Describa cada factor en términos específicos.

Paso 2 Por medio del análisis en clase, compare sus listas de factores externos e internos con las de otros estudiantes. A partir de este análisis añada información a sus listas de factores y consérvela para utilizarla en ejercicios posteriores.

Ejercicio experiencial 1B

Desarrollar un código de ética empresarial para Google (GOOG)

OBJETIVO

Este ejercicio le ayudará a obtener práctica en el desarrollo de un código de ética empresarial. Se llevó a cabo una investigación para examinar los códigos de ética empresarial de grandes empresas manufactureras y de servicio de Estados Unidos. Las 28 variables que se presentan a continuación estaban incluidas en una muestra de más de 80 códigos de ética empresarial. Las variables se presentan en orden de frecuencia. Por consiguiente, la primera variable, “llevar a cabo las operaciones empresariales respetando todas las leyes”, fue la que se incluyó con mayor frecuencia en los documentos muestra; “se prohíben armas de fuego en el trabajo” fue la menos incluida.

1. Llevar a cabo las operaciones empresariales respetando todas las leyes.
2. Se prohíben los pagos para fines ilegales.
3. Evitar actividades externas que perjudiquen los deberes.
4. Cumplir con todas las regulaciones antimonopólicas y comerciales.
5. Cumplir con las normas y controles de contabilidad.
6. Se prohíben los sobornos.
7. Conservar la confidencialidad de los registros.
8. Participar en actividades comunitarias y políticas.
9. Ofrecer productos y servicios de la más alta calidad.
10. Exhibir normas de integridad personal y conducta.
11. No propagar información falsa o errónea.
12. Realizar las tareas asignadas de la mejor manera según las capacidades de cada uno.
13. Cuidar los recursos y proteger el ambiente.
14. Cumplir con las regulaciones de seguridad y salud.
15. Se prohíbe el acoso racial, étnico, religioso y sexual en el trabajo.
16. Reportar a su gerente actividades faltas de ética e ilegales.
17. Comunicar declaraciones verdaderas en la publicidad de los productos.
18. Tomar decisiones sin importar la ganancia personal.
19. No utilizar la propiedad de la empresa para el beneficio personal.
20. Demostrar cortesía, respeto, honestidad y equidad.
21. Se prohíben las drogas ilegales y el alcohol en el trabajo.
22. Administrar bien las finanzas personales.

23. Los empleados son personalmente responsables de los fondos de la empresa.
24. Mostrar buena asistencia y puntualidad.
25. Seguir las directrices de los supervisores.
26. No utilizar lenguaje ofensivo.
27. Vestirse de manera formal.
28. Se prohíben armas de fuego en el trabajo.¹

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En una hoja de papel por separado, describa un código de ética empresarial para GOOG. Incluya la mayor cantidad posible de variables de la lista anterior que crea apropiadas para el negocio de GOOG. Limite su documento a 100 palabras o menos.
- Paso 2** Lea su código de ética a la clase. Comente las razones por las que eligió o eliminó ciertas variables.
- Paso 3** Explique por qué contar con un código de ética no es suficiente para asegurar el comportamiento ético de una organización. ¿Qué más se necesita?

Notas

¹Donald Robin, Michael Giallourakis, Fred R. David y Thomas E. Moritz, "A Different Look at Codes of Ethics", *Business Horizons* 32, núm. 1, enero-febrero de 1989, pp. 66-73.

Ejercicio experiencial 1C

La ética de espiar a los competidores

OBJETIVO

Este ejercicio le brinda la oportunidad de analizar en clase las cuestiones éticas y legales relacionadas con los métodos que se utilizan en muchas empresas para espiar a los competidores. Recopilar y emplear información acerca de éstos es una faceta de la administración estratégica que las empresas japonesas realizan más hábilmente que las estadounidenses.

INSTRUCCIONES

En una hoja de papel por separado, numere del 1 al 18. Para las 18 actividades de espionaje que se mencionan a continuación, indique si cree que la actividad es ética o falta de ética y legal o ilegal. Coloque una *E* para ética, una *F* para falta de ética, una *L* para legal y una *I* para ilegal junto al número correspondiente a cada actividad. Compare sus respuestas con las de sus compañeros de clase y analice las diferencias.

1. Comprar la basura de los competidores.
2. Diseccionar los productos de los competidores.
3. Realizar visitas anónimas a las plantas de los competidores.
4. Contar los camiones que salen de las plataformas de carga de los competidores.
5. Estudiar fotografías aéreas de las instalaciones de los competidores.
6. Analizar los contratos laborales de los competidores.
7. Analizar los anuncios de solicitud de empleados de los competidores.
8. Interrogar a los clientes y compradores acerca de las ventas de los productos de los competidores.
9. Infiltrarse en las operaciones comerciales de los clientes y competidores.
10. Interrogar a los proveedores acerca del nivel de fabricación de los competidores.
11. Utilizar a los clientes para hacer ofertas falsas.

12. Animar a los clientes clave a revelar información de la competencia.
13. Interrogar a los antiguos empleados de los competidores.
14. Entrevistar a los asesores que trabajaron con los competidores.
15. Contratar a los gerentes clave de los competidores.
16. Llevar a cabo entrevistas de trabajo falsas para que los empleados de los competidores revelen información.
17. Enviar ingenieros a las reuniones de comercio para que interroguen a los empleados técnicos de los competidores.
18. Interrogar a los posibles empleados que trabajaron para los competidores.

**Ejercicio
experiencial 1D**
*Planeación estratégica
para mi universidad*

OBJETIVO

Los factores externos e internos son la base de las estrategias que las organizaciones formulan e implementan. Su universidad enfrenta numerosas oportunidades y amenazas externas y tiene muchas fortalezas y debilidades internas. La finalidad de este ejercicio es ilustrar el proceso de identificación de los factores críticos externos e internos.

Las influencias externas incluyen las tendencias en las siguientes áreas: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, tecnológica, política, legal, gubernamental y competitiva. Los factores externos pueden incluir un número cada vez menor de graduados de la preparatoria; los cambios demográficos; las relaciones con la comunidad; el aumento de la competitividad entre las universidades; el creciente número de adultos que regresan a la universidad; el apoyo cada vez menor por parte de organismos locales, estatales y federales; el creciente número de estudiantes extranjeros que asisten a universidades estadounidenses; y la creciente cantidad de cursos por Internet.

Los factores internos de una universidad incluyen al cuerpo docente, los estudiantes, el personal, los egresados, los programas deportivos, los planteles, las instalaciones y el mantenimiento, los alojamientos estudiantiles, la administración, la recaudación de fondos, los programas académicos, los servicios de alimentación, los estacionamientos, la ubicación, los clubes, las fraternidades, las hermandades y las relaciones públicas.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En una hoja de papel por separado, escriba los siguientes cuatro títulos: oportunidades externas, amenazas externas, fortalezas internas y debilidades internas.
- Paso 2** En relación con su universidad, anote cinco factores debajo de cada uno de los cuatro títulos.
- Paso 3** Analice en clase los factores anteriores. Escribanlos en el pizarrón.
- Paso 4** ¿Qué aprendió acerca de su universidad a partir del análisis en clase? ¿Cómo beneficiaría este tipo de análisis a una organización?

**Ejercicio
experiencial 1E**
*Planeación estratégica en
una empresa local*

OBJETIVO

Esta actividad está enfocada a brindarle el conocimiento práctico acerca de cómo las organizaciones de su ciudad o localidad realizan la planeación estratégica. Este ejercicio también le dará experiencia sobre la interacción profesional con los líderes empresariales locales.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Póngase en contacto por vía telefónica con los dueños o gerentes principales de las empresas. Encuentre una organización que realice planeación estratégica. Pi-

da una cita para visitar al estratega (presidente, director general o dueño) de esa empresa.

Paso 2 Durante la entrevista, busque respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo realiza formalmente su empresa la planeación estratégica? ¿Quién participa en el proceso?
- ¿Cuenta su empresa con una declaración por escrito de la misión? ¿Cómo se desarrolló la declaración? ¿Cuándo se cambió la declaración por última vez?
- ¿Cuáles son los beneficios de realizar una planeación estratégica?
- ¿Cuáles son los costos o problemas más importantes al desarrollar la planeación estratégica en su empresa?
- ¿Piensa realizar algún cambio en el proceso de planeación estratégica de su empresa? Si la respuesta es sí, explique por qué.

Paso 3 Reporte sus descubrimientos a la clase.

Ejercicio experiencial 1F

*¿Mi universidad recluta
en otros países?*

OBJETIVO

Está surgiendo un clima competitivo entre las universidades de todo el mundo. Las universidades de Europa y Japón reclutan cada vez a más estudiantes estadounidenses para compensar la reducción en las inscripciones. Los estudiantes extranjeros ya representan más de un tercio del cuerpo estudiantil en muchas universidades estadounidenses. La finalidad de este ejercicio es identificar determinadas universidades en otros países que representen una amenaza competitiva para las instituciones estadounidenses de educación superior.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Seleccione un país. Lleve a cabo una investigación para determinar el número y tipo de las universidades en ese país. ¿Cuáles son las instituciones educativas más importantes allí? ¿Qué programas ofrecen que sean reconocidos por esas instituciones? ¿Qué porcentaje de estudiantes y de graduados de esas instituciones son ciudadanos estadounidenses? ¿Reclutan activamente a estudiantes estadounidenses?

Paso 2 Prepare un informe que resuma los descubrimientos de su investigación. Presente su informe a la clase.

Ejercicio experiencial 1G

Familiarizarse con SMCO

OBJETIVO

Este ejercicio está diseñado para familiarizarlo con el Club de administración estratégica online (SMCO), que ofrece muchos beneficios para el estudiante de estrategias. El sitio de SMCO ofrece plantillas para realizar análisis de casos en este curso.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Visite el sitio Web www.strategyclub.com y revise sus diversas secciones.

Paso 2 Elija una sección del sitio SMCO que considere como la más útil para usted en esta clase. Escriba un resumen de una página de esa sección y describa por qué cree que será la que más le beneficie.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir la naturaleza de las declaraciones de la visión y la misión, así como el papel que desempeñan en la administración estratégica.
2. Analizar por qué el proceso de desarrollo de la declaración de la misión es tan importante como el documento resultante.
3. Identificar los componentes de la declaración de la misión.
4. Analizar cómo una declaración clara de la visión y de la misión puede beneficiar a otras actividades de la administración estratégica.
5. Evaluar las declaraciones de la misión de diversas organizaciones.
6. Redactar buenas declaraciones de visión y misión.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 2A

Evaluar las declaraciones de la misión

Ejercicio experiencial 2B

Redactar las declaraciones de visión y misión para Google (GOOG)

Ejercicio experiencial 2C

Redactar las declaraciones de visión y misión para mi universidad

Ejercicio experiencial 2D

Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión

“Citas notables”

Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión. Sólo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas.

Peter Drucker

Una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior. La labor de un estratega es identificar y proyectar una visión clara.

John Keane

Dónde no hay 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., director general, IBM Corporation

Los esquemas mejor planteados por ratones y por hombres a menudo salen mal.

Robert Burns (una paráfrasis)

La labor de un estratega es ver a la compañía no como lo que es... sino como aquello en lo que puede convertirse.

John W. Teets, presidente de Greyhound, Inc.

Quizá la causa más importante del fracaso de una empresa sea la escasa atención que por lo regular se presta a la misión del negocio.

Peter Drucker

La verdadera esencia del liderazgo es tener una visión. No se puede tocar una trompeta sin saber antes cómo suena.

Theodore Hesburgh

El presente capítulo se enfoca en los conceptos y herramientas que se requieren para evaluar y redactar las declaraciones de visión y misión de una empresa. Ofrece un marco estructural práctico para desarrollar las declaraciones de misión. Asimismo, presenta y examina de manera crítica las declaraciones de misión reales de organizaciones grandes y pequeñas con y sin fines de lucro, además de analizar el proceso de creación de las declaraciones de visión y misión.

Tal vez podamos comprender mejor la visión y la misión si examinamos un negocio cuando acaba de iniciar. En un principio, un negocio no es más que un conjunto de ideas. El hecho de emprender un negocio se fundamenta en la certeza de que la nueva organización puede ofrecer cierta clase de productos o servicios a algunos clientes, en cierta área geográfica utilizando algún tipo determinado de tecnología y a un precio redituable. El propietario de un negocio nuevo, por lo general, cree que la filosofía administrativa de la nueva empresa le atraerá una imagen pública favorable y que este concepto de negocio no sólo puede transmitirse a las agrupaciones importantes de su entorno, sino que también será adoptado por éstas. Cuando el conjunto de creencias que dieron origen a un negocio se expresan por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas básicas que subyacen en las declaraciones de visión y misión. Conforme un negocio crece, sus propietarios o gerentes encuentran necesario revisar el conjunto de creencias en que se cimienta, aunque las ideas originales a menudo se ven reflejadas en las declaraciones actualizadas de la visión y la misión.

Las declaraciones de visión y misión con frecuencia se presentan en la primera página de los reportes anuales. Suelen exhibirse por todas las instalaciones de la compañía y se distribuyen junto con la información corporativa que se envía al público. Estas declaraciones forman parte de muchos reportes internos, como las solicitudes de préstamos, los acuerdos con los proveedores, los contratos laborales, los planes de negocios y los acuerdos de servicio al cliente. En un estudio reciente, los investigadores concluyeron que el 90% de todas las compañías han utilizado declaraciones de misión alguna vez en los últimos cinco años.¹

¿Qué queremos llegar a ser?

Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

A continuación y en la tabla 2-1 se presentan varios ejemplos de declaraciones de visión.

VISITE INTERNET

Ofrece una introducción al concepto de visión.
(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld007.htm)

La visión de la Asociación Nacional de Prestamistas es ofrecer una afiliación total y vigorosa que ofrezca una imagen pública y política positiva, y que sea el punto de referencia para todas las asociaciones de prestamistas. —National Pawnbrokers Association npa.polygon.net

Nuestra visión como institución financiera comunitaria independiente es lograr un valor superior a largo plazo para nuestros accionistas, mostrar una conducta corporativa ejemplar, así como crear un ambiente que promueva y recompense el desarrollo de sus empleados y brinde de manera consistente un servicio de calidad a nuestros clientes. —First Reliance Bank de Florence, Carolina del Sur

En CIGNA tratamos de ser los mejores en ayudar a nuestros clientes a mejorar y prolongar su vida y a proteger su seguridad financiera. Satisfacer a los clientes es la clave para cubrir las necesidades de nuestros empleados y cumplir con las expectativas de los accionistas; esto le permitirá a CIGNA ofrecer el respaldo de nuestra reputación como una compañía financieramente sólida y muy respetada. www.cigna.com

TABLA 2-1 Ejemplos de declaraciones de visión y de misión

HOSPITAL BELLEVUE
Declaración de visión El Hospital Bellevue es el proveedor LÍDER de los recursos necesarios para que toda la comunidad alcance el nivel más alto de SALUD a lo largo de su vida. Declaración de misión El Hospital Bellevue, con <i>respeto, compasión, integridad y valor</i>, enaltece la individualidad y el derecho a la confidencialidad de nuestros pacientes, empleados y comunidad y se muestra progresista para anticipar y brindar servicios vanguardistas de cuidado médico.
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HUEVO Y AVES DE CORRAL DE EUA
Declaración de visión Una organización a nivel nacional que representa a sus asociados en todo lo concerniente a las aves de corral y la producción de huevo tanto a nivel nacional como internacional. Declaración de misión 1. Participaremos con nuestras asociaciones estatales afiliadas para combatir problemas comunes. 2. Estamos comprometidos con el avance en todas las áreas de investigación y educación en tecnología avícola. 3. La Exposición internacional de aves de corral debe seguir creciendo y ofrecer beneficios tanto a los expositores como a los asistentes. 4. Siempre debemos saber responder eficazmente a las necesidades en constante cambio de nuestra industria. 5. Nuestros imperativos deben ser tales que no dupliquemos esfuerzos con nuestras organizaciones hermanas. 6. Nos esforzaremos por mejorar constantemente la calidad y seguridad de los productos avícolas. Seguiremos incrementando la disponibilidad de los productos avícolas.
JOHN DEERE, INC.
Declaración de visión John Deere está comprometida en ofrecer un valor genuino a los participantes en la compañía, lo que incluye a los clientes, distribuidores, accionistas, empleados y comunidades. En apoyo a tal compromiso, Deere aspira a: • Crecer y buscar la posición de liderazgo en cada uno de nuestros negocios. • Ampliar nuestra posición preeminente de liderazgo en el mercado mundial de equipo agrícola. • Crear nuevas oportunidades para incrementar internacionalmente la influencia de la marca John Deere. Declaración de misión John Deere ha crecido y prosperado gracias a una prolongada sociedad con los granjeros más productivos del mundo. En la actualidad, John Deere es una compañía internacional con diversas actividades empresariales relacionadas con los equipos y varios negocios de servicios complementarios. Estos negocios están interrelacionados y proveen a la compañía de importantes oportunidades de crecimiento y otros beneficios sinérgicos.
IGLESIA BAUTISTA MANLEY
La visión de la Iglesia Bautista Manley es ser el pueblo de Dios, estar en la misión de Dios, motivada por el amor de Dios y el amor hacia los demás. La misión de la Iglesia Bautista Manley es ayudar a la gente del área de Lakeway a convertirse en seguidores completamente conscientes de Jesucristo.
SERVICIO DE INSPECCIÓN GEOLÓGICA DE EUA (USGS)
La visión del USGS es ser un líder mundial de las ciencias naturales por medio de nuestra excelencia científica y nuestra capacidad de respuesta a las necesidades de la sociedad. La misión del USGS es servir a la nación proveyendo información científica confiable para: • Describir y entender la Tierra. • Reducir al mínimo las pérdidas de vidas y propiedades ante desastres naturales. • Administrar el agua, los recursos biológicos, energéticos y minerales, así como mejorar y proteger nuestra calidad de vida.

(Continúa)

TABLA 2-1 Continuación

DIVISIÓN BANCARIA DE MASSACHUSETTS
Declaración de visión Proteger el interés público, asegurar la competencia, accesibilidad y justicia dentro de las industrias de servicios financieros relevantes, responder de manera innovadora a un entorno en rápido cambio y promover un efecto positivo en la economía de la mancomunidad de Massachusetts. Declaración de misión Mantener un entorno bancario y de servicios financieros sólido y seguro en la mancomunidad y asegurar el cumplimiento de las leyes comunitarias de reinversión y protección al consumidor a través de estatutos, otorgamiento de licencias y supervisión de las instituciones financieras reguladas por el estado de una manera profesional y novedosa.
DIVISIÓN DE CONTROL DE RESIDUOS PELIGROSOS DEL ESTADO DE OHIO
Declaración de misión La División de control de residuos peligrosos del estado de Ohio es reconocida como líder entre los programas estatales para el manejo de residuos peligrosos gracias a nuestra experiencia, efectividad, aplicación científica meticulosa y el otorgamiento de un servicio de calidad a las entidades participantes. Declaración de misión La División de control de residuos peligrosos protege y mejora el ambiente y, por consiguiente, la salud de los ciudadanos de Ohio al fomentar la prevención de la contaminación y el manejo y limpieza adecuados de residuos peligrosos. Brindamos un servicio de calidad a nuestras entidades asociadas ayudándolas a comprender y cumplir los reglamentos para el manejo de residuos peligrosos e implementando eficazmente nuestro programa.
ATLANTA WEB PRINTERS, INC.
Declaración de visión Ser la primera opción en el negocio de la comunicación impresa. La primera opción es la mejor, y Atlanta Web <i>se compromete</i> a trabajar arduamente en <i>ser la mejor... ¡todos los días!</i> Declaración de misión • Hacer que nuestros clientes se sientan bienvenidos, apreciados y dignos de nuestros mejores esfuerzos en todo lo que hagamos... todos los días. • Ser reconocidos como un líder excepcional en nuestra industria y comunidad. • Conducirnos en todas nuestras relaciones con la atención puesta en la satisfacción mutua y exitosa a largo plazo, en vez de buscar ganancias a corto plazo. • Ganarnos la confianza y el respeto de todos aquellos con los que trabajamos por ser una compañía honesta, íntegra y responsable. • Ofrecer una actitud y acciones positivas para hacer realidad nuestra visión al incrementar la retroalimentación positiva y el reconocimiento en todos los niveles de la compañía. • Capacitar y motivar a nuestros empleados y desarrollar la cooperación y la comunicación en todos los niveles. • Utilizar nuestros recursos, conocimientos y experiencia para crear relaciones de ganar-ganar con nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas en términos de compensación, servicio y valor crecientes.
COMISIÓN DE ENERGÍA DE CALIFORNIA
Declaración de visión La visión de la Comisión de Energía de California es que los californianos tengan opciones energéticas accesibles, confiables, diversas, seguras y aceptables desde el punto de vista ambiental. Declaración de misión La misión de la Comisión de Energía de California es evaluar, apoyar y actuar a través de sociedades públicas y privadas para mejorar los sistemas energéticos que promuevan una economía fuerte y un ambiente saludable.

¿Cuál es nuestro negocio?

La tendencia actual acerca de las declaraciones de misión se basa en gran medida en los modelos que estableció Peter Drucker a mediados de la década de 1970. Drucker es reconocido como “el padre de la administración moderna” gracias a sus estudios pioneros en la Corporación General Motors, así como por sus 22 libros y cientos de artículos sobre el tema. La *Harvard Business Review* ha calificado a Drucker como “el pensador administrativo más importante de nuestro tiempo”.

Drucker sostiene que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, equivale a preguntar “¿cuál es nuestra misión?” La *declaración de misión*, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

Aunque en ocasiones se le denomina *declaración del credo*, manifestación del propósito, declaración de la filosofía, declaración de las creencias, declaración de los principios del negocio o un enunciado “que define nuestro negocio”, la declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, a pesar de que sus estrategias no la hayan expresado por escrito. Como se ilustra en la figura 2-1, las declaraciones cuidadosamente redactadas de la visión

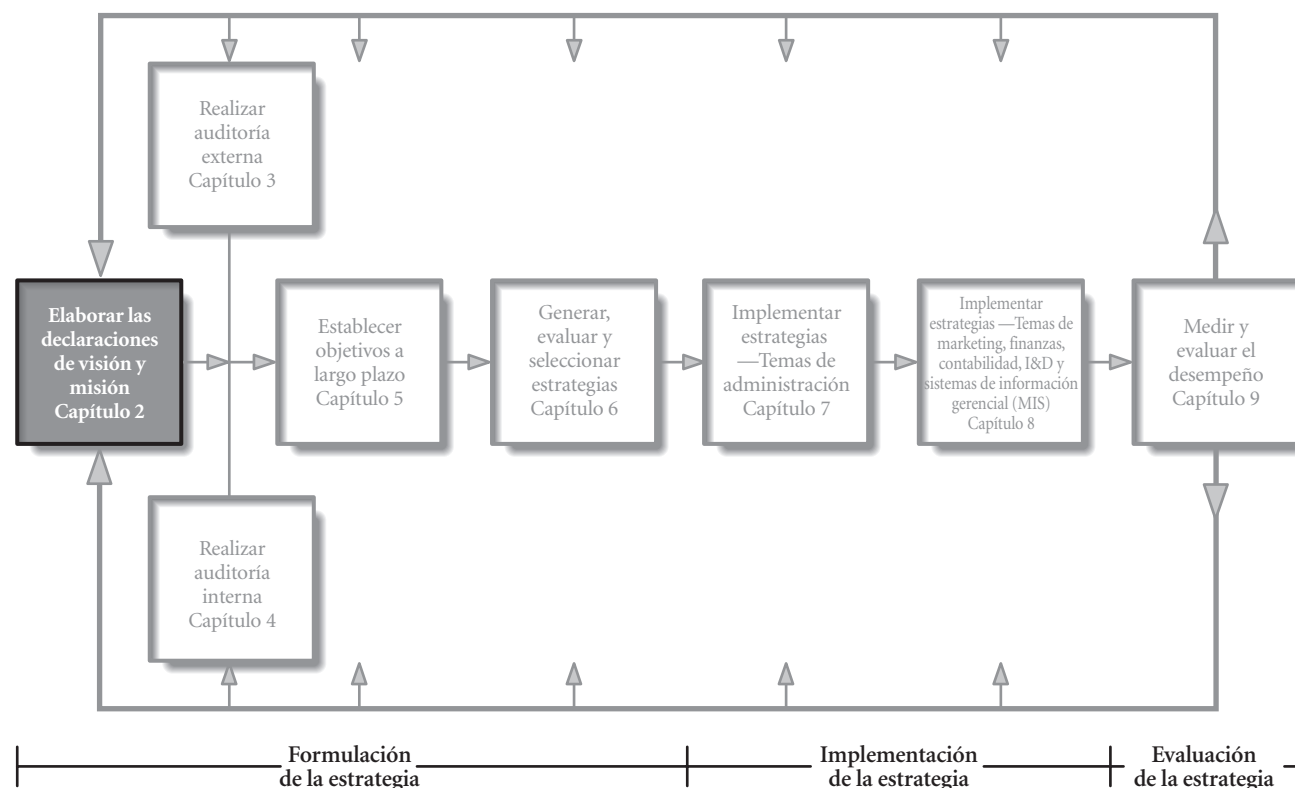
VISITE INTERNET

Ofrece una introducción al concepto de misión.

(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld008.htm)

FIGURA 2-1

Modelo completo de la administración estratégica



Fuente: Fred R. David, “How Companies Define Their Mission,” *Long Range Planning* 22, núm. 3, junio de 1988, p. 40.

y la misión son ampliamente reconocidas por practicantes y académicos por igual como el primer paso en la administración estratégica.

La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas. Nada parece más simple o más obvio que saber cuál es el negocio de una compañía. Una acerera fabrica acero, una compañía ferroviaria administra trenes para transportar carga y pasajeros, una aseguradora emite pólizas contra incendio y un banco presta dinero. Pero la realidad es que la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, casi siempre resulta complicada y la respuesta correcta dista mucho de ser evidente. Responder esta pregunta es la responsabilidad primordial del estratega. Sólo los estrategas pueden asegurarse de que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y le permita al negocio definir su curso y determinar sus objetivos.²

Algunos estrategas pasan casi todo el día ocupados en asuntos administrativos y tácticos, y los que se apresuran a establecer objetivos e implementar estrategias a menudo pasan por alto el desarrollo de una declaración de la visión y de la misión. El problema está muy extendido, incluso en las grandes organizaciones. Muchas corporaciones de Estados Unidos aún no han desarrollado una declaración formal de su visión o misión,³ aunque el número de organizaciones que están desarrollando estas declaraciones es cada vez mayor.

Algunas compañías desarrollan las declaraciones de misión simplemente porque sienten que está de moda, en vez de hacerlo como parte de un compromiso real. Sin embargo, como se verá en este capítulo, las empresas que desarrollan y revisan sistemáticamente sus declaraciones de visión y misión, que las tratan como documentos vivos y las consideran parte integral de la cultura de la empresa son las que obtienen mayores beneficios. Johnson & Johnson (J&J) es un buen ejemplo. Los gerentes de J&J se reúnen regularmente con los empleados para revisar, reescribir y reafirmar la visión y la misión de la empresa. Toda la fuerza de trabajo de J&J reconoce el valor que la alta administración otorga a este ejercicio y los empleados responden en consecuencia.

La visión versus la misión

Muchas organizaciones desarrollan tanto una declaración de la visión como una de la misión. Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, la *declaración de la visión* responde la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” Muchas organizaciones cuentan con ambas, una declaración de visión y una de misión. En la tabla 2-1 se presentan varios ejemplos.

Se podría argumentar que las utilidades, no la misión ni la visión, son el principal motivador de una corporación. Pero las utilidades por sí solas no bastan para motivar a la gente.⁴ Hay empleados en las compañías que perciben de manera negativa las utilidades. Algunos las consideran como algo que ellos se han ganado pero que la gerencia utiliza e incluso cede a los accionistas. Aunque esta percepción es indeseable y preocupante para la gerencia, claramente indica que ambos elementos —las utilidades y la visión— son necesarios para motivar de manera efectiva a la fuerza laboral.

Cuando los empleados y gerentes dan forma y crean de manera conjunta las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos resultantes reflejan los conceptos personales que los gerentes y empleados tienen en sus corazones y sus mentes acerca de su propio futuro. Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.

VISITE INTERNET

Incluye preguntas que ayudan a redactar declaraciones eficaces de la visión y la misión. (www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld009.htm)

El proceso de desarrollo de la declaración de la misión

Como se indicó en el modelo de administración estratégica, antes de poder formular e implementar estrategias alternativas, se necesita una declaración clara de la misión. Es importante comprometer a tantos gerentes como sea posible en el proceso de desarrollo de la declaración de la misión, porque sólo a través de la participación la gente se siente comprometida con una organización.

Un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar la declaración de la misión consiste en elegir primero varios elementos de tal declaración y pedir a todos los gerentes que los lean como información de apoyo. Luego se les pide que preparen una declaración de misión para su propia organización. Hecho esto, un facilitador o un comité de gerentes de alto rango se encargan entonces de fusionar estas declaraciones en un único documento y distribuir este borrador de la declaración de la misión entre todos los gerentes. A continuación se realizan las modificaciones, adiciones y supresiones que sean necesarias, y se lleva a cabo una junta para revisar el documento. En la medida en que todos los gerentes hayan participado y avalado el documento final de la declaración de la misión, las organizaciones podrán obtener más fácilmente su apoyo para otras actividades vinculadas con la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Así, el proceso de desarrollo de la declaración de la misión representa una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa.

Durante el proceso de desarrollo de la declaración de la misión, algunas organizaciones forman grupos de discusión integrados por los gerentes para redactarla y modificarla. Algunas empresas contratan a consultores o facilitadores externos para dirigir el proceso y auxiliar con el borrador. En ocasiones, una persona externa con experiencia en el desarrollo de declaraciones de misión cuyos puntos de vista sean imparciales es capaz de dirigir el proceso de manera más eficaz que un grupo interno o un comité de gerentes. Una vez que el documento ha alcanzado su forma final se requiere tomar decisiones acerca de cómo comunicar de la mejor manera la misión a todos los gerentes, empleados y públicos externos de una organización. Algunas organizaciones llegan incluso a elaborar un video para explicar su declaración de la misión y cómo fue desarrollada.

Campbell y Yeung subrayan en un artículo que el proceso de desarrollo de la declaración de la misión debe generar un “lazo emocional” y un “sentido de la misión” entre la organización y sus empleados.⁵ Comprometerse con la estrategia de una compañía y estar de acuerdo en el plano intelectual sobre las estrategias a seguir no necesariamente se traduce en un lazo emocional; por lo tanto, es posible que las estrategias que se formularon bien no se implementen. Estos investigadores hacen hincapié en que se forma un lazo emocional cuando un individuo se identifica de manera personal con los valores subyacentes y el comportamiento de una empresa, transformando así su acuerdo intelectual y su compromiso con la estrategia en un sentido de misión. Campbell y Yeung también hacen la distinción entre los términos *visión* y *misión*, señalando que la visión es “un estado futuro posible y deseable de una organización” que incluye objetivos específicos, mientras que la misión está más asociada con el comportamiento y el presente.

Importancia de las declaraciones de la visión y la misión

La importancia de las declaraciones de la visión y la misión para una administración estratégica eficaz está bien documentada en la bibliografía, aunque los resultados de las investigaciones son contradictorios. Rarick y Vitton encontraron que las empresas con una declaración formal de la misión tienen el doble del promedio de rendimiento sobre el capital de los accionistas que aquellas que no cuentan con ella; Bart y Baetz encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el desempeño organizacional; *Business Week* reporta que las empresas que emplean la declaración de la misión tienen un rendimiento 30% superior en ciertos parámetros financieros al de aquellas que no poseen

una declaración de este tipo; sin embargo, en algunos estudios se ha encontrado que contar con una declaración de misión no contribuye directamente de manera positiva al rendimiento financiero.⁶ Más bien, lo que puede hacer la diferencia en el éxito empresarial es el grado de participación de los gerentes y empleados en el desarrollo de las declaraciones de visión y misión. Este capítulo ofrece lineamientos para el desarrollo de estos importantes documentos. En la práctica, las diferencias en la naturaleza, la composición y el uso de los dos tipos de declaración son muy amplias. King y Cleland recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración escrita de la misión por las siguientes razones:

1. Asegura la uniformidad de propósito dentro de la organización.
2. Provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales.
3. Establece una idiosincrasia o clima organizacional general.
4. Sirve como un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización y para disuadir a aquellos que no lo logren, de seguir participando en las actividades de la organización.
5. Facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la organización.
6. Especifica propósitos organizacionales y luego los traduce en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.⁷

Reuben Mark, ex director general de Colgate, sostiene que es cada vez más necesario que se comprenda con claridad la misión a nivel internacional. Los siguientes son los pensamientos de Mark acerca de la visión:

Quando llega la necesidad de reunirlos a todos bajo la bandera corporativa, resulta esencial promover una visión global en vez de tratar de llevar a casa diferentes mensajes en distintas culturas. El truco es mantener la visión simple pero elevada: “Fabricamos las computadoras más rápidas del mundo” o “Telefonía para todos”. Nunca conseguirás que alguien cargue una ametralladora motivado sólo por los objetivos financieros. Debe ser un elemento capaz de hacer que la gente se sienta mejor, que se sienta parte de algo.⁸

La solución de puntos de vista divergentes

Desarrollar una amplia declaración de la misión es importante porque durante el proceso existe la posibilidad de descubrir y resolver los diferentes puntos de vista entre los gerentes. La pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, puede generar controversia. Plantear esta pregunta a menudo revela diferencias entre los estrategas de la organización. Personas que han trabajado juntas durante largo tiempo y creen que se conocen, podrían darse cuenta de pronto de que existen desacuerdos fundamentales entre ellas. Por ejemplo, en los colegios o universidades, durante el proceso de desarrollo de la declaración de la misión a menudo se expresan puntos de vista opuestos sobre la importancia relativa de la enseñanza, la investigación y el servicio. Se requiere de la negociación, el compromiso y el acuerdo final sobre los aspectos fundamentales, antes de que la gente se pueda enfocar en actividades más específicas de la formulación de estrategias.

“¿Cuál es nuestra misión?”, implica una decisión sincera; y una decisión sincera debe basarse en puntos de vista divergentes para que exista la posibilidad de que sea correcta y eficaz. Desarrollar la misión del negocio constituye siempre una elección entre diversas alternativas, cada una de las cuales se basa en diferentes supuestos concernientes a la realidad de la empresa y su entorno. Siempre es una decisión de alto riesgo. Un cambio en la misión siempre conlleva cambios en los

objetivos, las estrategias, la organización y el comportamiento. Definir la misión es un proceso demasiado importante para que se realice por medio de aplausos. Desarrollar la misión del negocio es un gran paso hacia la eficacia administrativa. Detrás de muchos de los problemas de personalidad, comunicación e irritación que tienden a separar a cualquier grupo de altos directivos de una empresa se encuentran desacuerdos ocultos o malos entendidos en torno a la definición de la misión del negocio. Una misión nunca debe establecerse sólo porque es plausible. Nunca debería hacerse de prisa; y tampoco podemos esperar que se formule sin dificultades.⁹

Si los desacuerdos más importantes entre los estrategas de la organización sobre las declaraciones de la visión y la misión no se resuelven, pueden ocasionar problemas. Por ejemplo, una de las razones de la quiebra y eventual liquidación de la empresa W. T. Grant fue una discrepancia no resuelta acerca de la misión del negocio. Como comentó un ejecutivo:

Había muchas desavenencias dentro de la compañía acerca de si deberíamos adoptar la postura de Kmart o la de Montgomery Ward y JCPenney. Ed Staley y Lou Lustenberger (dos altos ejecutivos) estaban en desacuerdo en este punto, con el resultado de que tomamos una posición intermedia que no nos llevó a ningún lado.¹⁰

Con mucha frecuencia, los estrategas desarrollan las declaraciones de la visión y la misión sólo cuando la organización está en aprietos. Por supuesto, en ese momento también resultan necesarias. De hecho, desarrollar y comunicar una misión clara en tiempos difíciles en ocasiones produce resultados espectaculares e incluso logra revertir la caída. Sin embargo, esperar hasta que una organización se encuentre en tiempos difíciles para desarrollar las declaraciones de visión y misión es un riesgo que caracteriza a una gerencia irresponsable. De acuerdo con Drucker, el momento más importante para preguntarse seriamente “¿qué queremos llegar a ser?” y “¿cuál es nuestro negocio?”, es cuando una compañía ha sido exitosa:

El éxito siempre vuelve obsoleto el comportamiento que lo produjo, siempre crea nuevas realidades y siempre genera nuevos y diferentes problemas. Sólo los cuentos de hadas terminan en “y vivieron felices para siempre”. A nadie le gusta luchar contra el éxito o hacer olas. Los antiguos griegos sabían que el castigo por el éxito podía ser severo. La administración que no se pregunta “¿cuál es nuestra misión?”, cuando la compañía tiene éxito en realidad se muestra engreída, perezosa y arrogante. No pasará mucho tiempo antes de que el éxito se torne en fracaso. Tarde o temprano, hasta la respuesta más atinada a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, se vuelve obsoleta.¹¹

En organizaciones con múltiples divisiones, los estrategas deben asegurarse de que cada división lleve a cabo tareas de administración estratégica, incluyendo el desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión. Cada una de las divisiones debe comprometer a sus gerentes y empleados en el proceso de desarrollo de declaraciones de visión y misión que sean congruentes con la misión corporativa y la apoyen.

Una organización que no desarrolle declaraciones de visión y de misión completas e inspiradoras pierde la oportunidad de presentarse a sí misma favorablemente ante los públicos de la empresa actuales y potenciales. Todas las organizaciones necesitan clientes, empleados y administradores, y la mayoría de las empresas necesitan acreedores, proveedores y distribuidores. Las declaraciones de visión y misión son eficaces vehículos de comunicación con los grupos de interés importantes para la empresa, tanto externos como internos. El principal valor de estas declaraciones como herramientas de la administración

estratégica se deriva de qué tan específicas sean en cuanto a los propósitos fundamentales de una empresa:

Dan a los gerentes una dirección unitaria que trasciende las necesidades individuales, la estrechez de miras y las necesidades transitorias. Promueven un sentido de expectativas compartidas entre todos los niveles y generaciones de empleados. Consolidan los valores a lo largo del tiempo y entre los individuos y grupos de interés. Proyectan un sentido de valía y determinación que personas ajenas a la empresa pueden identificar y asimilar. Por último, afirman el compromiso de la compañía de ser responsable en sus acciones, lo cual se vincula con su necesidad de preservar y proteger los reclamos esenciales de sus integrantes acerca de la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.¹²

Características de la declaración de la misión

Una declaración de actitud

Una declaración de misión es más que una manifestación de ciertos detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, cubre un amplio espectro, al menos por dos razones principales. Primera, una buena declaración de la misión permite generar un rango de objetivos y estrategias alternativos y factibles, así como reflexionar sobre ellos sin agotar excesivamente la creatividad de la gerencia. Una especificidad excesiva limitaría el potencial de crecimiento creativo de la organización. Por otro lado, una declaración demasiado general que no excluya ninguna alternativa estratégica podría resultar disfuncional. La declaración de misión de Apple Computer, por ejemplo, no tendría que abrir la posibilidad de diversificarse hacia la producción de pesticidas, o la de Ford Motor Company al procesamiento de alimentos.

En segundo lugar, una declaración de misión debe ser amplia para reconciliar de verdad las diferencias existentes y atraer a los diversos *grupos de interés* en la organización, es decir, los individuos y grupos que tengan un derecho o participación especial en la misma. Entre los grupos de interés se incluyen los empleados, gerentes, accionistas, juntas directivas, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, autoridades (locales, estatales, federales y extranjeras), sindicatos, competidores, grupos ecologistas y público en general. Los grupos de interés influyen en las estrategias de una empresa y, a la vez, reciben influencia de estas últimas; sin embargo, las exigencias y las preocupaciones de los diversos grupos de interés varían y a menudo entran en conflicto. Por ejemplo, al público en general le interesa de manera especial la responsabilidad social, mientras que a los accionistas les interesa más la rentabilidad. Las exigencias en cualquier negocio pueden contarse literalmente por miles y a menudo incluyen la limpieza del aire, empleos, impuestos, oportunidades de inversión, oportunidades para hacer una carrera profesional, iguales oportunidades de empleo, prestaciones, salarios, honorarios, limpieza del agua y servicios comunitarios. Es imposible atender todas las exigencias de los grupos de interés en una organización con el mismo énfasis. Una buena declaración de misión indica la atención relativa que una organización dará a las exigencias de sus públicos. Muchas empresas se muestran favorables al cuidado del ambiente como respuesta a las preocupaciones de sus grupos de interés, como se muestra en la sección “Perspectiva del ambiente natural”.

Lograr el delicado equilibrio entre el carácter específico y la generalidad es una cuestión difícil, pero bien vale la pena. George Steiner ofrece el siguiente punto de vista sobre la necesidad de que las declaraciones de misión tengan un amplio campo de acción:

La mayoría de las declaraciones de la misión de las empresas están expresadas con una enorme abstracción. Sin embargo, la vaguedad tiene sus virtudes. Las declaraciones de misión no están diseñadas para manifestar fines concretos, más bien para dar motivación, una dirección general, una imagen, un carácter y una



PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

¿Es su empresa proactiva en el cuidado del ambiente?

Hacer negocios de manera tal que se preserve el ambiente es más que una cuestión de relaciones públicas; es también un buen negocio. Preservar el ambiente es una parte importante de hacer negocios por las siguientes razones:

1. La demanda de los consumidores de productos y envases seguros desde el punto de vista ambiental es alta.
2. La opinión pública exige de manera continua que las compañías hagan negocios de forma que preserven el ambiente.
3. Los grupos de defensa ambiental cuentan actualmente con más de 20 millones de estadounidenses afiliados.
4. Los reglamentos federales y estatales sobre asuntos ecológicos están cambiando rápidamente y son cada vez más complejos.
5. Es cada vez mayor el número de acreedores que examinan las responsabilidades ambientales de las empresas que solicitan préstamos.
6. Muchos consumidores, proveedores, distribuidores e inversionistas evitan hacer negocios con empresas poco comprometidas con el ambiente.
7. Las demandas y multas contra las empresas que no respetan el ambiente van en aumento.

Más empresas se están volviendo preactivas desde el punto de vista ecológico, lo que significa que están tomando la iniciativa de desarrollar e implementar estrategias que preserven el ambiente al tiempo que incrementan su eficiencia y eficacia. La antigua alternativa, que nadie desea, es ser ambientalmente reactivo, lo que consiste en esperar hasta que las protestas de los ambientalistas se impongan por medio de la vía legal o por la presión de los consumidores en contra de la empresa. Una política ecológica reactiva a menudo ocasiona altos costos de limpieza, numerosas demandas, pérdida de participación de mercado, reducción en la lealtad de los clientes y mayores gastos médicos. En contraste, una política proactiva ve las presiones ambientalistas como oportunidades e incluye acciones ta-

les como el desarrollo de productos y envases ecológicos, el ahorro de energía, la reducción de desechos, el reciclaje y la creación de una cultura corporativa que sea consciente de la ecología.

Una política proactiva obliga a las compañías a innovar y actualizar procesos; esto lleva a la reducción de desechos, a una mayor eficiencia, a una mejor calidad y a mayores utilidades. Las empresas de éxito en la actualidad evalúan “las utilidades que genera la preservación del ambiente” en decisiones que van desde desarrollar una declaración de la misión hasta definir la ubicación de una planta, la tecnología de manufactura, el diseño, los productos, el envasado y las relaciones con los consumidores. Una política ambientalmente proactiva es, en pocas palabras, un buen negocio.

Entre las empresas ejemplares que encabezan la reducción de las emisiones de combustibles diesel en las carreteras se encuentran FedEx y UPS. Ambas compañías están reemplazando rápidamente sus 100,000 camionetas de reparto que utilizan diesel por otras nuevas que emplean tecnologías más limpias —como motores híbridos eléctricos y celdas de combustible de hidrógeno—, las cuales, como han comprobado ambas empresas, resultan más económicas tanto en su mantenimiento como en su operación. Los camiones producen más del 30% de la contaminación urbana en Estados Unidos, de manera que, con un poco de suerte, las otras flotas de mensajería (que representan cinco millones de vehículos) seguirán el ejemplo de FedEx y UPS. FedEx adquirió recientemente 30,000 nuevas camionetas de tecnología híbrida y UPS está reemplazando 142,300 camionetas con motores de baja emisión. La magnitud del compromiso de estas dos compañías por preservar la calidad del aire quizá haga que algún día el uso de camionetas comerciales híbridas, que hoy resulta económicamente poco práctico, se transforme en una alternativa rentable y deseable. La era de las camionetas de entrega que arrojan humo podría terminar en Estados Unidos en esta misma década.

Fuentes: Adaptado de “The Profit in Preserving America”, *Forbes*, 11 de noviembre de 1991, pp. 181-189; Forest Beinhardt, “Bringing the Environment Down to Earth”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1999, pp. 149-158; Christine Rosen, “Environmental Strategy and Competitive Advantage”, *California Management Review* 43, 3, primavera de 2001, pp. 8-15; y Charles Haddad, “FedEx and Brown Are Going Green”, *Business Week*, 11 de agosto de 2003, pp. 60-61.

filosofía para guiar a la empresa. Un exceso de detalle resulta contraproducente puesto que las especificaciones concretas podrían constituir una base para generar oposición. La precisión pone obstáculos a la creatividad a la hora de formular una misión o un propósito aceptable. Una vez que una meta se expresa de

manera concreta, puede provocar rigidez en la organización y resistencia al cambio. La vaguedad da espacio a otros gerentes para completar los detalles, quizá incluso para modificar los patrones generales. La vaguedad permite mayor flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes y operaciones internas. Facilita la flexibilidad en la implementación.¹³

Una declaración de misión eficaz no debe ser demasiado larga; la extensión recomendada es de menos de 200 palabras. Cuando es realmente efectiva, la declaración de misión despierta emociones y sentimientos positivos hacia la organización; se convierte en motivo de inspiración en el sentido de que mueve a la acción a quienes la leen. Una declaración de misión eficaz da la impresión de que la empresa es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora del tiempo, apoyo e inversión por parte de todos los grupos socioeconómicos.

También refleja criterios acerca de la dirección y las estrategias para el crecimiento futuro que se basan en análisis externos e internos que miran al frente. La misión de una empresa debe brindar un criterio útil para seleccionar otras estrategias. Una clara declaración de la misión ofrece una base para generar y discriminar entre diversas opciones estratégicas. La declaración de la misión debe tener una orientación dinámica, que permita hacer juicios sobre las direcciones de crecimiento que parezcan más prometedoras y las que no lo sean tanto.

Una orientación hacia el cliente

Una buena declaración de misión describe no sólo el propósito, sino también a los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una organización. De acuerdo con Vern McGinnis, una declaración de misión debe: **1.** definir lo que es la organización y a lo que aspira, **2.** ser lo suficientemente concisa para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para permitir el crecimiento creativo, **3.** distinguir la organización de todas las demás, **4.** servir como un marco estructural para evaluar tanto las actividades actuales como las posibles y **5.** estar expresada en términos lo suficientemente claros para que se comprenda en toda la organización.¹⁴

Una buena declaración de misión refleja las expectativas de los clientes. En vez de desarrollar un producto y tratar de encontrarle un mercado, la filosofía operativa de las organizaciones debería ser identificar primero las necesidades de los clientes y luego ofrecer un producto o servicio para satisfacerlas. Puesto que son cada vez más los clientes que usan Internet, todas las empresas deberían publicar sus declaraciones de visión y misión en la página de la compañía, como se indica en la sección “Perspectiva del comercio electrónico”.

Las buenas declaraciones de misión indican a los clientes la utilidad de los productos de la empresa. Por ejemplo, la declaración de misión de AT&T se enfoca en las comunicaciones más que en la telefonía; la declaración de misión de ExxonMobil se enfoca en la energía y no en el petróleo y el gas; la declaración de misión de Union Pacific se enfoca en la transportación y no en los trenes; y la declaración de misión de los estudios Universal se enfoca en el entretenimiento, no en el cine. Los siguientes enunciados resultan útiles al desarrollar una declaración de misión:

No me ofrezcas objetos.

No me ofrezcas ropa. Ofreceme belleza.

No me ofrezcas zapatos. Ofreceme comodidad para mis pies y el placer de caminar.

No me ofrezcas una casa. Ofreceme seguridad, comodidad y un lugar limpio y agradable.

No me ofrezcas libros. Ofreceme horas de placer y el beneficio del conocimiento.

No me ofrezcas discos. Ofreceme entretenimiento y el sonido de la música.

No me ofrezcas herramientas. Ofreceme los beneficios y el placer que se obtienen al crear objetos hermosos.

No me ofrezcas muebles. Ofreceme la comodidad y quietud de un lugar acogedor.

No me ofrezcas objetos. Ofreceme ideas, emociones, atmósferas, sentimientos y beneficios.

Por favor, no me ofrezcas *objetos*.



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Los negocios por Internet se están disparando por todo el mundo

El comercio electrónico de negocio a negocio (*business-to-business*, abreviado como B2B) supera los \$2.6 billones al año y el comercio electrónico de consumo excede los \$130 mil millones. Internet de verdad ha conectado a la gente con el comercio de todo el mundo, lo que permite a las compañías reducir drásticamente los costos e incrementar su productividad. Las empresas ahora se comunican desde cualquier lugar con sus clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y acreedores de manera instantánea y a bajo costo, y están transfiriendo estos ahorros a los clientes. Cada día, miles de nuevos consumidores y empresas se comunican por vía electrónica alrededor del mundo.

Las compañías que tienen su base en Internet dominan actualmente el comercio en muchas industrias. Por ejemplo, en Estados Unidos, eBay es el mayor distribuidor de automóviles usados y Expedia es la agencia de viajes más grande del país. Empresas de Internet como LendingTree, WebMD, Amazon, Phoenix University y Dell Computer dominan cada una en su respectiva industria.

Se espera que las ventas al menudeo en Estados Unidos se incrementen en un 22% hasta alcanzar los \$172 mil millones en 2005, estimuladas por el creci-

miento en categorías como cosméticos y joyería. La principal categoría de ventas *online* en Estados Unidos es la de los viajes, que tan sólo en 2005 superó los \$63 mil millones. Excluyendo los viajes, las ventas por Internet alcanzaron los \$110 mil millones en 2005, lo que representa el 5.5% de todas las ventas al menudeo, en comparación con los \$89 mil millones, o 4.6%, de las ventas al menudeo en 2004.

Los consumidores en el mundo se sienten cada vez más cómodos con el comercio electrónico y todos estos datos representan oportunidades y amenazas clave en la planeación estratégica de miles de empresas. Por ejemplo, como se indica en la tabla siguiente, se espera que las *ventas online* en Europa crezcan un 33% por año entre 2005 y 2009, en comparación con el 14% en Estados Unidos. Forrester Research efectuó recientemente un pronóstico para las ventas *online* en Europa por país, como se muestra en la siguiente tabla. Este tipo de información influye en los lugares hacia los cuales las empresas eligen enfocar sus esfuerzos internacionales. Observe, por ejemplo, que la tasa de crecimiento anual de las ventas por Internet en Grecia es cerca de tres veces mayor que la de Estados Unidos.

País	Tasa anual de crecimiento en las compras de los consumidores por Internet (%)	Número de compradores en 2005 (en millones)	Número de compradores en 2009 (en millones)
Grecia	61	174	1,118
Italia	53	3,073	16,188
Portugal	50	308	1,488
España	49	1,282	6,087
Francia	44	5,585	22,448
Finlandia	39	697	2,488
Irlanda	39	441	1,520
Austria	38	1,089	3,658
Bélgica	36	948	3,009
Luxemburgo	36	82	252
Dinamarca	35	1,029	3,138
Suecia	35	1,856	5,764
Noruega	35	1,034	3,206
Alemania	32	15,237	42,765
Suiza	32	2,498	6,794
Holanda	24	3,295	7,316
Reino Unido	23	14,116	40,003
Total para Europa	33	57,498	167,241
Estados Unidos	22		

Fuente: Adaptado de un artículo de Beckey Bright, "How Do You Say 'Web'?", *Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2005, p. R11. También, Mylene Mangalindan, "Online Retail Sales Are Expected to Rise to \$172 Billion This Year", *Wall Street Journal*, 24 de mayo de 2005, p. D5.

Una razón importante para desarrollar una declaración de misión es atraer clientes que le den un sentido a una organización. En la actualidad los huéspedes de los hoteles desean utilizar Internet, así que cada vez más hoteles están ofreciendo este servicio. Una descripción clásica del propósito de un negocio revela la importancia relativa de los clientes en una declaración de misión:

Es el cliente quien define lo que es una empresa. Es sólo él quien, con su voluntad para pagar por un producto o servicio, transforma los recursos económicos en riqueza y los simples objetos en bienes. Lo que una empresa piensa que produce no tiene importancia primordial, al menos no para el porvenir del negocio ni para su éxito. Lo que el cliente cree que está adquiriendo, lo que considera que tiene un valor, es lo verdaderamente decisivo: determina lo que la empresa es, lo que produce y si prosperará o no. Y lo que el consumidor adquiere y considera que posee un valor jamás es un producto. Siempre es algo de utilidad, lo que el producto o servicio hace por él. Los clientes constituyen los cimientos de una empresa y la mantienen con vida.¹⁵

Una declaración de política social

El término *política social* abarca la filosofía administrativa y el pensamiento en los niveles más altos de una organización. Por esto, la política social afecta el desarrollo de la declaración de la misión de la empresa. Los asuntos sociales obligan a los estrategas a considerar no solamente lo que la organización debe a los grupos de interés en ella, sino qué responsabilidades tiene la empresa con los consumidores, ambientalistas, minorías, comunidades y otros grupos. Después de décadas de debatir el tema de la responsabilidad social, muchas empresas aún siguen luchando por definir políticas sociales adecuadas.

Como se indica en la sección “Perspectiva global”, las políticas corporativas referentes a la jubilación obligatoria son una preocupación social creciente en muchos países.

El tema de la responsabilidad social surge cuando una compañía establece la misión de su negocio. Las repercusiones de la sociedad en las empresas y viceversa se acentúan cada año. Las políticas sociales afectan directamente a los clientes, los productos y servicios, los mercados, la tecnología, la rentabilidad, el concepto que la empresa tiene de sí misma y su imagen pública. La política social de una organización debe estar integrada dentro de todas las actividades estratégico-administrativas, incluso en el desarrollo de la declaración de la misión. La política social corporativa debe diseñarse y expresarse durante la formulación de la estrategia, establecerse y administrarse durante la implementación de esta última, y confirmarse o modificarse durante su evaluación.¹⁶ El panorama emergente de la responsabilidad social indica que es necesario prestar atención a las cuestiones sociales tanto directa como indirectamente en el momento de definir las estrategias. En 2005 las mejores compañías en cuanto a responsabilidad social fueron las siguientes:¹⁷

1. Fannie Mae
2. Procter & Gamble
3. Intel Corporation
4. St. Paul Companies
5. Green Mountain Coffee Roasters
6. Deere & Company
7. Avon Products, Inc.
8. Hewlett-Packard Company
9. Agilent Technologies Inc.
10. Ecolab Inc.
11. Imation Corporation
12. IBM



PERSPECTIVA GLOBAL

Políticas sociales de jubilación: Japón frente al mundo

Algunos países están enfrentando una severa escasez de la fuerza laboral a causa del envejecimiento de su población. En Japón e Italia el porcentaje de personas de 65 años de edad o mayores alcanzará el 20% en 2006, mientras que China y Estados Unidos registrarán ese porcentaje en 2036. En Alemania y Francia, las personas de 65 años de edad o más constituirán el 20% de la población en 2009 y 2018, respectivamente. A diferencia de Estados Unidos, Japón se muestra reactivo a depender de la inmigración a gran escala para vigorizar su fuerza laboral. En vez de ello, está otorgando incentivos a su población para que trabaje hasta el intervalo de edad comprendido entre los 65 y 75 años. Los países de Europa occidental están haciendo lo opuesto: ofrecen incentivos a sus trabajadores para que se jubilen entre los 55 y 60 años. La Organización Internacional del Trabajo afirma que el 71% de los hombres japoneses entre 60 y 64 años trabajan, en comparación con el 57% de los varones estadounidenses y sólo el 17% de los hombres franceses en el mismo grupo de edad.

El señor Sachiko Ichioka, un típico japonés de 67 años, comenta: “Deseo trabajar mientras tenga sa-

lud. El dinero extra implica que puedo viajar y que no soy una carga para mis hijos”. Una mejor alimentación y los cuidados médicos han elevado la esperanza de vida en Japón a 82 años, la más alta del mundo. Las mujeres japonesas tienen en promedio sólo 1.28 hijos, en comparación con el 2.04 de Estados Unidos. Mantener trabajando a los adultos mayores, además de revertir la antigua tendencia de tener a las mujeres en casa, son los dos remedios clave de Japón para conservar su fuerza laboral en las fábricas y oficinas. Muchos países del mundo deberían tomar en cuenta esta receta para manejar los problemas asociados con el envejecimiento de la sociedad. El gobierno japonés está haciendo un desplazamiento progresivo en la edad, de 60 a 65 años, a partir de la cual una persona puede cobrar una pensión, y las primas que pagan los empleados japoneses van en aumento mientras que los sueldos disminuyen. A diferencia de Estados Unidos, Japón no cuenta con leyes que prevengan la discriminación por edad.

Fuente: Adaptado de un artículo de Sebastian Moffett, “Fast-Aging Japan Keep Its Elders on the Job Longer”, *Wall Street Journal*, 15 de junio de 2005, pp. A1, A8.

Las compañías deben hacer un esfuerzo por participar en actividades sociales que aporten beneficios económicos. Por ejemplo, Merck & Co. desarrolló recientemente el medicamento *ivermectina* para el tratamiento de la ceguera de río, una enfermedad causada por la larva de una mosca parásita que es endémica de las áreas tropicales pobres de África, el Medio Oriente y Latinoamérica. En un gesto sin precedentes que refleja su compromiso corporativo con la responsabilidad social, Merck puso la *ivermectina* a disposición del personal médico de todo el mundo sin ningún costo. La acción de Merck pone de manifiesto el dilema de los llamados “medicamentos huérfanos”, los cuales no ofrecen a las empresas farmacéuticas incentivos económicos por su desarrollo y distribución.

A pesar de las diferencias en sus enfoques, la mayoría de las compañías de Estados Unidos tratan de mostrar al público en general que su manera de hacer negocios es socialmente responsable. La declaración de la misión es un instrumento eficaz para transmitir este mensaje.

Algunos estrategas están de acuerdo con Ralph Nader, quien proclama que las organizaciones tienen obligaciones sociales de gran magnitud. Otros están de acuerdo con Milton Friedman, el economista que sostiene que las organizaciones no tienen ninguna obligación de hacer nada más por la sociedad que lo que se requiere legalmente. La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la responsabilidad social primordial de cualquier empresa debe ser generar suficientes ganancias para cubrir los costos del futuro, porque si esto no se logra, no se podrá hacer frente a ninguna otra responsabilidad social. Los estrategas deberían analizar los problemas sociales en términos de los costos y beneficios potenciales para la empresa y considerar los asuntos sociales que puedan beneficiarla más.

VISITE INTERNET

Presenta diversos ejemplos de declaraciones de misión y visión que se prestan para el análisis.

(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld015.htm; www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld014.htm; www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld017.htm)

Componentes de la declaración de la misión

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

1. **Clientes** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. **Productos y servicios** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. **Mercados** ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. **Tecnología** ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
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 básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. **Concepto que tiene la empresa de sí misma** ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. **Preocupación por su imagen pública** ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. **Preocupación por los empleados** ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

En la tabla 2-2 se incluyen fragmentos de las declaraciones de la misión de diferentes organizaciones que ilustran los nueve componentes esenciales de una declaración.

Redactar y evaluar las declaraciones de la misión

VISITE INTERNET

Brinda información de las declaraciones de la misión de organizaciones sin fines de lucro.
(<http://www.nonprofits.org/npofaq/03/21.html>)

Quizá la mejor manera de desarrollar la habilidad para redactar y evaluar declaraciones de la misión sea estudiar las declaraciones de compañías reales. Por eso, en la tabla 2-3 se presentan seis declaraciones de misión. Estas declaraciones se evalúan en la tabla 2-4 con base en los nueve criterios presentados.

No existe una declaración de misión que sea la mejor para una organización en particular, así que se requiere de buen juicio al momento de evaluarlas. En la tabla 2-4, un *Sí* indica que esa declaración de la misión responde satisfactoriamente a las preguntas planteadas anteriormente para el criterio de evaluación respectivo. Algunas personas son más exigentes que otras al calificar de esta forma las declaraciones de la misión. Por ejemplo, si una declaración incluye la palabra *empleados* o *cliente*, ¿es eso, por sí sólo, suficiente para el componente respectivo? Algunas compañías responden a esto afirmativamente y otras negativamente. Usted mismo podría preguntarse: si yo trabajara para esta compañía, ¿lo habría hecho mejor al incluir un componente en particular en la declaración de la misión? Quizá aquí la cuestión importante sea que las declaraciones de la misión incluyan de alguna manera cada uno de los nueve componentes.

Como se indica en la tabla 2-4, la declaración de misión de Dell Computer fue calificada como la mejor de las seis que se evaluaron. Observe, sin embargo, que a la declaración de Dell Computer le hacen falta los componentes “filosofía” y “preocupación por los empleados”. La declaración de la misión de PepsiCo fue la menos afortunada porque contenía solamente tres de los nueve componentes. Observe que sólo una de las seis declaraciones mencionó el componente “tecnología”.

TABLA 2-2 Ejemplos de los nueve componentes esenciales en una declaración de la misión

1. CLIENTES
Creemos que nuestra responsabilidad primordial es con los médicos, enfermeras, pacientes, madres y todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios (Johnson & Johnson). Para ganarnos la lealtad de nuestros clientes, los escuchamos, nos anticipamos a sus necesidades y actuamos para crear valor ante sus ojos (Lexmark International).
2. PRODUCTOS O SERVICIOS
Los principales productos de AMAX son molibdeno, carbón, mineral de hierro, cobre, plomo, cinc, petróleo y gas natural, potasio, fosfatos, níquel, tungsteno, plata, oro y magnesio (AMAX Engineering Company). El negocio de Standard Oil Company (Indiana) es la exploración y la extracción de petróleo crudo, gas natural y líquidos del gas natural, para fabricar productos de alta calidad útiles para la sociedad a partir de estas materias primas, y para distribuir y comercializar estos productos y brindar servicios relacionados confiables al público consumidor a precios razonables (Standard Oil Company).
3. MERCADOS
Estamos dedicados al éxito total de Corning Glass Works como un competidor internacional (Corning Glass Works). Nuestro énfasis está en los mercados de Norteamérica, aunque exploraremos las oportunidades internacionales (Blockway).
4. TECNOLOGÍA
Control Data está en el negocio de aplicar tecnología microelectrónica e informática en dos grandes áreas: hardware para computadoras y servicios de optimización por medio de computadoras, los cuales incluyen cálculo, información, educación y finanzas (Control Data). Lucharemos continuamente por satisfacer las preferencias de los adultos fumadores al desarrollar tecnologías que tengan el potencial de reducir los riesgos a la salud asociados con fumar (RJ Reynolds).
5. PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD
A este respecto, la compañía llevará a cabo sus operaciones prudentemente y obtendrá las ganancias y el crecimiento que aseguren el éxito definitivo de Hoover (Hoover Universal). Satisfacer la necesidad internacional de conocimiento a un precio justo mediante el respaldo, la evaluación, la producción y la distribución de información valiosa de tal manera que beneficie a nuestros clientes, empleados, otros inversionistas y a nuestra sociedad (McGraw-Hill).
6. FILOSOFÍA
Nuestro liderazgo de categoría mundial está consagrado a 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. El espíritu de compartir y procurarse, en el que la gente aporta alegremente su tiempo, conocimiento y experiencia (Mary Kay Cosmetics).
7. CONCEPTO DE SÍ MISMA
Crown Zellerbach está comprometida en superar a nuestra actual competencia en un plazo de 1,000 días, dando rienda suelta a las energías y capacidades constructivas y creativas de cada uno de sus empleados (Crown Zellerbach).
8. PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA
Compartir la obligación mundial de proteger el ambiente (Dow Chemical). Contribuir a la fortaleza económica de la sociedad y desempeñarse como un buen ciudadano corporativo a nivel local, estatal y nacional en todos los países en los que tenemos negocios (Pfizer).
9. PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS
Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y retener al personal que posea habilidades, carácter y dedicación excepcionales proveyendo buenas condiciones de trabajo, liderazgo superior, compensaciones basadas en el desempeño, un atractivo programa de prestaciones, oportunidades de crecimiento y un alto grado de seguridad laboral (The Wachovia Corporation). Compensar a los empleados con remuneraciones y bonos que sean competitivos con otras oportunidades de empleo en su área geográfica y de acuerdo con sus contribuciones para la operación eficiente de la empresa (Public Service Electric & Gas Company).

TABLA 2-3 Declaraciones de misión de seis organizaciones

La misión de **PepsiCo** es incrementar el valor de la inversión de nuestros accionistas, y lo logramos mediante el incremento de las ventas, el control de los costos y la inversión de los recursos de manera inteligente. Creemos que nuestro éxito comercial depende de brindar calidad y valor a nuestros consumidores y clientes, ofreciendo productos que sean seguros, saludables, económicamente eficientes y ambientalmente seguros. Queremos dar a nuestros inversionistas ganancias justas sin dejar de mantener los más altos estándares de integridad.

La misión de **Ben & Jerry's** es fabricar, distribuir y vender el helado natural y productos relacionados de la mayor calidad en una gran variedad de sabores innovadores hechos con los productos lácteos de Vermont; operar la compañía sobre una base financiera sólida de crecimiento rentable, incrementando el valor para nuestros accionistas y creando oportunidades profesionales y recompensas financieras para nuestros empleados; manejar la compañía de manera que reconozca activamente el papel central que desempeña el negocio en la estructura de la sociedad al iniciar formas novedosas para mejorar la calidad de vida de una extensa comunidad: local, nacional e internacional.

La misión del **Institute of Management Accountants (IMA)** es ofrecer a sus miembros oportunidades de desarrollo personal y profesional a través de la educación, la asociación con profesionales de negocios y la certificación en contabilidad administrativa y técnicas en administración financiera. El IMA es mundialmente reconocido dentro de la comunidad financiera como una institución respetable que ejerce influencia sobre los conceptos y prácticas éticos de la contabilidad administrativa y la administración financiera.

La misión de **Genentech, Inc.**, es ser la compañía líder en biotecnología que emplea información genética humana para desarrollar, fabricar y comercializar fármacos que apunten hacia importantes necesidades médicas que aún no han sido satisfechas. Nos comprometemos a seguir elevadas normas de integridad al contribuir al bienestar de los pacientes, de la profesión médica y de nuestros empleados y a buscar rendimientos importantes para nuestros accionistas con base en la búsqueda continua de la excelencia en la ciencia.

La misión del **Memorial Barrett Hospital** es manejar una instalación de cuidado médico de alta calidad, ofreciendo una combinación adecuada de servicios a los residentes del condado Beaverhead y áreas circunvecinas. El servicio se presta con la máxima atención para los pacientes, el personal médico, los empleados del hospital y la comunidad. El Memorial Barrett Hospital asume un papel de sólido liderazgo en la coordinación y el desarrollo de recursos relacionados con la salud dentro de la comunidad.

La misión de **Dell Computer** es ser la compañía de computadoras de mayor éxito en el mundo al ofrecer al cliente la mejor experiencia en los mercados que atendemos. Al hacer esto, Dell satisfará las expectativas de los clientes en cuanto a la más alta calidad, tecnología de punta, precios competitivos, responsabilidad individual y de la empresa, el mejor servicio en su clase (incluido el de asistencia técnica), la flexibilidad para ofrecer productos personalizados, una buena conducta corporativa y estabilidad financiera.

TABLA 2-4 Una matriz de evaluación de las declaraciones de misión

Organización	COMPONENTES				Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
	Clientes	Productos/ servicios	Mercados	Tecnología	
PepsiCo	Sí	No	No	No	Sí
Ben & Jerry's	No	Sí	Sí	No	Sí
Institute of Management Accountants	Sí	Sí	Sí	No	No
Genentech, Inc.	Sí	Sí	No	No	Sí

(Continúa)

TABLA 2-4 Continuación

<i>Organización</i>	<i>Clientes</i>	<i>Productos/ servicios</i>	<i>Mercados</i>	<i>Tecnología</i>	<i>Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</i>
Barrett Memorial Hospital	Sí	Sí	Sí	No	No
Dell Computer	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		<i>Filosofía</i>	<i>Concepto de sí misma</i>	<i>Preocupación por su imagen pública</i>	<i>Preocupación por los empleados</i>
PepsiCo		Sí	No	No	No
Ben & Jerry's		No	Sí	Sí	Sí
Institute of Management Accountants		Sí	Sí	Sí	No
Genentech, Inc.		Sí	Sí	Sí	Sí
Barrett Memorial Hospital		No	Sí	Sí	Sí
Dell Computer		No	Sí	Sí	No

CONCLUSIÓN

Cada organización tiene un propósito y una razón de ser que son únicos. Esta singularidad debe verse reflejada en las declaraciones de la visión y la misión. La naturaleza de la visión y la misión de una empresa pueden representar una ventaja competitiva, o bien, una desventaja para ella. Una organización alcanza un mayor sentido de su propósito cuando los estrategas, administradores y empleados desarrollan y comunican una visión y misión claras del negocio. Drucker sostiene que la “responsabilidad primordial de los estrategas” es desarrollar una visión y una misión claras.

Una buena declaración de la misión manifiesta quiénes son los clientes de una empresa, cuáles son sus productos o servicios, sus mercados, su tecnología, su preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, su filosofía, en qué concepto se tiene a sí misma, y su preocupación por su imagen pública así como por sus empleados. Estos nueve componentes básicos funcionan como un marco conceptual práctico para evaluar y redactar las declaraciones de la misión. Como primer paso en la administración estratégica, las declaraciones de la visión y la misión señalan un rumbo para todas las actividades de planeación.

Las declaraciones de la visión y la misión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar la estrategia. Desarrollar y comunicar una visión y misión claras de la empresa son las tareas que con más frecuencia se olvidan en la administración estratégica. Sin declaraciones claras de la visión y la misión, las acciones que emprenda una compañía a corto plazo pueden resultar contraproducentes para sus intereses a largo plazo. Las declaraciones de la visión y la misión siempre deberán estar sujetas a revisión, pero, si se preparan con cuidado, casi nunca requerirán cambios sustanciales. Por lo general, las organizaciones revisan cada año sus declaraciones de visión y misión. Las declaraciones de misión eficaces soportan la prueba del tiempo.

Las declaraciones de visión y misión son herramientas esenciales para los estrategas, un hecho que se ilustra con una breve historia que narra el ex director general de Porsche, Peter Schultz:

Tres personas trabajaban en una construcción. Las tres hacían exactamente la misma labor, pero cuando se preguntó a cada una qué estaba haciendo, las respuestas variaron: “Pico piedras”, contestó el primero; “Me gano la vida”, respondió el segundo; “Ayudo a construir una catedral”, dijo el tercero. Pocos de

nosotros podemos construir catedrales. Pero en la medida en que podamos ver la catedral en cualquier causa en la que nos empeñemos, la tarea parecerá más provechosa. Los buenos estrategias y una misión clara nos ayudan a encontrar esas catedrales en lo que, de otra manera, sería sólo un cúmulo de tareas tristes y causas vacías.¹⁸

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Cientes (p. 70)	Declaración del credo (p. 59)	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad (p. 70)
Componentes de la declaración de la misión (p. 70)	Filosofía (p. 70)	Preocupación por los empleados (p. 70)
Concepto que tiene la empresa de sí misma (p. 70)	Grupos de interés (p. 64)	Productos y servicios (p. 70)
Declaración de la misión (p. 59)	Mercados (p. 70)	Tecnología (p. 70)
Declaración de la visión (p. 60)	Política social (p. 68)	
	Preocupación por su imagen pública (p. 70)	

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

- Compare y contraste las declaraciones de misión y visión en términos de composición e importancia.
- ¿Las estaciones de servicio locales necesitan tener por escrito sus declaraciones de visión y misión? ¿Por qué?
- ¿Por qué cree usted que las organizaciones que cuentan con una misión amplia tienden a mostrar un alto desempeño? ¿Contar con una misión amplia produce el alto desempeño?
- Explique por qué una declaración de misión no debe incluir estrategias ni objetivos.
- ¿Qué concepto de sí misma tiene su universidad? ¿Cómo lo expresaría en una declaración de misión?
- Explique el valor principal de las declaraciones de visión y misión.
- ¿Por qué es importante que una declaración de misión sea conciliadora?
- En su opinión, ¿cuáles son los tres componentes más importantes que deben incluirse al redactar una declaración de misión y por qué?
- ¿En qué se diferencian la declaración de la misión de una organización con fines de lucro de la de otra que no lo es?
- Escriba una declaración de visión y una de misión para una organización que usted elija.
- Ingresa a www.altavista.com y lleve a cabo una búsqueda con las palabras clave *vision statement* (declaración de visión) y *mission statement* (declaración de misión). Localice las declaraciones de visión y misión de varias empresas y evalúe esos documentos.
- ¿Quiénes son los principales grupos de interés del banco local que usted frecuenta? ¿Cuáles son las principales exigencias de esos grupos de interés?
- ¿Cómo podría la actitud de un estratega hacia la responsabilidad social influir en la estrategia de una empresa? ¿Qué actitud tiene usted hacia la responsabilidad social?
- Elabore una lista de las características de una declaración de misión.
- Elabore una lista de los beneficios de contar con una declaración de misión que sea clara.
- ¿Qué tan seguido cree usted que deben modificarse las declaraciones de visión y misión?

NOTAS

1. Barbara Bartkus, Myron Glassman y Bruce McAfee, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 2000, p. 23.
2. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, Nueva York, Harper & Row, 1974, p. 61.
3. Fred David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 1, 12 de febrero de 1989, pp. 90-92; John Pearce II y Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line", *Academy of Management Executive* 1, núm. 2, mayo de 1987, p. 110.
4. Joseph Quigley, "Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It," *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1994, p. 39.
5. Andrew Campbell y Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning* 24, núm. 4, agosto de 1991, p. 17.
6. Charles Rarick y John Vitton, "Mission Statements Make Cents", *Journal of Business Strategy* 16, 1995, p. 11. También, Christopher Bart y Mark Baetz, "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies* 35, 1998, p. 823; "Mission Possible": *Business Week*, agosto de 1999, p. F12.
7. W. R. King y D. I. Cleland, *Strategic Planning and Policy*, Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1979, p. 124.
8. Brian Dumaine, "What the Leaders of Tomorrow See", *Fortune*, 3 de julio de 1989, p. 50.
9. Drucker, pp. 78, 79.
10. "How W. T. Grant Lost \$175 Million Last Year", *Business Week*, 25 de febrero de 1975, p. 75.
11. Drucker, p. 88.
12. John Pearce II, "The Company Mission as a Strategic Tool", *Sloan Management Review* 23, núm. 3, primavera de 1982, p. 74.
13. George Steiner, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Nueva York, The Free Press, 1979, p. 160.
14. Vern McGinnis, "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning", *Business* 31, núm. 6, noviembre-diciembre de 1981, p. 41.
15. Drucker, p. 61.
16. Archie Carroll y Frank Hoy, "Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management", *Journal of Business Strategy* 4, núm. 3, invierno de 1984, p. 57.
17. www.businessethics.com/chart_100_best_corporate_citizens_for_2004.htm
18. 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, p. 120.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

- Baetz, Mark C. y Christopher K. Bart. "Developing Mission Statements Which Work", *Long Range Planning* 29, núm. 4, agosto de 1996, pp. 526-533.
- Bartkus, Barbara, Myron Glassman y R. Bruce McAfee. "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* 43, núm. 6, noviembre-diciembre de 2000, p. 23.
- Brabet, Julianne y Mary Klemm. "Sharing the Vision: Company Mission Statements in Britain and France", *Long Range Planning*, febrero de 1994, pp. 84-94.
- Collins, James C. y Jerry I. Porras. "Building a Visionary Company", *California Management Review* 37, núm. 2, invierno de 1995, pp. 80-100.
- Collins, James C. y Jerry I. Porras. "Building Your Company's Vision". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1996, pp. 65-78.
- Cummings, Stephen y John Davies. "Brief Case—Mission, Vision, Fusion", *Long Range Planning* 27, núm. 6, diciembre de 1994, pp. 147-150.
- Davies, Stuart W. y Keith W. Glaister. "Business School Mission Statements—The Bland Leading the Bland?", *Long Range Planning* 30, núm. 4, agosto de 1997, pp. 594-604.
- Day, George S. y Paul Schoemaker. "Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals", *Long Range Planning* 37, núm. 2, abril de 2004, p. 117.

- Dowling, Grahame R. "Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?", *California Management Review* 46, núm. 3, primavera de 2004, p. 19.
- Gratton, Lynda. "Implementing a Strategic Vision—Key Factors for Success", *Long Range Planning* 29, núm. 3, junio de 1996, pp. 290-303.
- Greenfield, W. M. "In the Name of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons* 47, núm. 1, enero-febrero de 2004, p. 19.
- Hollender, Jeffery. "What Matters Most: Corporate Values and Social Responsibility", *California Management Review* 46, núm. 4, verano de 2004, p. 111.
- Larwood, Laurie, Cecilia M. Falbe, Mark P. Kriger y Paul Miesing. "Structure and Meaning of Organizational Vision", *Academy of Management Journal* 38, núm. 3, junio de 1995, pp. 740-769.
- Lissak, Michael y Johan Roos. "Be Coherent, Not Visionary", *Long Range Planning* 34, núm. 1, febrero de 2001, p. 53.
- McTavish, Ron. "One More Time: What Business Are You In?" *Long Range Planning* 28, núm. 2, abril de 1995, pp. 49-60.
- Oswald, S. L., K. W. Mossholder y S. G. Harris. "Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job", *Strategic Management Journal* 15, núm. 6, julio de 1994, pp. 477-490.
- Pearce II, J. A., J. P. Doh. "The High Impact of Collaborative Social Initiatives", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 3, primavera de 2005, p. 30.

Ejercicios experienciales



Ejercicio experiencial 2A

Evaluar las declaraciones de la misión

OBJETIVO

Una declaración de la misión es una parte integral de la administración estratégica. Constituye la guía para formular, implementar y evaluar las actividades estratégicas. Este ejercicio le dará práctica para evaluar declaraciones de misión, una habilidad que es requisito indispensable para redactar una buena declaración de ese tipo.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Su profesor seleccionará todas o sólo algunas de las siguientes declaraciones de misión para evaluarlas. En una hoja de papel aparte, elabore una matriz de evaluación como la que se muestra en la tabla 2-4. Evalúe las declaraciones de misión con base en los nueve criterios presentados en este capítulo.
- Paso 2** Anote un *sí* en las celdas apropiadas de la matriz de evaluación cuando la respectiva declaración de la misión cumpla satisfactoriamente los criterios deseados. Anote un *no* en las celdas correspondientes cuando la declaración de la misión respectiva no cumpla con los criterios establecidos.

DECLARACIONES DE MISIÓN

Criterion Productions, Inc.

La declaración de la misión de Criterion Productions, Inc., es incrementar el éxito de todos aquellos que aprovechan nuestros productos y servicios dando realce de imágenes y un medio que comunica la identidad corporativa y el mensaje único de nuestro cliente a la audiencia meta. Llevamos 10 años en este negocio y Criterion Productions, Inc., promete ofrecer una clara ventaja y un valor superior para todas las necesidades de producción de videos de nuestros clientes. Ayudaremos a nuestros clientes en sus esfuerzos por crecer y prosperar a través de asociaciones de celebridades que sean “de verdad adecuadas” para sus industrias, o que posean las cualidades y características más respetadas por nuestros clientes.

Mid-America Plastics, Inc.

“Mejora continua cada día, en todo lo que hacemos”.

Para que podamos cumplir nuestra misión, todos los empleados deben estar “comprometidos con la excelencia” en todo aquello que realicen, haciendo bien su trabajo a la primera.

YMCA de Hatboro

Traducir los principios de la herencia cristiana de la YMCA en programas destinados al cuidado de los niños, fortalecer a las familias, erigir comunidades fuertes y desarrollar mentes, cuerpos y espíritus sanos en todos.

Integrated Communications, Inc.

Nuestra misión es que nuestros clientes nos perciban como proveedores de la más alta calidad en servicio al cliente y habilidad para vender, comunicada con un sentido de propiedad, amabilidad, orgullo individual y espíritu de equipo. Logramos esto con la calidad de nuestros productos inalámbricos que ofrecen soluciones completas a las necesidades de nuestros clientes. Y mediante una inflexible lealtad hacia nuestros clientes y proveedores, ICI dará oportunidades y seguridad a sus empleados y también [maximizará] nuestro crecimiento financiero a largo plazo.

American Counseling Association (ACA)

La misión de ACA es promover la confianza pública y de uno mismo en la profesión de la asesoría.

Idaho Hospital Association

La misión de la Idaho Hospital Association es brindar representación, apoyo y ayuda a los hospitales miembros, a los sistemas de cuidado de la salud y a los servicios que ofrecen. La Asociación, mediante el liderazgo y la colaboración entre los proveedores de cuidado de la salud y otros, promueve un servicio de calidad que es financiado adecuadamente y resulta accesible para todos los habitantes de Idaho.

**Ejercicio
experiencial 2B**

*Redactar las
declaraciones de visión
y misión para Google
(GOOG)*

OBJETIVO

No hay una declaración de visión o misión que sea la mejor para una determinada organización. Los analistas consideran que, para prosperar, Google necesita una declaración clara de su visión y misión. Redactar una declaración de misión que incluya los componentes deseados (y que al mismo tiempo motive y sea conciliadora) requiere de una cuidadosa reflexión. Una declaración de misión no debería ser demasiado extensa; lo deseable es que tenga menos de 200 palabras.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Redacte en 15 minutos varias declaraciones de misión y visión para Google. Conforme vaya preparando sus declaraciones, analice detalladamente el caso para incluir los detalles necesarios.
- Paso 2** Reúnase con tres compañeros de clase para formar un grupo de cuatro personas. Lean en silencio las declaraciones de los demás. Como grupo, seleccionen la mejor declaración de visión y la mejor de misión que hayan redactado.
- Paso 3** Lean las “mejores” declaraciones a la clase.

**Ejercicio
experiencial 2C**

*Redactar las
declaraciones de visión
y misión para mi
universidad*

OBJETIVO

La mayoría de las universidades cuentan con una declaración de misión y visión. La finalidad de este ejercicio es brindarle la práctica de redactar una declaración de la misión y la visión para una organización educativa como su propia universidad.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Redacte en 15 minutos una declaración de misión y otra de visión para su universidad. Su declaración de la misión no debe exceder 200 palabras.
- Paso 2** Lea sus declaraciones de misión y visión a la clase.
- Paso 3** Investigue si su universidad cuenta con una declaración de visión o misión. Observe la portada del reglamento interno de la institución. Si su universidad tiene una declaración escrita, póngase en contacto con el administrador correspondiente de la institución para preguntarle cómo y cuándo se preparó la declaración. Comparta esta información con la clase. Analice la declaración de la misión de su universidad a la luz de los conceptos presentados en este capítulo.

Ejercicio experiencial 2D

*Realizar una
investigación sobre
algunas declaraciones
de misión*

OBJETIVO

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

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Llame a diversas organizaciones de su ciudad o municipio para identificar las empresas que han desarrollado una declaración formal de su visión o misión. Póngase en contacto con una organización sin fines de lucro, con oficinas gubernamentales y con empresas pequeñas y grandes. Pida hablar con el director, propietario o director general de cada una. Explíquele que está estudiando las declaraciones de misión y visión en clase y que está llevando a cabo una investigación como parte de una actividad escolar.
- Paso 2** Plantee a diferentes ejecutivos las cuatro preguntas siguientes y anote sus respuestas.
1. ¿Cuándo desarrolló su empresa por primera vez una declaración de misión o visión? ¿Quién fue el principal responsable de su desarrollo?
 2. ¿Durante cuánto tiempo han estado vigentes sus declaraciones actuales? ¿Cuándo fue la última vez que las modificaron? ¿Por qué las modificaron en ese momento?
 3. ¿Cuál es el proceso que se emplea en su organización para modificar las declaraciones de misión y visión?
 4. ¿Cómo se usan en su empresa las declaraciones de misión y visión?
- Paso 3** Ofrezca a la clase una visión general de sus resultados.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir cómo llevar a cabo una auditoría externa de administración estratégica.
2. Analizar 10 de las principales fuerzas externas que afectan a las organizaciones: económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas.
3. Identificar las fuentes clave de información externa, entre ellas Internet.
4. Analizar las importantes herramientas de pronóstico que se utilizan en la administración estratégica.
5. Analizar la importancia de estar alerta ante las tendencias y los acontecimientos externos.
6. Explicar cómo desarrollar una matriz EFE.
7. Explicar cómo desarrollar una matriz de perfil competitivo.
8. Analizar la importancia de realizar labores de inteligencia competitiva.
9. Describir la tendencia hacia la cooperación entre los competidores.
10. Analizar el entorno económico de Rusia.
11. Analizar el desafío internacional que enfrentan las empresas estadounidenses.
12. Analizar el grado de semejanza de los mercados y la similitud de los recursos en relación con el análisis competitivo.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 3A
Desarrollar una matriz EFE para Google (GOOG)

Ejercicio experiencial 3B
La evaluación externa

Ejercicio experiencial 3C
Desarrollar una matriz EFE para mi universidad

Ejercicio experiencial 3D
Desarrollar una matriz de perfil competitivo para Google (GOOG)

Ejercicio experiencial 3E
Desarrollar una matriz de perfil competitivo para mi universidad

“Citas notables”

Si usted no es más veloz que su competidor, su situación es difícil de sostener, pero si apenas es la mitad de rápido, es irrecuperable.

George Salk

Las oportunidades y amenazas que existen en cualquier situación siempre sobrepasan los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas. Por eso, la estrategia es, en esencia, un problema de asignación de recursos. Para que la estrategia tenga éxito, hay que asignar la mayor cantidad de recursos a una oportunidad decisiva.

William Cohen

Las organizaciones siguen las estrategias que cambiarán el curso normal de los acontecimientos en la industria y forjarán nuevas condiciones para desventaja de los competidores.

Ian C. Macmillan

La idea es concentrar nuestra fortaleza contra la debilidad relativa de nuestro competidor.

Bruce Henderson

Si todos piensan de manera similar, entonces alguien no está pensando.

George Patton

La especie que sobrevive no es la más fuerte, ni la más inteligente, sino la que mejor responde al cambio.

Charles Darwin

Nada concentra mejor la mente que la visión constante de un competidor que quiere borrarle del mapa.

Wayne Calloway

El presente capítulo examina las herramientas y los conceptos necesarios para realizar una auditoría externa de administración estratégica (que algunas veces se llama *sondeo del entorno* o *análisis industrial*). Una *auditoría externa* se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa, como la creciente competencia extranjera, la emigración de ciudades con clima frío a otras más cálidas, una población que envejece, el miedo de los consumidores a viajar y la vulnerabilidad de la bolsa de valores. Una auditoría externa saca a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse una organización, lo cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas. Este capítulo ofrece un marco práctico para reunir, asimilar y analizar la información externa. También se presenta el enfoque de la organización industrial (I/O) en torno a la administración estratégica.

VISITE INTERNET

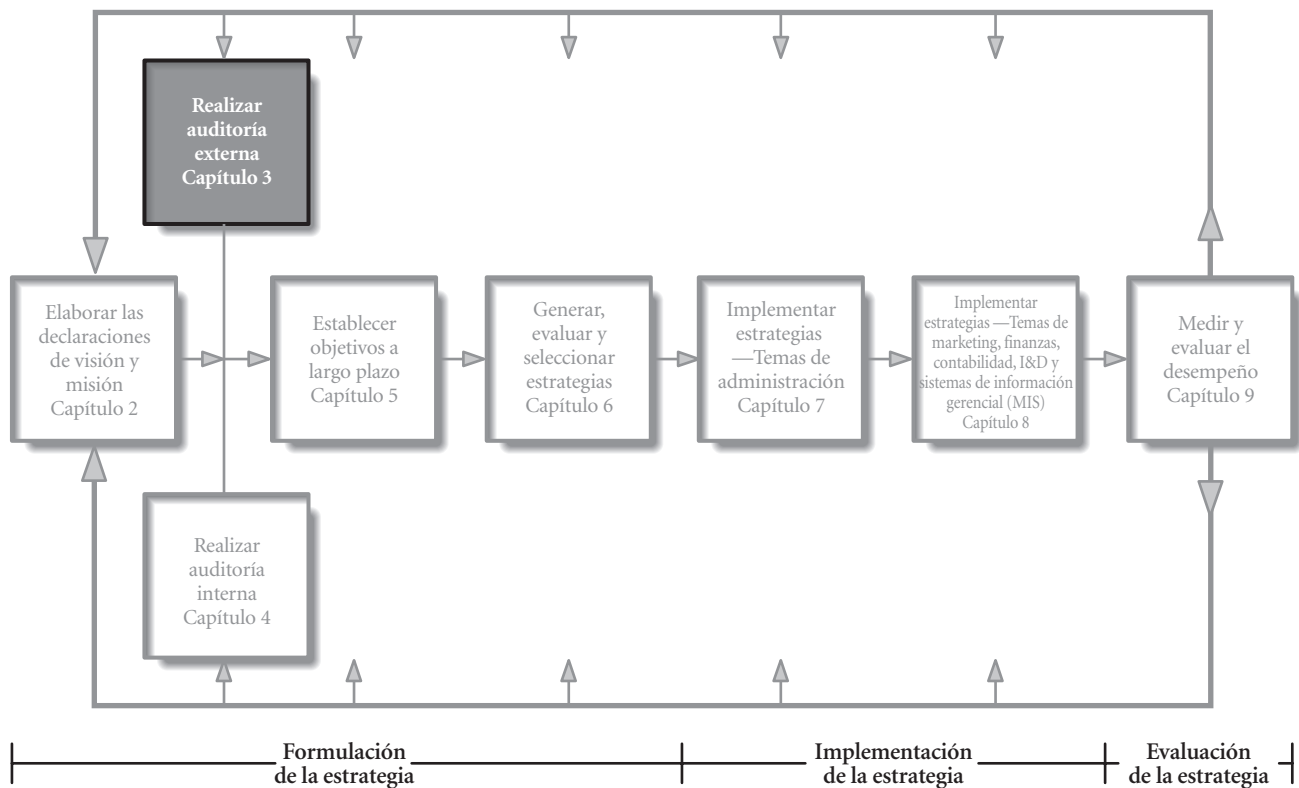
Revela cómo evolucionó la planeación estratégica a partir de la planeación a largo plazo y el sondeo del entorno (auditoría o evaluación externa). (horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/strategic.asp#planning)

La naturaleza de una auditoría externa

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Como sugiere el término *finito*, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas. La figura 3-1 ilustra cómo la auditoría externa se ajusta dentro del proceso de la administración estratégica.

FIGURA 3-1

Modelo completo de la administración estratégica



Fuerzas externas clave

Las *fuerzas externas* se clasifican 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 de estas fuerzas con la organización. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de manera significativa cada uno de los productos, servicios, mercados y organizaciones de todo el mundo.

Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos 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 de adquirir o vender. Las fuerzas externas afectan directamente a los proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales.

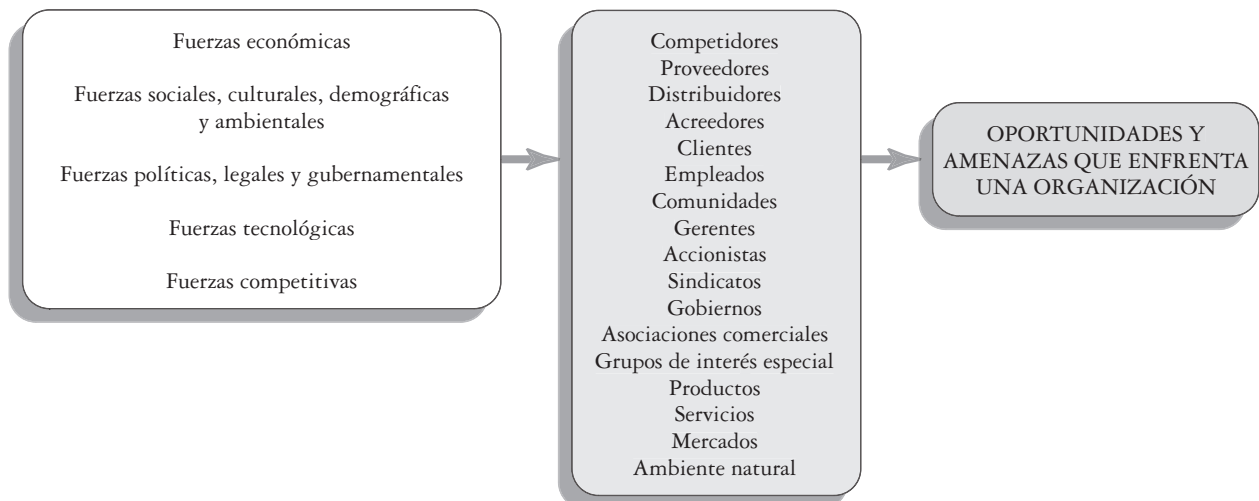
La creciente complejidad de la actividad comercial actual se evidencia por el creciente número de países que están desarrollando la capacidad y voluntad de competir intensamente en los mercados mundiales. Las empresas y los países de todo el mundo están dispuestos a aprender, adaptarse, innovar e inventar para competir con éxito en el mercado. Actualmente, en Europa y en el Lejano Oriente hay más nuevas tecnologías competitivas que nunca antes. Las empresas estadounidenses ya no podrán derrotar a sus competidores extranjeros con facilidad.

El proceso de realizar una auditoría externa

El proceso de realizar una auditoría externa debe implicar a la mayor cantidad de gerentes y empleados que sea posible. Como se hizo hincapié en los capítulos anteriores, la participación en el proceso de administración estratégica deriva en la comprensión y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización. Los individuos aprecian tener la oportunidad de aportar ideas y de obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados en los que se desenvuelve su empresa.

FIGURA 3-2

Relaciones de las fuerzas externas clave con la organización



VISITE INTERNET

Describe el proceso de auditoría externa en un ambiente universitario. (horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/stages.asp)

Para llevar a cabo una auditoría externa, una compañía debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Es conveniente pedir a los individuos que estén atentos a diversas fuentes clave de información —como periódicos, revistas y publicaciones especializadas en el sector comercial— y que envíen informes de sus sondeos de manera periódica a un comité de gerentes cuya tarea sea llevar a cabo la auditoría externa. Este método suministra un continuo flujo de información estratégica oportuna y permite que muchos individuos participen en el proceso de auditoría externa. Internet es otra valiosa fuente para reunir 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 reunida la información, hay que asimilarla y evaluarla. Se necesitará de una reunión —o de varias— entre los gerentes para identificar de manera colectiva las oportunidades y amenazas más importantes a las que se enfrenta la compañía. Estos factores externos clave deben anotarse en rotafolios o en un pizarrón. Si se pide a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados otorgando 1 a la oportunidad/amenaza más importante y así hasta llegar a 20 para la oportunidad/amenaza menos importante, se obtendrá una lista de tales factores ordenados según su prioridad. Estos factores externos clave pueden variar con el tiempo y para cada industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores a menudo son un factor crítico de éxito. Otras variables utilizadas con frecuencia incluyen la participación de mercado, la variedad 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 hace hincapié en que estos factores externos clave deben ser: 1. importantes para lograr objetivos anuales y de largo plazo, 2. mensurables, 3. aplicables a todas las empresas competidoras, 4. jerárquicos, en el sentido de que algunos atañen a toda la empresa y otros se enfocarán más en áreas funcionales o en divisiones.¹ La lista final de los factores externos clave más importantes debe comunicarse y distribuirse por toda la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas constituyen factores externos clave.

El enfoque de la organización industrial (I/O)

El enfoque de la *organización industrial (I/O)* sobre la ventaja competitiva supone que los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa logre una ventaja competitiva. Los partidarios del enfoque I/O, como Michael Porter, sostienen que las fuerzas de la industria determinan, antes que otro factor, el desempeño de la organización. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, que se presenta adelante en este capítulo, es un ejemplo de la perspectiva I/O, la cual se enfoca en analizar fuerzas externas y variables de la industria como sustento para lograr y conservar la ventaja competitiva. Según los partidarios del enfoque I/O, la ventaja competitiva se determina en primera instancia por el posicionamiento competitivo dentro de una industria. Administrar estratégicamente desde la perspectiva I/O supone que las empresas se esfuercen por competir en industrias atractivas, eviten las industrias débiles o vacilantes y comprendan totalmente las relaciones entre los factores externos clave dentro de esa atractiva industria. Las investigaciones del enfoque I/O se realizaron sobre todo de la década de 1960 a la de 1980, y hoy constituyen una contribución importante para nuestra comprensión sobre cómo lograr una ventaja competitiva.

Los teóricos del enfoque I/O sostienen que la industria en la que la empresa decide competir ejerce una mayor influencia en su desempeño que las decisiones funcionales internas de los gerentes en torno al marketing, las finanzas y temas relacionados. El desempeño de la empresa, afirman, en esencia 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 y el nivel de competitividad— que en los recursos, las capacidades, la estructura y sus operaciones internas. Los resultados de la investigación sugieren que aproximadamente el 20% de la rentabilidad de una empresa se explica por la industria, mientras que un 36% de las variaciones en la rentabilidad se atribuyen a factores internos de la empresa (véase el análisis de RBV en el siguiente capítulo).²

El enfoque I/O ha mejorado nuestra comprensión de la administración estratégica. Sin embargo, no es una cuestión de determinar si los factores externos o los internos son más importantes para lograr y mantener la ventaja competitiva. La clave para asegurar y conservar la ventaja competitiva consiste en integrar y comprender de manera efectiva *tanto* los factores externos *como* los internos. De hecho, como se analizará el capítulo 6, equiparar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas constituye la base para una formulación exitosa de la estrategia.

Fuerzas económicas

El número cada vez mayor de hogares con doble ingreso se está convirtiendo en la tendencia económica en Estados Unidos. Los individuos conceden mucha importancia al tiempo. Asuntos como un servicio cada vez mejor para el cliente, la disponibilidad inmediata, productos que no causen problemas y servicios de mantenimiento y reparación confiables adquieren cada día más importancia. En la actualidad, los estadounidenses están más dispuestos que nunca a pagar por un buen servicio si con ello reducen los inconvenientes.

Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o quedan fuera de alcance y, de igual manera, el ingreso discrecional se desploma y la demanda de bienes discrecionales disminuye. Cuando los precios de las acciones aumentan, también se incrementa el atractivo de los valores bursátiles como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, las riquezas del consumidor y de la empresa se acrecientan. En la tabla 3-1 se presenta un resumen de las variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para las organizaciones.

VISITE INTERNET

Ofrece un excelente relato del proceso de administración estratégica de la NASA, en especial de sus actividades de evaluación externa. Presenta su plan estratégico completo con un impresionante relato e ilustraciones acerca de cómo realizar la planeación estratégica.
(www.hq.nasa.gov/office/nsptoc.htm)

TABLA 3-1 Variables económicas clave a las que se debe estar atento

El cambio de un país a una economía de servicios	Factores de importación/exportación
Disponibilidad de crédito	Cambios en la demanda en diferentes categorías de bienes y servicios
Nivel de ingreso disponible	Diferencias de ingresos por región y grupos de consumidores
Tendencia de las personas a gastar	Fluctuaciones de precios
Tasas de interés	Exportación de mano de obra y capital
Tasas de inflación	Políticas monetarias
Tasas del mercado de dinero	Políticas fiscales
Déficit del presupuesto gubernamental federal	Tasas de impuestos
Tendencia del producto interno bruto	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Patrones de consumos	Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Tendencias del desempleo	Políticas de las coaliciones de los países menos desarrollados
Niveles de productividad del trabajador	
Valor del dólar en los mercados mundiales	
Tendencias de la bolsa de valores	
Condiciones económicas de otros países	

Las tendencias en el valor del dólar tienen efectos significativos y desiguales en las empresas en diferentes industrias y ubicaciones. Por ejemplo, las industrias farmacéutica, de turismo, de entretenimiento, automotriz, aeroespacial y de productos forestales resultan especialmente beneficiadas cuando el dólar cae frente al yen o el euro. Por otra parte, las industrias agrícola y petrolera se ven perjudicadas cuando el dólar sube frente a las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia. Por lo general, un dólar fuerte o costoso hace más caros los productos estadounidenses en los mercados extranjeros, lo cual agrava el déficit comercial de EUA. Cuando el valor del dólar disminuye, las empresas orientadas al turismo se benefician porque entonces los estadounidenses viajan menos a otros países, mientras que los extranjeros viajan más a Estados Unidos.

Un valor bajo del dólar significa menos importaciones y más exportaciones para Estados Unidos, y esto impulsa la competitividad de las empresas de ese país en los mercados mundiales. En 2005, el dólar cayó a su nivel más bajo en cinco años frente al euro y el yen, con lo que los productos estadounidenses se volvieron más baratos para los consumidores extranjeros y se combatió la deflación gracias a que los precios de las importaciones se elevaron. Sin embargo, las empresas europeas como Volkswagen AG, Nokia Corp. y Michelin se quejaron de que un euro fuerte afecta su desempeño financiero. El bajo valor del dólar beneficia a la economía estadounidense de muchas maneras. Primero, ayuda a evitar los riesgos de deflación en Estados Unidos y también reduce el déficit comercial de ese país. Además, un valor bajo del dólar incrementa las ventas al extranjero y con ello las utilidades de las empresas nacionales gracias a las ganancias promovidas por esta divisa, y alienta a los demás países a bajar sus tasas de interés y a relajar su política fiscal, lo que estimula la expansión económica a nivel mundial. Algunos sectores, como el energético, de materiales, de tecnología, del cuidado de la salud y el de los artículos básicos de consumo, resultan en particular beneficiados cuando el valor del dólar es bajo. De hecho, los fabricantes en muchas industrias nacionales se ven favorecidos con un dólar débil, el cual obliga a sus rivales extranjeros a subir sus precios y a eliminar los descuentos. A las empresas estadounidenses cuyas ventas en el extranjero son cuantiosas, la presencia de un dólar débil las favorece enormemente.

En 2004, 10 países de Europa oriental, los Balcanes y el Mediterráneo se unieron a la Unión Europea (UE), que para entonces contaba ya con 12 miembros. Estos países adoptaron el euro como su moneda. Sin embargo, Suecia ha rechazado el euro como su moneda oficial a pesar de que es miembro de la UE desde 1994. Dinamarca y Gran Bretaña han aplazado hasta 2006 el voto sobre adoptar o no el euro. Algunas naciones europeas están teniendo problemas para cumplir con las exigencias del euro de que cada país miembro mantenga su déficit del presupuesto federal por debajo del 3% del producto interno bruto (PIB). Alemania y Francia han violado de manera ostensible este requisito desde 2001, a pesar de que en 1997 fueron quienes exigieron con mayor vehemencia la disciplina en el presupuesto como condición para ser miembro de la UE. En ambos países el déficit asciende aproximadamente al 4% del PIB.

Cada día hábil, miles de trabajadores estadounidenses reciben la noticia de que perderán su empleo. Los más de 500,000 despidos anuales por parte de las empresas estadounidenses en la década de 1990 dieron como resultado el uso frecuente de términos como *reducción de personal*, *redimensionar* y *dejar de reclutar*. Las empresas europeas también están haciendo recortes de personal. Estados Unidos y las economías mundiales enfrentan un prolongado periodo de expansión inflacionaria lenta y reducida, exceso de capacidad global, desempleo elevado, guerras de precios y una creciente competitividad. Miles de trabajadores despedidos se están viendo forzados a emprender negocios para ganarse la vida. Estados Unidos se vuelve cada día más empresarial.

Este nivel económico de vida varía considerablemente entre ciudades y países, hecho que representa una oportunidad o una amenaza para empresas e individuos que se reubican o construyen nuevas instalaciones en nuevas áreas. Observe en la tabla 3-2 que el costo de vida en Río de Janeiro es de menos de la mitad que el de Tokio. Toronto tiene casi el mismo costo de vida que Atlanta. En Londres es un 19% más alto que en la ciudad de Nueva York, mientras que el de Boston es alrededor de un 25% más bajo.

TABLA 3-2 El costo de vida en varias ciudades del mundo

CIUDAD	ÍNDICE DE COSTO TOTAL	RENTA MENSUAL DE UN DEPARTAMENTO DE DOS HABITACIONES EN UNA BUENA ZONA	TAZA DE CAFÉ CON SERVICIO
Tokio	130.7	\$4,536	\$4.76
Londres	119.0	3,019	3.11
Nueva York	100.0	3,500	3.30
Sydney	91.8	1,381	2.42
Chicago	84.5	2,300	2.10
San Francisco	84.3	2,100	3.52
Boston	76.4	1,750	2.90
Atlanta	72.9	1,250	1.71
Toronto	71.8	1,383	2.11
Río de Janeiro	59.3	1,366	0.94

Fuente: Adaptado de Nelly Spors, "Keeping Up with Yourself", *Wall Street Journal*, 11 de abril de 2005, p. R4.

La economía de Rusia

De acuerdo con el *Wall Street Journal*, la burocracia política en Rusia dificulta el progreso económico, el libre comercio y la iniciativa empresarial.³ Actualmente, los empresarios rusos que no se muestran favorables a los gobiernos locales se ven sometidos a auditorías fiscales, multas excesivas e inspecciones en sus negocios, y con frecuencia se ven forzados a la cerrar estos últimos. Desde que asumió el poder en 2000, el presidente Vladimir Putin ha debilitado gradualmente las incipientes instituciones democráticas al reprimir a los medios de comunicación masiva, llenar el Parlamento de partidos a favor del Kremlin y abolir las elecciones gubernamentales.⁴ Actualmente es más probable que los empresarios rusos sean víctimas de acciones ilegales por parte de funcionarios y policías que de los mismos criminales. Los gobernadores locales en Rusia aún son en gran parte antiguos líderes comunistas que conceden privilegios abrumadores a las empresas en las que tienen un interés personal, mientras que la mayoría de las empresas privadas independientes luchan por sobrevivir.

Gazprom, el monopolio ruso de la gasolina administrado por el Estado, compró en 2005 el periódico más importante del país, *Izvestia*, con lo cual se afianzó aún más el dominio del Kremlin sobre los medios de comunicación masiva. Esta adquisición, junto con el desmembramiento y la nacionalización parcial de OAO Yukos, la entidad que alguna vez fue la productora más importante de petróleo de Rusia, ha debilitado la confianza de las empresas y retrasado el crecimiento económico de ese país.⁵ "Rusia recibe solamente alrededor de \$65 per cápita en inversión extranjera directa anual, en tanto que Hungría recibe \$220; los posibles inversionistas dicen que los desalienta la burocracia corrupta de Rusia, su débil Estado de derecho y la ambigüedad de los derechos de propiedad."⁶ En 2004, las naciones con mayor inversión extranjera directa en Rusia, en miles de millones de dólares, fueron Chipre (\$10.1), Holanda (\$8.8), Estados Unidos (\$4.3), Alemania (\$2.6) y el Reino Unido (\$1.6).

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro. De cualquier manera, Estados Unidos es más diverso en la actualidad de lo que era en el pasado, y el mañana promete cambios aún más notorios.

La población de Estados Unidos es cada vez más vieja y menos caucásica. Los miembros de mayor edad entre los 76 millones de *baby boomers* estadounidenses planean retirarse en 2011, y esto tiene a los legisladores y jóvenes contribuyentes realmente preocupados por la cuestión de quién pagará los gastos de seguros médicos y de asistencia social. Para 2025, las personas de 65 años o más en Estados Unidos constituirán el 18.5% de la población total.

Para el año 2075, en Estados Unidos no existirá ninguna mayoría racial o étnica. Este pronóstico está agravando las tensiones sobre temas como la inmigración y la acción afirmativa (también conocida como discriminación positiva). Hawái, California y Nuevo México ya no cuentan con una mayoría racial o grupo étnico mayoritario.

La población del mundo está llegando a los 7 mil millones; Estados Unidos cuenta con poco menos de 300 millones de habitantes. Eso deja a miles de millones de personas fuera de Estados Unidos, que podrían estar interesadas en los productos y servicios que ofrecen las empresas de ese país. La decisión de las compañías estadounidenses de permanecer dentro de sus fronteras nacionales es una estrategia cada vez más arriesgada, sobre todo frente al crecimiento constante de la población mundial que, según los pronósticos, alcanzará 8 mil millones en 2028 y 9 mil millones en 2054.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están determinando la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los estadounidenses. Cada nueva tendencia genera un tipo distinto de consumidor y, por consiguiente, una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes. En la actualidad son más los hogares de estadounidenses que viven solos o con personas con quienes no tienen ningún parentesco, que los hogares de parejas casadas con hijos. Cada día aumentan las compras *online* que realizan los hogares estadounidenses. El consumo de cerveza en ese país está creciendo a una tasa del 0.5% anual, mientras que el consumo de vino crece a un ritmo del 3.5% y el de bebidas alcohólicas destiladas lo hace en un 2.0%.⁷ Aunque la cerveza sigue siendo la bebida alcohólica de mayor aceptación en Estados Unidos, su participación en el mercado ha bajado del 59.5% en 1995, su mejor año, al 56.7% en la actualidad. Para una empresa de vino como Gallo, esta tendencia es una oportunidad, mientras que para una empresa como Adolph Coors Brewing, es una amenaza externa.

La Oficina de Censos de Estados Unidos calcula que el número de hispanos alcanzará el 15% de la población total para 2021, lo que los convertirá en una minoría más grande que la de los afroestadounidenses. La tendencia hacia un país más viejo constituye una buena noticia en Estados Unidos para los restaurantes, hoteles, líneas aéreas y de cruceros, agencias de excursiones, centros vacacionales, parques temáticos, productos y servicios de lujo, vehículos recreativos, constructores de hogares, fabricantes de muebles, productores de computadoras, servicios de viajes, empresas farmacéuticas, fabricantes de automóviles y funerarias. Los estadounidenses de mayor edad están interesados de manera especial en el cuidado de la salud, los servicios financieros, los viajes, la prevención de delitos y el tiempo libre. Las personas más longevas del mundo son los japoneses, con un promedio de vida de 86.3 años para las mujeres y de 80.1 años para los hombres. Para 2050, según proyecciones de la Oficina de Censos, el número de estadounidenses de 100 años o más aumentará a más de 834,000 de tan sólo 100,000 que había en 2000. Los ejecutivos más importantes de cientos de empresas estadounidenses son asimismo personas de edad avanzada. Los ejemplos incluyen a William Dillard, de 89 años, de Dillard's Department Stores; Sumner Redstone, de 81 años, director general de Viacom; Ellen Gordon, de 73 años, presidenta de Tootsie Roll Industries; Richard Jacobs, de 79 años, director general de los Indios de Cleveland; Leslie Quick, de 78 años, directora general de Quick & Reilly; Ralph Roberts, de 85 años, presidente de Comcast, y Alan Greenspan, de 78 años, presidente de la Reserva Federal de 1987 a 2006. El promedio de los estadounidenses de 65 años o más pasará del 12.6% de la población en el año 2000 al 20.0% para el año 2050.

Una población estadounidense cada vez más vieja afecta la orientación estratégica de casi todas las organizaciones. En toda la nación se ha incrementado el número de los complejos habitacionales para adultos mayores, que incluyen en la renta una comida al día, transporte y servicios. Estos complejos, que se conocen como *unidades habitacionales de asistencia*, superan en la actualidad los dos millones. Entre las empresas conocidas que construyen estas instalaciones se encuentran Avon, Marriott y Hyatt. Las personas de 65

años o más en Estados Unidos conforman el 13% del total de la población; el promedio de la población de adultos mayores en Japón es del 17%, y en Alemania del 19%.

La población estadounidense se está trasladando a lo que se conoce como Sunbelt (la Franja del sol), es decir, el sur y el oeste del país, y se aleja de la Frostbelt (la Franja del hielo), es decir, los estados del noreste y de la región central norte. El servicio de recaudación fiscal entrega a la Oficina de Censos una gran cantidad de archivos de cómputo con información demográfica. Al comparar los cambios electorales de los individuos de un año a otro, la Oficina de Censos obtiene información detallada acerca de los cambios de población en el país. Todos estos factores representan importantes oportunidades y amenazas para algunas empresas. Por ejemplo, Nevada es el estado con una mayor tasa de crecimiento. Arizona, Colorado y Florida le siguen de cerca. Los estados que sufren de la mayor pérdida de personas son Dakota del Norte, Virginia Occidental, Iowa, Louisiana y Pennsylvania. Este tipo de información resulta esencial para la formulación exitosa de la estrategia, como dónde ubicar nuevas plantas y centros de distribución y dónde centrar los esfuerzos de marketing.

Actualmente los estadounidenses están menos interesados en el buen estado físico y el ejercicio. El número de personas que se preocupan por estar en forma en Estados Unidos mostró una reducción anual del 3.5% durante la década de 1990. Los fabricantes de productos para estar en forma, como Nike, Reebok International y CML Group (fabricante del NordicTrack) están experimentando una disminución en el crecimiento de las ventas. *American Sports Data* de Hartsdale, Nueva York, informa que “en la actualidad, el estadounidense entre cada cinco que se ejercita regularmente no se compara con los tres que llevan una vida sedentaria”.

A excepción del terrorismo, no existe amenaza más grande para la actividad comercial y la sociedad que la voraz y continua aniquilación y degradación de nuestro ambiente natural. La Ley de Aire Limpio de Estados Unidos entró en vigor en 1994. La Ley de Agua Limpia entró en vigor en 1984. En la tabla 3-3 se presenta un resumen de las importantes variables sociales, culturales, demográficas y ambientales que representan oportunidades y amenazas para prácticamente todas las organizaciones.

La frontera entre Estados Unidos y México

Con una longitud de más de 3,300 kilómetros desde el Océano Pacífico hasta el Golfo de México, esta franja de tierra de 290 kilómetros de ancho es la región de más rápido crecimiento en América del Norte. Las dos naciones se encuentran a lo largo de esta frontera, donde los barrios pobres coexisten lado a lado con vecindarios residenciales de lujo.

Del lado mexicano de la frontera se han instalado más de 1,500 maquiladoras (plantas de ensamblaje). Sin embargo, las maquiladoras han sufrido el lento y continuo asedio de China, a pesar de la epidemia de síndrome respiratorio agudo y severo (SARS) que sufrió este último país. En el año 2003, China desplazó a México como el mayor exportador a Estados Unidos. De igual forma, China desplazó a Estados Unidos como el destino más atractivo del mundo para la inversión extranjera directa. Gracias a China, en 2003 Asia superó por primera vez a Europa como el continente que recibió la mayor *inversión extranjera directa* (IED). La mano de obra china es más barata que la mexicana, además de que aquel país concede a las empresas mejores incentivos de ubicación que México. Un trabajador de maquiladora en Guadalajara, México, gana de \$2.5 a \$3.5 por hora, mientras que su contraparte en Guangdong, China, gana de \$0.50 a \$0.80. Aunque China se incorporó a la Organización Mundial de Comercio (OMC) apenas en 2001, en la actualidad ya cuenta con miles de compañías proveedoras experimentadas a disposición de las empresas que se encuentran ahí. China es un feroz competidor tecnológico, mientras que México, de acuerdo con una reciente clasificación del Foro Económico Mundial, ocupa el lugar número 47, más abajo que Botswana, en desarrollo tecnológico. La tasa del impuesto corporativo sobre la renta de México es del 34%, el doble que en China. El precio de la energía eléctrica en México es un 40% más alto que en China. Si bien no todas las empresas abandonan México para reubicarse en China, cientos de ellas sí lo están haciendo y miles más se están decidiendo por el país asiático en vez de México para instalar nuevas plantas. Las repercusiones de esta tendencia en el bienestar económico tanto de México como de Estados Unidos son profundas.

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

Tasas de natalidad	Actitud hacia el retiro
Número de grupos de interés especial	Actitud hacia el tiempo libre
Número de matrimonios	Actitud hacia la calidad de los productos
Número de divorcios	Actitud hacia el servicio al cliente
Número de nacimientos	Control de la contaminación
Número de defunciones	Actitud hacia los extranjeros
Índices de inmigración y emigración	Conservación de la energía
Programas de seguridad social	Programas sociales
Esperanza de vida	Número de iglesias
Ingreso per cápita	Número de miembros de las iglesias
Ubicación de empresas minoristas, manufactureras y de servicio	Responsabilidad social
Actitud hacia la actividad comercial	Actitud hacia las carreras profesionales
Estilos de vida	Cambios demográficos por raza, edad, sexo y nivel de riqueza
Congestionamientos de tránsito	Actitud hacia la autoridad
Ambiente en las ciudades	Cambios demográficos por ciudad, municipio, estado, región y país
Promedio de ingreso disponible	Valor que se le da al tiempo libre
Confianza en el gobierno	Cambios regionales en gustos y preferencias
Actitud hacia el gobierno	Número de mujeres y minorías trabajadoras
Actitud hacia el trabajo	Número de graduados de bachillerato y universidad por área geográfica
Hábitos de compra	Reciclaje
Cuestiones éticas	Manejo de los desperdicios
Actitud hacia el ahorro	Contaminación del aire
Roles de género	Contaminación del agua
Actitud hacia la inversión	Agotamiento del ozono
Igualdad racial	Especies en vías de extinción
Uso del control de la natalidad	
Nivel promedio de educación	
Regulación por parte del gobierno	

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones.

Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa. Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y actividades de cabildeo afectan significativamente a las empresas. El Departamento de Justicia de Estados Unidos ofrece excelente información en su sitio Web (www.usdoj.com) acerca de estos temas.

En el mundo de la biopolítica, los estadounidenses aún están profundamente divididos acerca de temas como el suicidio asistido, las pruebas genéticas, la ingeniería genética, la clonación, la investigación con células madre y el aborto. Los estadounidenses también tienen sentimientos divididos en cuanto a las políticas y prácticas del gobierno



PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

Los ambientalistas están preocupados por las políticas del gobierno de Bush

Los funcionarios públicos y las políticas del gobierno pueden tener, y de hecho tienen, un considerable efecto en las empresas, la sociedad y también en el ambiente. El gobierno de George Bush se ha visto sometido a una creciente crítica por parte de los ambientalistas, quienes sostienen que las políticas gubernamentales estadounidenses están flexibilizando de manera alarmante las normas ambientales en relación con la limpieza del aire, el agua y el suelo. Por ejemplo, en 2003, la Agencia para la Protección del Ambiente (EPA) propició lagunas jurídicas en la Ley de Aire Limpio para permitir a las fábricas modernizar sus instalaciones sin incluir dispositivos mejorados de control de la contaminación. También hay nuevos reglamentos que limitan la jurisdicción de la Ley de Agua Limpia. De manera similar, el Departamento del Interior de Estados Unidos está promoviendo la propuesta de venta de concesiones que permitirá la explotación marina de petróleo y gas en el mar de Beaufort, frente a la costa norte de Alaska, y en el Refugio Nacional para la Vida Silvestre del Ártico. Por si fuera poco, el Servicio Forestal se ha rehusado a otorgar protección a una zona de 1.2 millones de hectáreas de territorio virgen del Bosque Nacional Tongass en Alaska, que es la región más grande sin carreteras en Estados Unidos. En consecuencia, se podrá iniciar la tala de árboles en ese lugar. El gobierno de Bush también ha terminado con la prohibición de 25 años de la venta de tierras contaminadas con bifenilos policlorados (PCB). Esta prohibición impedía que cientos de sitios contaminados se utilizaran en formas que pudieran propagar las toxinas y aumentar los peligros contra la salud pública. En todo el país existen más de 1,000 porciones de terreno contaminadas. El Departamento del Interior muestra un marcado desacuerdo con el personal del Parque Nacional de Yellowstone en su evaluación de las amenazas que enfrenta ese tesoro nacional estadounidense. El presidente Bush fue el único jefe de Estado que se rehusó a asistir a la junta ambiental más importante de 2003: la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable que se llevó a cabo en Sudáfrica. Esta lista de los temas que inquietan a los ambientalistas es muy extensa, y debería preocuparnos a todos.

Vemos cada vez con más frecuencia que lo que es bueno para el ambiente, es positivo para la actividad comercial, porque un ambiente saludable favorece a las empresas y a la sociedad. Todos deberíamos esforzarnos por proteger, en vez de dañar aún más, el aire,

agua, suelo y océanos. Por ejemplo, la creencia generalizada de que nadie es dueño del océano al parecer nos ha permitido tolerar la indiferencia ante la salud de los mares. Los científicos han documentado que el hollín generado por las fábricas, plantas de energía eléctrica, automóviles, autobuses y camiones, a pesar de que no se percibe a simple vista, provoca afecciones del corazón, los pulmones y otras enfermedades. Las ciudades con más hollín en Estados Unidos son Atlanta, Birmingham, Chicago, Cincinnati, Cleveland, Detroit, Indianápolis, Knoxville, Los Ángeles, Louisville, Pittsburgh y San Luis, entre otras. En todas ellas, los niveles de hollín sobrepasan los límites impuestos por la EPA.

Factores como los que se presentan a continuación ponen de manifiesto la necesidad de hacer todo lo que podamos por conservar el ambiente, en vez de dañarlo, y, desde luego, hacer más de lo que ordena el gobierno de Bush.

1. El petróleo que se derrama por las calles y autopistas estadounidenses, y que finalmente llega al océano, equivale a tener un derrame de petróleo igual al que sufrió el *Exxon Valdez* (41.2 millones de litros) cada ocho meses.
2. Más de 13,000 playas estadounidenses se encuentran cerradas o bajo advertencia de contaminación este año, número que se incrementó en un 20% en relación con el año pasado.
3. Las marismas costeras estadounidenses, que filtran la contaminación y actúan como verdaderas guarderías de la vida silvestre, están desapareciendo a un índice de 8,000 hectáreas por año.
4. Se espera que la temperatura del aire en el mundo aumente entre 2.5 y 10.4 grados en el siglo XXI, lo cual elevará el nivel del mar entre 10 y 89 centímetros.

Fuentes: Adaptado de Christopher Tulou (director general), *Pew Oceans Commission Summary Report*, mayo de 2003, pp. 1-37. Peter Eisler, "EPA Lifts Ban on Selling PCB Sites", *USA Today*, 2 de septiembre de 2003, p. 1A. También, Traci Watson, "EPA Urges Look at Lower Soot Limits", *USA Today*, 3 de septiembre de 2002, p. 3A; John Carey, "How Green Is the White House?", *Business Week*, 3 de noviembre de 2003, pp. 96-98.

de Bush hacia el ambiente, como se aprecia en la sección "Perspectiva del ambiente natural". Las decisiones políticas tienen grandes implicaciones para las empresas en muchas industrias, desde las farmacéuticas hasta las de computación.

La creciente interdependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones hace imperativo que las empresas consideren el posible efecto de las variables políticas en la formulación e implementación de estrategias competitivas.

Por ejemplo, Estados Unidos, Japón y Europa critican al gobierno chino por su tasa de cambio fija, la cual, según los analistas, reduce el número de fuentes de empleo en otros países y recorta artificialmente el costo de las exportaciones chinas al devaluar significativamente su moneda. Un alza en el valor de la moneda china volvería más caros los productos de ese país en el extranjero. La moneda china, el yuan, se cotiza en 8.30 por dólar.

En Europa, muchas empresas multinacionales importantes como John Deere, Polo Ralph Lauren, Gillette, Cargill y General Mills están cambiando sus sedes de Francia, Holanda y Alemania a Suiza e Irlanda para evitar los costos asociados con la *armonización fiscal*, un término que se refiere al esfuerzo de la UE por terminar con las deducciones fiscales competitivas entre los países miembros. Aunque la UE se esfuerza por estandarizar las deducciones fiscales, los países miembros defienden vigorosamente su derecho a establecer política y legalmente sus propias tasas de impuestos. Un paso atrás de Suiza como la nación europea más atractiva para las empresas, se encuentra Irlanda, que mantiene bajas sus tasas de impuestos, razón por la cual Ingersoll-Rand mudó en fechas recientes gran parte de sus operaciones a ese país. Por otra parte, alrededor de 650 empresas estadounidenses ya están operando en Suiza.

A mediados de 2005, tanto Francia como Bélgica votaron en contra de la constitución propuesta para la Unión Europea, hecho que generó preocupación en torno al propio organismo. Los dos miembros fundadores de la UE incrementaron esta preocupación sobre los profundos conflictos políticos dentro de la unión formada por 25 países. El euro cayó aún más frente al dólar. Aunque nueve países, incluido Alemania, ya han aprobado la constitución, ésta requiere de un acuerdo unánime entre todos los países miembros para entrar en vigor. Para finales de 2005 y en 2006 se planean votaciones en 14 países más. Las implicaciones políticas y estratégicas para las empresas que realizan negocios en Europa son considerables.

De lo que antes era una multitud de mercados nacionales distintos ha surgido un mercado mundial, y el clima para los negocios internacionales es actualmente mucho más favorable de lo que era en el pasado. La comunicación masiva y la alta tecnología están creando patrones similares de consumo en culturas muy distintas a nivel mundial. Esto significa que quizá para muchas empresas resulte difícil sobrevivir si sólo se concentran en los mercados nacionales.

No es exagerado afirmar que en las industrias globales, o que están en vías de serlo, la postura más arriesgada posible es competir sólo dentro de las fronteras nacionales. El competidor nacional presenciara cómo empresas cada vez más vigorosas utilizan su crecimiento para captar economías de escala y aprendizaje y enfrentará luego un ataque en los mercados nacionales en el que se utilizarán tecnología, diseño de productos, fabricación, enfoques de marketing y economías de escala distintas a las suyas y quizá superiores. Algunos ejemplos sugieren la magnitud que ha alcanzado el fenómeno de los mercados mundiales. La cadena de fabricación de Hewlett-Packard abarca medio mundo, desde ingenieros especializados bien pagados en California hasta obreros en las líneas de ensamblaje con salarios bajos en Malasia. General Electric ha sobrevivido gracias a que se convirtió en fabricante de productos de audio de bajo costo al centralizar su producción mundial en Singapur.⁸

Las leyes locales, estatales y federales, los organismos reguladores y los grupos de interés especial tienen un efecto importante en las estrategias de las organizaciones, pequeñas o grandes, con y sin fines de lucro. Muchas compañías han alterado o abandonado estrategias en el pasado en respuesta a acciones políticas o gubernamentales. En la tabla 3-4 se presenta un resumen de las variables políticas, gubernamentales y legales que podrían representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones.

TABLA 3-4 Algunas variables políticas, gubernamentales y legales

Regulaciones o liberalizaciones gubernamentales	Relaciones entre Rusia y EUA
Cambios en las leyes fiscales	Relaciones entre Europa y EUA
Aranceles especiales	Relaciones entre África y EUA
Comités de acción política	Regulaciones en torno a importaciones y exportaciones
Índices de participación de los votantes	Cambios gubernamentales en política fiscal y monetaria
Cantidad, severidad y ubicación de las protestas contra el gobierno	Condiciones políticas en otros países
Número de patentes	Leyes locales, estatales y federales especiales
Cambios en la legislación de patentes	Actividades de cabildeo
Leyes de protección ambiental	Tamaño de los presupuestos gubernamentales
Nivel de gastos de defensa	Mercados mundiales del petróleo, de divisas y de mano de obra
Legislación sobre el empleo igualitario	Ubicación y severidad de las actividades terroristas
Nivel de subvenciones gubernamentales	Elecciones locales, estatales y nacionales
Legislación antimonopólica	
Relaciones entre China y EUA	

Fuerzas tecnológicas

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Tan sólo los avances en la superconductividad —una cualidad que reduce la resistencia a la corriente eléctrica y, por consiguiente, incrementa la potencia de los productos eléctricos— están revolucionando las operaciones empresariales, en especial en las industrias eléctrica, informática y del transporte, pero también en los servicios públicos y el cuidado de la salud.

Internet, por su parte, actúa como un motor económico nacional e internacional que está fomentando la productividad, un factor crítico en la capacidad de un país para mejorar sus niveles de vida; y está ahorrando a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción derivados de ventas directas al usar sistemas de autoservicio.

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

Para capitalizar eficazmente el comercio electrónico, diversas organizaciones están estableciendo dos nuevos puestos en sus empresas: *director de información* (CIO, siglas de *chief information officer*) y *director de tecnología* (CTO, *chief technology officer*). Esta tendencia refleja la creciente importancia de la *tecnología de la información* (TI) en la administración estratégica. El director de información y el director de tecnología trabajan en conjunto para asegurar que la información necesaria para formular, implementar y evaluar las estrategias esté disponible en el lugar y en el momento precisos. En ellos recae la responsabilidad de desarrollar, mantener y actualizar las bases de datos de la empresa. El director de información es más un gerente que administra el proceso de auditoría externa; el director de tecnología es más un técnico que se enfoca en asuntos como la adquisición y el procesamiento de datos, los sistemas de apoyo de las decisiones y la adquisición de software y hardware.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias. Los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones.

Los avances tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, modifican las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y vuelven obsoletos los productos y servicios existentes. Los cambios tecnológicos tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresas, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas y dar como resultado una modificación en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas que las ventajas existentes. Ninguna empresa o industria actualmente está aislada de los desarrollos tecnológicos que surgen cada día. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave son la parte más importante de la auditoría de administración estratégica externa.

Las organizaciones que tradicionalmente han limitado sus gastos en tecnología a lo que queda disponible después de cumplir con sus exigencias financieras y de marketing, necesitan con toda urgencia un cambio de mentalidad. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y literalmente arrasa cada día con infinidad de empresas. Parece haber consenso en torno a la idea de que la administración de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas para lograr una ventaja competitiva sustentable en el mercado.

Detrás de casi cada decisión importante que tomen los estrategas estarán los asuntos relacionados con la tecnología. Y para tomar esas decisiones, será crucial la capacidad de enfocarse de manera analítica y estratégica en la planeación tecnológica... la tecnología se puede planear y administrar utilizando técnicas formales parecidas a aquellas que se utilizan en la planeación de actividades comerciales y de inversión de capital. Una estrategia tecnológica eficaz se elabora con base en un análisis profundo de las oportunidades y amenazas que ofrece la tecnología y una evaluación de la importancia relativa de esos factores en la estrategia corporativa.⁹

En la práctica, las decisiones fundamentales acerca de la tecnología a menudo se delegan a niveles más bajos de la organización o se toman sin comprender a fondo sus implicaciones estratégicas. Muchos estrategas destinan incontables horas a determinar la participación en el mercado, a posicionar productos en términos de sus características y precio, a calcular las dimensiones del mercado y el volumen de las ventas, y a vigilar a los distribuidores; sin embargo, muy a menudo, la tecnología no recibe esa misma atención.

No todos los sectores de la economía se ven afectados de igual manera por los desarrollos tecnológicos. Las industrias electrónica, aeronáutica, farmacéutica y de la comunicación son más volátiles que las industrias textil, forestal y metalúrgica. Para los estrategas en las industrias afectadas por el rápido cambio tecnológico, identificar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas representa la parte más importante de una auditoría externa.

Por ejemplo, en la industria de artículos para oficina, los clientes descubren que comprar esos artículos por Internet es más conveniente que adquirirlos en las tiendas. Office Depot fue la primera compañía de artículos de oficina en establecer un sitio Web para este propósito y sigue siendo el minorista de artículos de oficina más importante en Internet, con casi \$1,000 millones en ventas. Staples, Inc., también ha entrado recientemente en el negocio de los artículos de oficina en Internet con su sitio Web staples.com, pero aún no ha logrado rendimientos de estas operaciones, si bien los ingresos del sitio están creciendo a un ritmo vertiginoso.

VISITE INTERNET

Brinda información relacionada con la importancia de reunir datos acerca de los competidores. Ese sitio Web ofrece respuestas en audio a preguntas clave acerca de los sistemas de inteligencia. (www.fuld.com)

Fuerzas competitivas

En la tabla 3-5 se identifica a los cinco competidores estadounidenses más importantes en cuatro diferentes industrias. Una parte importante de una auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

TABLA 3-5 Los cinco competidores estadounidenses más importantes en cuatro diferentes industrias en 2004

	VENTAS EN 2004 (EN MILLONES DE \$)	PORCENTAJE DE CAMBIO EN RELACIÓN CON 2003	GANANCIAS EN 2004 (EN MILLONES DE \$)	PORCENTAJE DE CAMBIO EN RELACIÓN CON 2003
<i>Bebidas</i>				
PepsiCo	29,261	+8	4,174	+17
Coca-Cola Enterprises	21,962	+4	4,847	+12
Anheuser-Busch	14,934	+6	2,240	+8
Pepsi Bottling Group	10,906	+6	457	+8
Molson Brewing	4,305	+8	196	+13
<i>Farmacéutica</i>				
Pfizer	52,516	+17	11,332	+596
Johnson & Johnson	47,348	+13	8,509	+18
Merck	22,938	+2	5,813	-12
Abbott Laboratories	19,680	+14	3,175	+27
Bristol-Myers Squibb	19,380	+4	2,378	-23
<i>Maquinaria</i>				
Caterpillar	30,251	+33	2,035	+85
Deere	20,629	+27	1,458	+95
Illinois Tool Works	11,731	+17	1,339	+29
Paccar	11,396	+39	906	+72
Ingersoll-Rand	9,393	+14	829	+56
<i>Computadoras</i>				
IBM	96,293	+8	8,448	+11
Hewlett-Packard	81,845	+10	3,504	+27
Dell	49,205	+19	3,043	+15
Sun Microsystems	11,230	0	-106	0
Apple Computer	9,763	+45	508	+271

Fuente: Adaptado de *Business Week*, 4 de abril de 2005, pp. 113-148.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia. Identificar a los competidores más importantes no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Por razones competitivas, la mayoría de las empresas multidivisionales, por lo general, no dan información sobre las ventas y ganancias de sus distintas divisiones. Además, las compañías privadas no publican ninguna información financiera o de marketing.

Sin embargo, muchas empresas utilizan Internet para conseguir buena parte de su información acerca de los competidores. Internet es un medio rápido, minucioso, preciso y cada vez más indispensable a este respecto. En la realización de una auditoría externa es importante ocuparse de preguntas acerca de los competidores como las que se presentan en la tabla 3-6.

La competencia en prácticamente todas las industrias es intensa, algunas veces incluso encarnizada. Por ejemplo, hace poco, cuando el fabricante italiano de Fiat Auto tuvo problemas financieros, Ford Motor aumentó sus gastos de publicidad y marketing en Italia del 10 al 20%, a pesar de que en el resto del mundo estaba recortando gastos. Renault SA y Peugeot SA, otros rivales de Fiat, también aumentaron los incentivos al consumidor en el mercado italiano. La participación de mercado de Fiat recientemente se redujo del 40 al 27%. Si una empresa detecta debilidad en un competidor, no mostrará piedad al sacar provecho de sus problemas.

TABLA 3-6 Preguntas clave acerca de 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 es más probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los competidores más importantes a las estrategias alternativas de nuestra empresa?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas al contraataque exitoso de nuestros competidores más importantes?
7. ¿Cómo se están posicionando nuestros productos y servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
8. ¿En qué medida entran nuevas empresas y salen las antiguas de esta industria?
9. ¿Qué factores clave han dado como resultado nuestra actual posición competitiva en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado los lugares que ocupan en ventas y ganancias nuestros competidores más importantes en la industria en los últimos años? ¿Por qué han cambiado de esa manera tales posiciones?
11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿Hasta qué grado los productos y servicios sustitutos son una amenaza para los competidores en esta industria?

Las empresas más competitivas se caracterizan por siete rasgos fundamentales:

1. Consideran que la participación en el mercado importa; 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 toda precisión cuál es su negocio.
3. Consideran que si algo está estropeado o no, de cualquier forma hay que arreglarlo, incluso mejorarlo; no sólo los productos, sino toda la empresa, si es necesario.
4. Piensan que hay que innovar o desaparecer; sobre todo en las empresas basadas en la tecnología, nada se desvanece tanto como el éxito.
5. Creen que la adquisición es esencial para el crecimiento; las compras más importantes se realizan en nichos que agregan tecnología o un mercado relacionado.
6. Tienen la certeza de que las personas marcan la diferencia. ¿Ya está cansado de escucharlo? Mala suerte para usted.
7. Saben que no existe sustituto para la calidad ni amenaza más grande que no poder ser competitivo en costos a nivel global.

Estos conceptos se complementan entre sí, pues no son mutuamente excluyentes.¹⁰

Programas de inteligencia competitiva

¿Qué es la inteligencia competitiva? La *inteligencia competitiva* (IC), como la define formalmente la Sociedad de Profesionales de la Inteligencia Competitiva (SPIC), es un proceso sistemático y ético para reunir y analizar información en torno a las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia para promover los objetivos de la propia compañía (sitio Web SPIC).

Como en el ejército, la inteligencia competitiva es una de las claves para el éxito de las empresas. Cuanta más información y conocimientos reúna una empresa sobre sus competidores, más probable será que pueda formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades más grandes de los competidores representan oportunidades externas; las fortalezas más grandes de los competidores representan amenazas clave.

De acuerdo con *Business Week*, en este momento hay más de 5,000 espías corporativos trabajando activamente en actividades de inteligencia, y nueve de cada 10 grandes empresas cuentan con empleados dedicados únicamente a realizar labores de inteligencia competitiva.¹¹ El artículo de *Business Week* sostiene que muchas grandes empresas estadounidenses gastan más de \$1 millón al año para seguir la pista a sus competidores. La evidencia sugiere que entre los beneficios que ofrece el espionaje corporativo están mayores ingresos, menores costos y una mejor toma de decisiones.

Por desgracia, la mayoría de los ejecutivos estadounidenses se formaron en una época en que las empresas estadounidenses dominaban a tal grado a sus competidores extranjeros, que realizar labores de inteligencia competitiva no parecía valer el esfuerzo. Muchos de estos ejecutivos aún se aferran a esta actitud, para perjuicio de sus organizaciones en la actualidad. Incluso la mayoría de los planes de estudio de la maestría en administración de empresas no ofrecen un curso de inteligencia competitiva ni empresarial, con lo cual refuerzan esta postura. Como consecuencia, entre los ejecutivos estadounidenses de hoy predominan tres fuertes percepciones erróneas acerca de la inteligencia empresarial:

1. Llevar a cabo un programa de inteligencia requiere de muchas personas, computadoras y otros recursos.
2. Reunir datos sobre los competidores viola las leyes antimonopólicas; la inteligencia empresarial es el equivalente del espionaje.
3. La recopilación de datos de inteligencia es una práctica poco ética en los negocios.¹²

Estas tres percepciones son totalmente equivocadas. Cualquier discusión con un competidor acerca de precios, mercados o intenciones geográficas podría violar los estatutos antimonopólicos, pero este hecho no debe hacer que una empresa subestime la necesidad y las ventajas de reunir sistemáticamente información acerca de los competidores con la finalidad de mejorar su eficacia. Internet se ha convertido en un excelente medio para reunir inteligencia competitiva. La recopilación de información de los empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, acreedores y asesores también puede significar la diferencia entre contar con una inteligencia superior o una promedio, y una competitividad total.

Las empresas necesitan de un programa de inteligencia competitiva (IC) eficaz. Las tres misiones básicas de un programa de IC son: 1. ofrecer una comprensión general de una industria y sus competidores, 2. identificar las áreas en las que los competidores son vulnerables y evaluar el efecto que las acciones estratégicas pudieran tener sobre los competidores, y 3. identificar los posibles movimientos de un competidor que pudieran poner en riesgo la posición de la compañía en el mercado.¹³ La información competitiva también resultará útil en las decisiones para la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Un programa eficaz de IC permite que todas las áreas de una compañía tengan acceso a información consistente y verificable al tomar decisiones. Todos los miembros de una organización, desde el director general hasta los guardias de seguridad, son valiosos agentes de inteligencia y deberían sentirse parte del proceso de IC. Entre las características especiales que distinguen a un programa de IC exitoso se incluyen flexibilidad, utilidad, oportunidad y cooperación interfuncional.

El creciente énfasis que se da en Estados Unidos al *análisis competitivo* se pone de manifiesto en el número de corporaciones que empiezan a incluir esta función en sus organigramas en puestos con nombres 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 planear, recopilar y analizar datos y facilitar esos procesos, transmitir la información de manera oportuna, investigar asuntos especiales y determinar qué información es importante y quién necesita saberla. 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 las publicaciones especializadas en comercio, artículos periodísticos y documentos gubernamentales, así como clientes, proveedores, distribuidores, los competidores mismos e Internet.

Jamás debe recurrirse a prácticas que violen la ética, como el soborno, la intervención de líneas telefónicas y la invasión de computadoras, para obtener información. Marriott y Motorola, dos empresas estadounidenses que hacen un buen trabajo de recopilación

VISITE INTERNET

Describe la naturaleza y el papel de la planeación estratégica en una empresa.
(www.nonprofits.org/npofaq/03/22.html)

de inteligencia competitiva, coinciden en que toda la información deseable se puede conseguir sin tener que recurrir a prácticas que violen la ética. Prefieren que su personal de inteligencia sea poco numeroso, generalmente de menos de cinco personas, y no gastan más de \$200,000 al año en la recopilación de inteligencia competitiva.

En fecha reciente, Unilever demandó a Procter & Gamble (P&G) por las actividades de espionaje corporativo que esta última llevó a cabo para descubrir los secretos del negocio de cuidado del cabello de la primera. Luego de gastar \$3 millones para conformar un equipo que averiguara sobre sus competidores en la industria nacional del cuidado del cabello, P&G presuntamente tomó cerca de 80 documentos de botes de basura afuera de las oficinas de Unilever en Chicago. P&G produce las marcas de champú Pantene y Head & Shoulders, mientras que Unilever cuenta con marcas para el cuidado del cabello como ThermalSilk, Suave, Salon Selectives y Finesse. De manera similar, Oracle Corp. hace poco admitió que contrató a varios detectives que pagaron a los conserjes para dejarlos revisar la basura de Microsoft Corp., en busca de pruebas para usar en los tribunales.

Un aspecto interesante de cualquier análisis competitivo es si las estrategias deben ser un secreto o darse a conocer al interior de las empresas. Tanto el guerrero chino Sun Tzu como los líderes militares actuales recomiendan mantener en secreto las estrategias, ya que la guerra se basa en el engaño. Sin embargo, para una organización de carácter comercial, tal reserva no siempre es lo mejor. Mantener las estrategias como un secreto para los empleados de la compañía y los grupos de interés en ella, a la larga, podría inhibir severamente la comunicación, la comprensión y el compromiso tanto de unos como de otros, y también privar a la empresa de valiosas aportaciones que estas personas pudieran hacer sobre la formulación e implementación de tales estrategias. Por ello, los estrategas de cualquier empresa deben decidir por sí mismos si el riesgo de que sus rivales conozcan sus estrategias y saquen provecho de ellas bien vale el beneficio de una mejor motivación y mayores aportaciones de los empleados y los grupos de interés. La mayoría de los ejecutivos coinciden en que sólo parte de la información estratégica debe mantenerse en secreto entre los ejecutivos más importantes, y que se deben tomar medidas para asegurar que tal información no se disemine más allá del círculo interno. Si usted fuera dueño o administrador de una empresa, ¿aconsejaría que las estrategias que se formulan e implementan se mantengan en secreto o se den a conocer?

VISITE INTERNET

Incluye más de 30 páginas de excelentes detalles sobre cómo “desarrollar una estrategia empresarial”. (www.planware.org/strategy.htm)

Cooperación entre los competidores

Cada vez se usan más las estrategias que hacen hincapié en la cooperación entre los competidores. Por ejemplo, Lockheed se unió con British Aerospace PLC para competir contra Boeing Company en el desarrollo de la siguiente generación de aviones caza a reacción para Estados Unidos. Ahora que la industria de defensa europea se consolida, la estrategia de cooperación de Lockheed con un socio rentable en el consorcio de Airbus Industrie fomenta una mayor colaboración de Lockheed con otras empresas europeas. La empresa británica ofrece a Lockheed su experiencia en las tecnologías para despegue corto y aterrizaje vertical, en la integración de sistemas y diseño, así como en la fabricación a bajo costo.

Los acuerdos de cooperación entre competidores se están volviendo comunes. Por ejemplo, en 2005 Boeing y Lockheed Martin iniciaron una empresa conjunta para dotar al gobierno estadounidense de cohetes de bajo costo para transportar satélites de investigación militar, de espionaje y civiles al espacio. Esta empresa conjunta puso fin a años de encarnizada rivalidad y litigio entre las actividades de fabricación de cohetes para el gobierno que hacían perder dinero a ambas empresas. Cabe recordar que Boeing reconoció que en 2003 robó y utilizó de manera inapropiada cajas de documentos de patentes de Lockheed con el fin de ganar una licitación para fabricar cohetes cinco años atrás. Ahora las dos empresas rivales cooperan más de lo que compiten en ese mismo negocio: Boeing con el modelo de cohete Delta IV y Lockheed con el Atlas V. Durante años, el ejército estadounidense ha deseado fusionar estas operaciones para ahorrar dinero eliminando la duplicidad de funciones. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, cada empresa debe contribuir a la sociedad con algo distintivo, como tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de fabricación. Pero existe el grave riesgo de que, a niveles organizacionales más bajos del punto donde se firmó el acuerdo, ocurran transferencias no previstas de habilidades o tecnología importantes.¹⁴ La información no considerada en el

acuerdo formal a menudo se comunica en las interacciones diarias de los ingenieros, vendedores y responsables de desarrollar los productos. ¡Incluso suele ocurrir que las empresas comunican demasiada información a sus rivales mientras operan en el marco de acuerdos corporativos! Esto indica la necesidad de acuerdos formales más estrictos.

Los feroces competidores America Online, Microsoft y Yahoo! han unido esfuerzos para formar un frente unido contra el *spam* o correo electrónico no deseado. El *spam* cuesta a las empresas estadounidenses casi \$10 mil millones al año y actualmente representa la mitad de todos los correos electrónicos que se envían. “La calidad de vida de Internet se ha deteriorado porque los individuos que envían esta clase de correos están fuera de control”, afirma Nicholas Graham, de AOL. La gente que envía correos electrónicos no deseados, al igual que los *hackers* o piratas informáticos, cambian frecuentemente de tácticas y su número va en aumento porque el *spam* es una forma económica de llegar a millones de consumidores.¹⁵ Las compañías proveedoras de servicios de Internet más importantes están desarrollando al mismo tiempo software y normas para combatir el *spam*, el cual entorpece el tráfico en Internet a nivel mundial y roba tiempo a casi todos los usuarios.

Tal vez el mejor ejemplo de empresas rivales en una industria que forman alianzas para competir con otras son las aerolíneas. Actualmente existen tres importantes alianzas. La Star Alliance reúne a 16 aerolíneas, como Air Canada, Mexicana, Spanair, United y Varig, mientras que OneWorld Alliance cuenta con ocho aerolíneas como American, British Air y LanChile; por último, SkyTeam Alliance incluye seis líneas aéreas como Air France, Delta y Korean Air. KLM planea unirse pronto con SkyTeam, Swiss International se unirá a OneWorld y USAirways se incorporará a Star Alliance. Son cada vez más las empresas que se unen con otras para competir como grupo en forma de alianzas, conforme se vuelve más difícil sobrevivir por sí solas en ciertas industrias.

Los estadounidenses no aceptan fácilmente la idea de unir fuerzas con el competidor, pues a menudo ven la cooperación y las sociedades con escepticismo y recelo. En efecto, las empresas conjuntas y los acuerdos de cooperación entre competidores exigen cierto grado de confianza para que las compañías no teman que una de ellas vaya a dañar a la otra. Sin embargo, las empresas multinacionales se están volviendo más cooperativas a nivel internacional y cada vez más compañías nacionales están uniéndose esfuerzos con sus competidores extranjeros para obtener beneficios mutuos. Kathryn Harrigan, de la Universidad de Columbia, comenta: “Dentro de una década, la mayoría de las empresas formarán parte de equipos que competirán entre sí”. Northrop Grumman planea asociarse con EADS, la matriz de Airbus en Europa, con el fin de luchar contra Boeing por un contrato del Pentágono para construir aviones de recarga de combustible. Estas pláticas continúan hasta la fecha. EADS es una empresa franco-alemana, si bien se le considera más como francesa porque los aviones Airbus se ensamblan en Francia. Northrop tiene su sede en Los Ángeles.

Las empresas estadounidenses a menudo se unen en alianzas sobre todo para evitar inversiones, pues les interesa más reducir los costos y riesgos de entrar a nuevas actividades comerciales o mercados que adquirir nuevas habilidades. En contraste, una de las razones más importantes por las que las empresas asiáticas y europeas realizan acuerdos de cooperación es para *aprender del socio*. Las empresas estadounidenses también deberían poner el aprendizaje en un lugar más destacado en la lista de razones para cooperar con los competidores. Las compañías estadounidenses a menudo forman alianzas con empresas asiáticas para obtener conocimientos sobre su excelencia en la manufactura, pero la capacidad asiática en este rubro no se puede transferir con tanta facilidad. La excelencia en la manufactura es un sistema complejo que incluye la capacitación y participación del empleado, la integración con los proveedores, los controles de procesos estadísticos, la ingeniería de valor y el diseño. En contraste, el conocimiento estadounidense en torno a la tecnología y las áreas relacionadas es más fácilmente imitable. Así que las empresas estadounidenses necesitan tener el cuidado de no transmitir más conocimientos de los que reciben en los acuerdos de cooperación con sus rivales asiáticos.

El grado de semejanza de los mercados y la similitud de los recursos

Por definición, los competidores son empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado. Los mercados puede ser geográficos o áreas o segmentos de producto.

Por ejemplo, en la industria de los seguros, los mercados se pueden dividir en: comerciales y para el consumidor; de salud y vida; y destinados a Europa y Asia. Los investigadores utilizan términos como *grado de semejanza de los mercados* y *similitud de los recursos* para estudiar la rivalidad entre los competidores. El *grado de semejanza de los mercados* se define como el número e importancia de los mercados en los que una empresa compite con sus rivales.¹⁶ La *similitud de los recursos* es el grado en que se pueden comparar el tipo y la cantidad de los recursos internos de una empresa con los de un rival.¹⁷ Una manera de analizar la competitividad entre dos o varias empresas es investigar cuestiones sobre el grado de semejanza de los mercados y la similitud de los recursos, mientras se buscan áreas de posible ventaja competitiva dentro de la cadena de valor de cada empresa.

Análisis competitivo: el 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 muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra. La tabla 3-7 muestra el promedio de rendimiento sobre el capital contable para las empresas de 24 industrias diferentes en 2003 y 2004. Observe el considerable cambio de un año al otro en esos rendimientos. La intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias. El efecto 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 intensa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen un amplio margen de negociación. Observe que en la tabla 3-7 el promedio del rendimiento sobre el capital en 2004 entre las empresas en la industria hotelera fue del 14.7%. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

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

FIGURA 3-3

El modelo de competencia de las cinco fuerzas

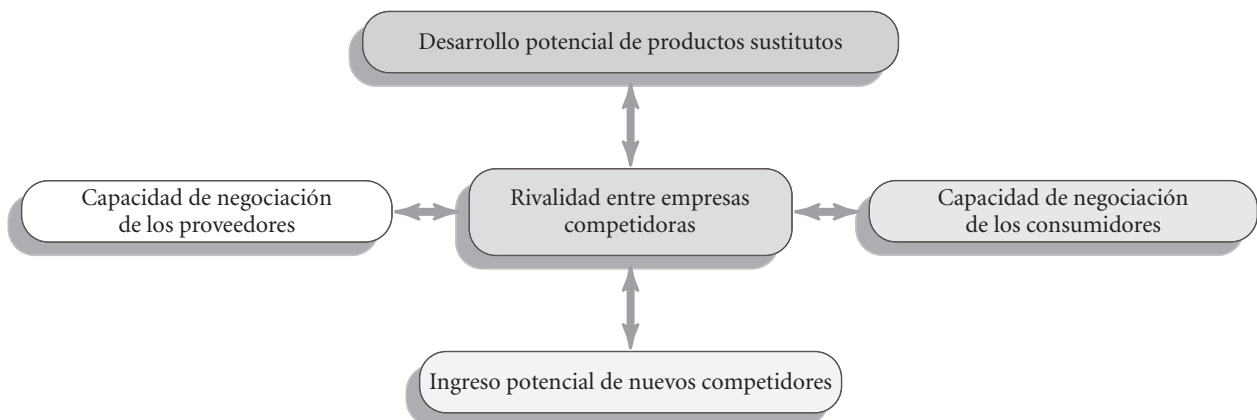


TABLA 3-7 Intensidad de la competencia entre las empresas de diferentes industrias en 2003 y 2004

RANGO	INDUSTRIA	PROMEDIO DEL RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	
		2003	2004
1	Materiales	5.1	14.1
2	Semiconductores y equipo	5.3	14.6
3	Bienes raíces	6.8	3.6
4	Hardware	7.6	14.3
5	Transporte	8.8	4.1
6	Automóviles y componentes	9.0	12.5
7	Medios de comunicación masiva	9.0	-1.6
8	Servicios públicos	9.1	11.6
9	Servicios de telecomunicaciones	10.0	8.1
10	Hoteles, restaurantes, recreación	10.5	14.7
11	Seguros	11.5	12.5
12	Software y servicios	12.6	16.6
13	Bienes de capital	14.5	15.2
14	Venta al menudeo	14.6	15.9
15	Productos farmacéuticos y biotecnología	15.4	17.4
16	Valores financieros diversificados	16.6	13.4
17	Servicios y suministros comerciales	16.7	15.7
18	Alimentos y venta al menudeo de artículos básicos	17.9	17.5
19	Energía	18.3	20.8
20	Bancos	18.3	13.6
21	Bienes duraderos de consumo y ropa	18.3	18.0
22	Equipo y servicios para el cuidado de la salud	19.0	13.3
23	Alimentos, bebidas, tabaco	20.3	27.9
24	Productos personales y para el hogar	36.6	40.5

Fuente: Adaptado de *Business Week*, 23 de febrero de 2004, pp. 60-84. También, *Business Week*, 4 de abril de 2005, pp. 113-139.

Los siguientes tres pasos para usar el modelo de las cinco fuerzas de Porter revelarán si la competencia en una industria determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.
2. Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
3. Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Es probable que los cambios en la estrategia que realiza una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.

En el mundo de Internet, la competitividad es feroz. Amazon.com ve con desánimo cómo los clientes utilizan su formato fácil de usar, leen las detalladas reseñas y

VISITE INTERNET

Contiene muy buena información sobre las razones por las cuales los empleados podrían resistirse al cambio.
(<http://www.mindtools.com/>)

recomendaciones de expertos en su sitio Web... y luego pasan de largo por la caja registradora para hacer clic y dar paso a la búsqueda de sitios de descuento como Buy.com donde sí hacen sus compras. El director general de Buy.com comenta: “Internet reducirá los márgenes de los minoristas a tal grado que no podrán sobrevivir”. Los sitios Web para comparar precios permiten a los consumidores encontrar eficientemente al vendedor que ofrece el precio más bajo en Internet. Como explica Kate Delhagen, de Forrester Research: “Si usted es consumidor y quiere informarse antes de hacer algún tipo de compra, perderá mucho dinero si no realiza al menos una búsqueda en Internet”.¹⁸ El costo de establecer un excelente sitio de comercio electrónico es ínfimo si se compara con el costo de adquirir terrenos para construir tiendas al menudeo, o incluso con los costos de imprimir y enviar catálogos por correo.

El libre flujo de información en Internet está haciendo que bajen no sólo los precios, sino también la inflación a nivel mundial. Aunada a Internet, la moneda común europea permite a los consumidores comparar precios entre distintos países con mayor facilidad. Considere sólo por un instante las implicaciones para los vendedores de automóviles que solían saberlo todo acerca de los nuevos precios de los vehículos, mientras que usted, el consumidor, sabía muy poco. Usted podía negociar, pero con sus escasos conocimientos al respecto, rara vez ganaba. Ahora puede entrar a sitios Web como CarPoint.com o Edmunds.com y saber más acerca de los nuevos precios de automóviles que los mismos vendedores; incluso tiene la posibilidad de realizar su compra *online* en pocas horas en cualquier concesionaria a 800 kilómetros a la redonda para encontrar el mejor precio y los mejores términos. De esta manera, usted, el consumidor, sale ganando. Y esto ocurre en muchas, sino es que en la mayoría, de las ventas de empresas al consumidor y en las transacciones de negocio a negocio.

La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad; pero también conforme la demanda por los productos de la industria disminuye y los recortes de precios se vuelven comunes. La rivalidad también se acentúa cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas; cuando las barreras para abandonar el mercado son muchas; cuando los costos fijos son altos; cuando el producto es perecedero; cuando la demanda del consumidor crece lentamente o declina de tal manera que los rivales se quedan con capacidad e inventarios excesivos; cuando los productos que se venden son materias primas (que no se diferencian fácilmente, como la gasolina); cuando las estrategias, los orígenes y la cultura de las empresas rivales son muy diversos, o cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la industria disminuyen, en algunos casos hasta el punto en que ésta se vuelve intrínsecamente poco atractiva.

Ingreso potencial de nuevos competidores

Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado.

A pesar de todas las barreras que pudieran existir, algunas veces las empresas logran ingresar en industrias de productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing. Por eso, el trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores. Recuerde el éxito que tuvo General Motors en 2005 cuando ofreció sus “descuentos de los empleados” a todos los clientes que compraban sus nuevos vehículos.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. Un ejemplo es el de los productores de contenedores de plástico que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio; otro ejemplo es el de los fabricantes de paracetamol, que compiten con otros productores de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparan con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales. Por ejemplo, los productores de anteojos y lentes de contacto enfrentan crecientes presiones competitivas por parte de los médicos que realizan cirugía láser para tratar enfermedades de los ojos. Los productores de azúcar enfrentan presiones similares a causa de los edulcorantes artificiales. Los periódicos y las revistas enfrentan presiones competitivas de productos sustitutos por parte de Internet y 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 por sus cifras de crecimiento de las ventas y utilidades.

Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración de mercado.

Capacidad de negociación de los proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados.

Algunas empresas siguen una estrategia de integración hacia atrás para controlar o adueñarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, implican elevados costos o no son capaces de cumplir con las necesidades de la empresa de manera constante. Cuando la integración hacia atrás es una estrategia común entre empresas rivales de una industria, las compañías, por lo general, están en condiciones de negociar en términos más favorables con sus proveedores.

Con todo, en muchas industrias resulta más económico contratar proveedores externos de componentes que fabricar tales componentes. Esto es lo que 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 generalmente compran sus pequeños motores con fabricantes externos como Briggs & Stratton, que se especializan en ese tipo de motores y cuentan con grandes economías de escala.

Cada vez es más común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por: **1.** reducir el costo de inventarios y logística (por ejemplo, por medio de entregas justo a tiempo), **2.** acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación, **3.** mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos, y **4.** lograr importantes ahorros tanto para sí mismos como para sus proveedores.¹⁹

Capacidad de negociación de los consumidores

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la

competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. Cuando éste es el caso, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios.

La capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido.
2. Si son de particular importancia para el vendedor.
3. Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores.
4. Si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuándo hacerlo.²⁰

Fuentes de información externa

En diversas fuentes tanto publicadas como inéditas se encuentra disponible una gran cantidad de información estratégica para las organizaciones. Las fuentes inéditas incluyen las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, discursos en reuniones de profesionales y accionistas, programas de televisión, entrevistas y conversaciones con los grupos de interés en las empresas. Las fuentes publicadas de información estratégica incluyen periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Asimismo, Internet ha facilitado a las empresas la recopilación, asimilación y evaluación de la información.

Internet brinda a los consumidores y empresas una gama cada vez más amplia de servicios y recursos de información de todo el mundo. Los servicios interactivos ofrecen a los usuarios no solamente acceso a la información a nivel mundial, sino también la capacidad de comunicarse con la persona o compañía que generó la información. Las barreras históricas para el éxito personal y de la empresa (husos horarios y culturas muy diferentes) están desapareciendo poco a poco. Internet se ha vuelto tan importante para nuestra sociedad como la televisión y los periódicos.

VISITE INTERNET

Ofrece una extensa presentación con diapositivas acerca de la administración estratégica, desde el inicio hasta el final del proceso.
(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/)

Herramientas y técnicas de pronóstico

Los pronósticos son suposiciones informadas acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros. Pronosticar es una actividad compleja a causa de factores como la innovación tecnológica, cambios culturales, nuevos productos, servicios mejorados, competidores más fuertes, cambios en las prioridades gubernamentales, valores sociales en constante cambio, condiciones económicas inestables y sucesos imprevistos. Los gerentes a menudo deben valerse de pronósticos publicados para identificar eficazmente las oportunidades y amenazas externas clave.

La idea del futuro impregna toda acción y subraya cada decisión que toma una persona. La gente come con la idea de quedar satisfecha y nutrida... en el futuro. Las personas duermen suponiendo que el día de mañana se sentirán descansadas. Invierten energía, dinero y tiempo porque creen que sus esfuerzos serán recompensados en el futuro. Construyen carreteras suponiendo que los automóviles y camiones las necesitarán en el futuro. Los padres educan a sus hijos basados en el pronóstico de que, cuando crez-

can, necesitarán de ciertas habilidades, actitudes y conocimientos. La verdad es que, en cada momento de nuestra vida diaria, todos hacemos pronósticos implícitos. Entonces, la pregunta no es si debemos hacer pronósticos, sino cómo podemos pronosticar mejor para permitirnos ir más allá de nuestras suposiciones cotidianas inconexas acerca del futuro. ¿Podemos obtener información y después hacer suposiciones informadas (pronósticos) para guiar mejor nuestras decisiones actuales y asegurar así una situación futura más deseable? Para desplazarnos hacia el futuro, deberíamos hacerlo con los ojos y la mente abiertos, en vez de toparnos con él con los ojos cerrados.²¹

Muchas publicaciones y fuentes que se encuentran en Internet permiten pronosticar variables externas. Varios ejemplos publicados incluyen “Tendencias y pronósticos” de *Industry Week*, “Perspectiva de la inversión” de *Business Week*, y la *Encuesta industrial* de Standard & Poor’s. La reputación y continuo éxito de estas publicaciones dependen en parte de pronósticos correctos, de manera que estas fuentes suelen ofrecer excelentes proyecciones. Un sitio Web particularmente recomendable para pronósticos industriales es finance.yahoo.com. Tan sólo introduzca las siglas de la empresa y parta de ahí.

Algunas veces las organizaciones tienen que desarrollar sus proyecciones. La mayoría de las organizaciones pronostican (proyectan) cada año sus ingresos y utilidades. Algunas veces las organizaciones pronostican su participación de mercado o la lealtad de los clientes en áreas locales. En virtud de la importancia que tiene esta actividad en la administración estratégica y puesto que la capacidad para pronosticar (en contraste con la capacidad para utilizar un pronóstico) es fundamental, en este capítulo examinaremos más a fondo algunas herramientas de pronósticos seleccionadas.

Las herramientas de pronóstico se clasifican en dos grandes grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son los más apropiados cuando los datos históricos se encuentran 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 la suposición de que el futuro será igual que el pasado, lo cual, por supuesto, jamás ocurre. Conforme las relaciones históricas se vuelven menos estables, los pronósticos cuantitativos resultan menos precisos.

Ningún pronóstico es perfecto, e incluso algunos son totalmente incorrectos. Este hecho acentúa la necesidad de estrategias para dedicar el tiempo y esfuerzos suficientes al estudio de las bases subyacentes para los pronósticos que se publican y para que una empresa desarrolle pronósticos internos. Las oportunidades y amenazas externas clave sólo se pueden identificar de manera eficaz por medio de pronósticos. Los pronósticos acertados brindan una mayor ventaja competitiva a las organizaciones. Los pronósticos son vitales para el proceso de la administración estratégica y para el éxito de las organizaciones.

Hacer suposiciones

La planeación sería imposible sin las suposiciones. McConkey define las suposiciones como “las mejores estimaciones presentes en torno al efecto de factores externos importantes sobre los que el gerente tiene escaso control (cuando lo tiene), pero que pueden ejercer un efecto significativo en el desempeño y en la capacidad para lograr los resultados deseados”.²² Los estrategas enfrentan un sinnúmero de variables y factores imponderables que escapan a su control y que no son predecibles.

Al identificar los futuros acontecimientos que podrían tener un efecto importante en la empresa y al hacer suposiciones razonables acerca de estos factores, los estrategas logran sacar adelante el proceso de administración estratégica. Las suposiciones sólo se necesitan para las tendencias y acontecimientos futuros que tengan mayor probabilidad de ejercer un efecto significativo en la actividad comercial de la empresa. Puesto que se basan en la mejor información disponible en el momento, las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias. Si los acontecimientos futuros se desvían significativamente de las suposiciones, el proceso de formulación de la estrategia no procederá eficazmente. En general, las empresas que cuentan con la mejor información son las que hacen las suposiciones más precisas, lo que representa una importante ventaja competitiva.

El desafío global

Los competidores extranjeros están golpeando a las empresas estadounidenses en muchas industrias. En su sentido más simple, el desafío internacional que enfrentan las empresas estadounidenses es doble: 1. cómo conseguir y mantener las exportaciones a otras naciones y 2. cómo defender los mercados nacionales de los bienes importados. Pocas empresas pueden darse el lujo de ignorar la presencia de la competencia internacional. Las empresas que actualmente parecen aisladas y en situación cómoda tal vez sean vulnerables el día de mañana; por ejemplo, los bancos extranjeros aún no compiten ni operan en la mayor parte de Estados Unidos, pero esto también está cambiando.

General Motors anunció a mediados de 2005 que eliminaría 25,000 puestos de manufactura en Estados Unidos para el año 2008 y que cerraría plantas como parte de una estrategia para dar un nuevo auge a su negocio en América del Norte. Con su estrategia de recorte de gastos, GM planea ahorrarse \$2,500 millones. Tan sólo en los últimos 12 meses, la participación de mercado de GM en Estados Unidos cayó del 27 al 25.4%; mucha de esa participación perdida fue a parar a manos de Toyota y Nissan. GM cerró plantas en Linden, Nueva Jersey, en Baltimore, Maryland, y en Lansing, Michigan, justo antes del anuncio de que varias plantas más les seguirían.

La economía estadounidense se está volviendo menos estadounidense. Actualmente están surgiendo una economía y un sistema monetario mundiales. Las corporaciones de cada rincón del planeta aprovechan la oportunidad de compartir los beneficios de un desarrollo económico mundial. Los mercados cambian rápidamente y en muchos casos convergen en gustos, tendencias y precios. Los sistemas de transporte innovadores aceleran la transferencia de tecnología. Los cambios en la naturaleza y ubicación de los sistemas de producción, en especial hacia China e India, reducen el tiempo de respuesta ante las dinámicas condiciones del mercado.

Cada vez más países de todo el mundo dan la bienvenida a la inversión y al capital extranjeros. Como resultado, los mercados de mano de obra se vuelven más internacionales. Los países del este de Asia se han convertido en líderes de mercado en industrias que requieren mucha mano de obra, mientras Brasil ofrece abundantes recursos naturales y mercados en rápido desarrollo, y Alemania ofrece mano de obra capacitada y tecnología. El impulso para mejorar la eficiencia de las operaciones comerciales internacionales está generando una mayor especialización funcional. Esto no se limita a la búsqueda de la ya conocida y económica mano de obra de América Latina o Asia. Otras consideraciones incluyen el costo de la energía, la disponibilidad de recursos, las tasas de inflación, las tasas de impuestos existentes y la naturaleza de las regulaciones comerciales.

Corporaciones multinacionales

Las corporaciones multinacionales (CMN) enfrentan varios riesgos únicos, como la expropiación de activos, pérdidas monetarias por las fluctuaciones en las tasas de cambio, interpretaciones desfavorables en los tribunales extranjeros sobre contratos y acuerdos, disturbios sociales y políticos, restricciones a las importaciones y exportaciones, aranceles y barreras comerciales. Los estrategas de las CMN a menudo enfrentan la necesidad de ser competitivos a nivel internacional sin dejar de responder a las necesidades nacionales. Con el alza del comercio mundial, los gobiernos y organismos reguladores vigilan más de cerca las prácticas comerciales extranjeras. Por ejemplo, la Ley Estadounidense de Prácticas Corruptas Extranjeras define prácticas corruptas en muchas áreas comerciales. Una cuestión sensible es que ciertas CMN violan algunas veces las normas legales y éticas del país de origen, pero no del país anfitrión.

Antes de entrar en los mercados internacionales, las empresas deben analizar detalladamente publicaciones e informes referentes a las patentes, buscar el consejo de organizaciones académicas y de investigación, participar en ferias comerciales internacionales, formar sociedades y llevar a cabo una exhaustiva investigación para ampliar sus contactos y disminuir el riesgo de hacer negocios en nuevos mercados. Las empresas estadounidenses también reducen los riesgos de hacer negocios en otros países si consiguen un seguro de la Corporación para la Inversión Privada en el Extranjero (*Overseas Private Investment*



PERSPECTIVA GLOBAL

Las formas antigua y nueva de hacer que una empresa sea internacional

La forma antigua de hacer que una empresa fuera internacional era introducirse de manera súbita, realizar la mínima investigación, hacer tratos con funcionarios importantes, llevar a cabo adquisiciones rápidas, enfocarse en los consumidores de alto nivel económico y ver cómo los clientes locales empezaban a comprar los productos de la empresa. Sin embargo, ese enfoque tuvo más fracasos que éxitos.

El enfoque más reciente y efectivo para hacer que una empresa sea internacional es llevar a cabo una exhaustiva labor de investigación con respecto a la cultura, los distribuidores, proveedores y clientes antes de iniciar operaciones en tierras extranjeras. La globalización exitosa actualmente requiere invertir tiempo y energía para comprender la naturaleza de la actividad comercial en los distintos países, y forjar metódicamente una presencia partiendo desde cero. En la actualidad, las compañías que tienen éxito en el proceso de globalización trabajan muy de cerca con burócratas, empresarios, grupos sociales y clientes potenciales de diversos niveles económicos. Estas empresas también se enfocan en los individuos de países donde el ingreso promedio es bajo, pero cuyo número total supera por mucho al 10% de los países y clientes más ricos. Estas compañías se han dado cuenta de que las naciones en vías de desarrollo están creciendo mucho más rápidamente que las naciones industrializadas.

Cuatro mil millones de personas que anualmente ganan el equivalente a \$1,500 o menos viven en países en vías de desarrollo y este grupo crece más rápidamente que los ciudadanos y países adinerados.

Una serie de empresas utiliza este nuevo enfoque para tener éxito a nivel internacional. Hewlett-Packard comercializa actualmente sus productos de manera muy fuerte en América Central y África. Citibank también sigue este nuevo enfoque al convencer a sus clientes corporativos en los países en vías de desarrollo de que establezcan cuentas bancarias minoristas para todo su personal, desde los conserjes hasta los altos ejecutivos. General Electric anunció a principios de 2005 que está siguiendo una nueva estrategia enfocada en países en vías de desarrollo en vez de hacer adquisiciones en Estados Unidos y Europa. Deane Dray, analista de Goldman Sachs, comenta: "La estrategia de GE no es por elección, sino por necesidad. Es en los países en vías de desarrollo donde está ocurriendo el crecimiento más rápido y el más sustentable". Para 2007, GE espera que sus ingresos provenientes de fuera de Estados Unidos lleguen a \$82 mil millones, un 17% más que su estimación de \$70 mil millones para 2005.

Fuente: Adaptado de "Smart Globalization", *Business Week*, 27 de agosto de 2001, pp. 132-137. También Kathryn Kranhold, "GE Pins Hopes on Emerging Markets", *Wall Street Journal*, 2 de marzo de 2005, p. A3.

Corporation, OPIC) que otorga el gobierno de Estados Unidos. Observe en la sección de "Perspectiva global" que las empresas estadounidenses realizan más que nunca una investigación exhaustiva antes de entrar en determinados mercados internacionales.

Globalización

La globalización es un proceso de integración a nivel mundial de las actividades de formulación, implementación y evaluación. Las decisiones estratégicas se toman con base en el efecto que causan en la rentabilidad global de la empresa, y no sólo en consideraciones nacionales o de otro país. Una estrategia global busca cumplir con las necesidades de los clientes a nivel mundial, dando el valor más alto al menor costo. Esto puede significar ubicar la producción en países con los costos de mano de obra más bajos o abundantes recursos naturales, ubicar los centros de investigación e ingeniería compleja donde se disponga de científicos e ingenieros capacitados, y realizar las actividades de marketing cerca de los mercados a los que se busca atender. Una estrategia global incluye diseñar, producir y comercializar los productos teniendo siempre las necesidades globales en mente, en vez de sólo considerar a los países de manera individual. Una estrategia global integra las acciones contra los competidores dentro de un plan de carácter mundial.

La globalización de las industrias ocurre por muchas razones, incluyendo una tendencia mundial hacia patrones de consumo similares, el surgimiento de compradores y vendedores internacionales, y el comercio electrónico y la transmisión instantánea de

dinero e información entre los continentes. La Comunidad Económica Europea (CEE), las religiones, los Juegos Olímpicos, el Banco Mundial, los centros de comercio mundial, la Cruz Roja, Internet, las conferencias ambientales, las telecomunicaciones y las cumbres económicas contribuyen a la interdependencia y al surgimiento de un mercado global.

Queda claro que las diferentes industrias se vuelven globales por diferentes razones. La necesidad de amortizar las inversiones masivas de investigación y desarrollo (I&D) en muchos mercados es una razón importante por la que la industria de fabricación de aeronaves se volvió global. Hacer un seguimiento de la globalización en la propia industria es una importante actividad de la administración estratégica, y saber cómo usar esa información para la propia ventaja competitiva es aún más importante. Por ejemplo, las empresas pueden buscar en todo el mundo la mejor tecnología y seleccionar la que resulte más prometedora para el mayor número de mercados. Cuando las compañías diseñan un producto, lo hacen pensando en comercializarlo en la mayor cantidad de países posible. Cuando fabrican un producto, seleccionan las fuentes de menor costo, como Japón para semiconductores, Sri Lanka para textiles, Malasia para sistemas electrónicos simples y Europa para maquinaria de precisión. Las CMN diseñan sistemas de manufactura para integrar los mercados mundiales. Una de las estrategias más arriesgadas para una empresa nacional es seguir siendo tal en medio de una industria que rápidamente se vuelve global.

China: oportunidades y amenazas

Las empresas estadounidenses hacen cada vez más negocios en China conforme las reformas del mercado en aquel país crean diariamente un escenario más empresarial. La inversión directa extranjera anual en China es de alrededor de \$50 mil millones. Mientras China se prepara para unirse a la Organización Mundial de Comercio en 2007, su gobierno se apresura a modernizar los sistemas de cómputo y las redes de telecomunicaciones, así como a renovar su sistema legal con el fin de que cumpla con las normas internacionales. La indiferencia ante la privacidad y los derechos de propiedad aún es un problema importante en China, pero el gobierno está tratando de establecer, tan pronto como sea posible, nuevas leyes para proteger y fomentar la inversión tecnológica extranjera.

China sigue siendo la economía de más rápido crecimiento en el mundo, ya que su producto interno bruto creció más del 9% en 2004. Sin embargo, el producto interno bruto de la vecina India crece anualmente alrededor del 7% y muchos analistas piensan que, a la hora de realizar negocios con empresas occidentales, el gobierno democrático de India y su gran población de habla inglesa le darán una ventaja sobre China.

Entre los riesgos que aún disuaden a las empresas de iniciar negocios en China se encuentran los siguientes:

- Infraestructura deficiente.
- Indiferencia hacia los asuntos ambientales.
- Ausencia de un sistema legal.
- Corrupción desenfrenada.
- Falta de libertad de prensa, de expresión y de religión.
- Graves violaciones a los derechos humanos.
- Poco respeto para las patentes, derechos de autor, marcas y logotipos.
- Falsificación, fraude y piratería de productos.
- Poco respeto por los contratos legales.
- Principios de contabilidad no aceptados de manera general.

El salario mínimo en China es de \$0.12 por hora, pero muchas empresas pagan aún menos. Los trabajadores chinos generalmente no cuentan con seguro médico ni compensación por lesiones. Pocas empresas disponen de extintores. A menudo se pagan sobornos a los funcionarios para evitar multas y clausuras. Los sindicatos son ilegales e inexistentes en China. La mano de obra infantil es común. Hay opresión política y religiosa y encarcelamientos por motivos de conciencia. Levi Strauss puso fin a todas sus operaciones comerciales en ese país como protesta contra las violaciones a los derechos humanos.

Los líderes de China están decididos a reducir sus problemas de política exterior para poder enfocarse en el desarrollo económico nacional. El presidente Hu Jintao, ha hecho de los objetivos económicos del país una prioridad en la política y en la práctica. Se espera que China supere a India para el año 2006 como el país más elegido para la subcontratación (*outsourcing*) de tecnología de la información (TI). En la actualidad, la economía de China experimenta tal auge que miles de empresas extranjeras han establecido sus plantas manufactureras allí. En Shanghai, un ingeniero recibe un promedio de \$500 al mes, cifra menor en comparación con los \$700 que reciben sus colegas en India y con los \$4,000 que se pagan en Estados Unidos. Conforme se reducen los márgenes en muchas industrias como resultado de la creciente competitividad, China es un país mucho más atractivo que México o India para realizar actividades comerciales, en especial operaciones de TI.

Hong Kong es la pieza central de los esfuerzos de China por reformar, privatizar y expandir sus importaciones y exportaciones a nivel mundial. El mapa de la figura 3-4 ilustra la ubicación estratégica que tiene Hong Kong para China. Con 6.3 millones de habitantes, un magnífico puerto, riqueza financiera, 500 bancos de 43 países, la octava bolsa de valores más grande del mundo e impuestos mínimos, Hong Kong sirve como la puerta de entrada a un país en rápido crecimiento. Tan sólo las empresas estadounidenses cuentan con 178 sedes regionales en Hong Kong y transfieren \$10,500 millones en inversión directa.

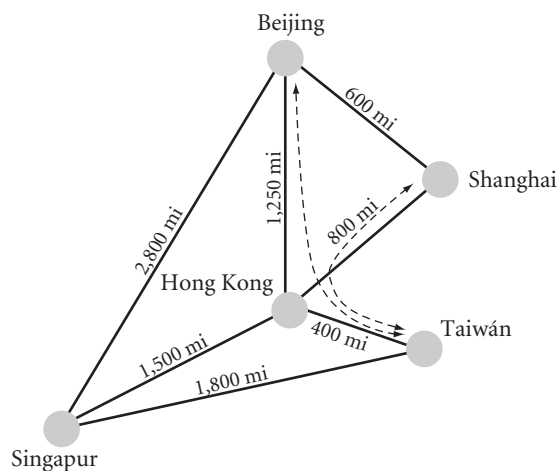
El jefe de gobierno de Hong Kong, Tung Chee Hwa, renunció en 2005, dos años antes de que terminara su periodo, en medio de protestas callejeras que exigían un Estado más democrático. Donald Ysang remplazó a Tung Hwa, pero pronto habrá elecciones para elegir al próximo líder de Hong Kong, una región cuya economía que registró un crecimiento vertiginoso del 7.8% en 2004.

En 2006, Dell Inc. terminó la construcción de una segunda planta industrial en Xiamen, China, con lo que duplicó su capacidad de producción para fabricar computadoras personales para China, Hong Kong y Japón. Dell, el vendedor líder de computadoras personales en el mundo, abrió la primera planta en Xiamen en 1998 y ahora es el cuarto vendedor más importante de computadoras personales en China, con aproximadamente el 7% de la participación de mercado.

El número de chinos que viajan al extranjero llegó a 29 millones en 2004, un 70% más que en 2002.²³ La Organización Mundial de Turismo estima que el número de chinos que viajarán al extranjero llegará a 100 millones para 2020. En comparación, poco menos de 17 millones de japoneses viajaron al extranjero en 2004. Como respuesta, muchos vendedores minoristas a nivel mundial ofrecen publicaciones y sitios Web en chino para atraer el creciente negocio de los turistas de ese país.

FIGURA 3-4

Ubicación estratégica de Hong Kong



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

Una *matriz de evaluación de factores externos* (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como se ilustra en la tabla 3-8, una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta es mayor al promedio*, 2 = *la respuesta es el promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en 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.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente 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 aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En la tabla 3-8 se presenta un ejemplo de una matriz EFE para el importante productor avícola Pilgrim's Pride con sede en Pittsburg, Texas. Observe que Pilgrim's Pride aprovecha bien la "creciente demanda de pollo y comida empaquetada" como indican las clasificaciones de 4. Sin embargo, la actuación de la empresa es deficiente en el manejo de la oportunidad de "principal competidor a la venta" y en la amenaza de "principal competidor que aumenta sus gastos en publicidad", como indican las clasificaciones de 1. El factor más importante del análisis es el "problema de la inmigración ilegal", como indica la ponderación de 0.09. Observe también que existen muchos factores que se basan en porcentajes dentro del grupo. ¡Sea todo lo cuantitativo que pueda! También note que las clasificaciones oscilan entre 1 y 4 en oportunidades y amenazas.

La matriz de perfil competitivo (MPC)

La *matriz de perfil competitivo* (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición es-

TABLA 3-8 Matriz EFE para la empresa avícola Pilgrim's Pride

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
1. La demanda por el pollo aumenta un 8% anualmente.	0.07	4	0.28
2. La demanda por la comida preparada aumenta un 10% anualmente.	0.08	4	0.32
3. La exportación de pollo crece un 12% anualmente.	0.05	3	0.15
4. La tecnología de empaque ofrece ahorros en costos del 15% anual.	0.03	2	0.06
5. La investigación genética permite que los pollos crezcan un 20% más rápido.	0.03	2	0.06
6. El principal competidor está a la venta por \$1,000 millones.	0.02	1	0.02
7. El pollo cuesta un 40% menos que otros tipos de carne.	0.05	3	0.15
8. Hay nuevos tratamientos para reducir la salmonela en los pollos.	0.04	2	0.08
9. Las nuevas leyes respecto a los trabajadores inmigrantes ayudan a la industria.	0.03	4	0.12
Amenazas			
10. La reputación de la industria del pollo no es buena por el estado en que se encuentra.	0.05	3	0.15
11. El competidor principal aumentó un 30% sus gastos de publicidad.	0.06	1	0.06
12. Creciente regulación gubernamental de la industria.	0.04	2	0.08
13. El miedo a la salmonelosis surge con frecuencia.	0.06	2	0.12
14. La industria necesita de mucha mano de obra y está sujeta a sindicatos.	0.06	4	0.24
15. Las tasas de interés aumentan 1% anualmente.	0.04	2	0.08
16. Las condiciones de sequía aumentan los precios del grano.	0.05	2	0.10
17. Las principales compañías rivales están más integradas.	0.07	2	0.14
18. El problema de la inmigración ilegal es una plaga para la empresa.	0.09	3	0.27
19. La industria tiene márgenes de utilidades de menos del 3%.	0.08	1	0.08
Total	1.00		2.56

tratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores *críticos de éxito* en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. Hay algunas diferencias importantes entre la matriz MPC y la EFE. La primera es que los factores críticos de éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o fácticos e incluso pueden enfocarse en cuestiones internas. Los factores críticos de éxito en una MPC tampoco están agrupados en oportunidades y amenazas como lo están en una EFE. En una MPC se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa muestra. Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna.

En la tabla 3-9 se ofrece un ejemplo de matriz de perfil competitivo. En ese ejemplo, la publicidad y la expansión global son los factores críticos de éxito más importantes, como indica la ponderación de 0.20. La calidad de los productos de Avon y L'Oreal es superior, como prueba una clasificación de 4; la "posición financiera" de L'Oreal es buena, como indica su clasificación de 3; Procter & Gamble es la empresa más débil en general, como revela la puntuación ponderada total de 2.80.

Otros factores que se incluyen a menudo en este análisis (aparte de los críticos de éxito que se mencionan en el ejemplo de la matriz MPC) son la extensión de la línea de

TABLA 3-9 Un ejemplo de matriz de perfil competitivo

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de los precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Administración	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		3.25		2.80

Nota: 1. Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. 2. Como indica la puntuación ponderada total de 2.80, el competidor 3 es el más débil. 3. Sólo se incluyen ocho factores críticos de éxito por cuestiones de simplicidad; en realidad, son muy pocos.

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 el comercio electrónico.

Una aclaración sobre la interpretación: el hecho de que una empresa reciba una puntuación de 3.2 y otra una de 2.8 en una matriz de perfil competitivo no quiere decir que la primera sea un 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.

Se presenta otra matriz de perfil competitivo en la tabla 3-10 para Gateway Computer Company. Observe que Apple tiene la mejor calidad del producto y la mejor experiencia administrativa; Dell cuenta con la mejor participación de mercado y el mejor sistema de inventarios; Gateway ofrece el mejor precio, como indica la clasificación.

TABLA 3-10 Matriz de perfil competitivo para Gateway Computer (2003)

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	GATEWAY		APPLE		DELL	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>
Participación de mercado	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Sistema de inventarios	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Posición financiera	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Calidad de los productos	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Lealtad de los consumidores	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08
Distribución de ventas	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Expansión global	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Estructura de la organización	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Capacidad de producción	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Comercio electrónico	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Precio competitivo	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Experiencia administrativa	0.01	2	0.02	4	0.04	2	0.02
Total	1.00		2.83		2.47		3.49

CONCLUSIÓN

La creciente turbulencia de los mercados e industrias de todo el mundo significa que la auditoría externa se ha convertido en una parte explícita y vital del proceso de administración estratégica. Este capítulo ofrece un marco para recopilar y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilizan ni otorgan facultades de decisión a sus gerentes y empleados para que identifiquen, vigilen, pronostiquen y evalúen las fuerzas externas clave fracasarán en anticipar las oportunidades y amenazas y, como consecuencia, seguirán estrategias ineficaces, perderán oportunidades y propiciarán la caída de la organización. Las empresas que no aprovechan Internet se están quedando atrás tecnológicamente.

Una importante responsabilidad de los estrategas es asegurar el desarrollo de un sistema de auditoría externa eficaz. Esto incluye utilizar tecnología de información para conformar un sistema de inteligencia competitiva que funcione. Una organización de cualquier tipo o tamaño puede utilizar eficazmente el enfoque de la auditoría externa que se describe en este capítulo. Generalmente, este proceso es más informal en las empresas pequeñas, a pesar de que la necesidad de comprender las tendencias y eventos clave no es menos importante para ellas. La matriz EFE y el modelo de cinco fuerzas de Porter ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben ir acompañadas de un buen juicio intuitivo. En especial las empresas multinacionales necesitan un sistema de auditoría externa sistemático y eficaz porque las fuerzas externas varían mucho entre los diversos países.

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Análisis competitivo (p. 97)	Fuerzas externas (p. 83)	Redimensionar (p. 86)
Análisis industrial (p. 82)	Grado de semejanza de los mercados (p. 100)	Reducción de personal (p. 86)
Aprender del socio (p. 99)	Inteligencia competitiva (IC) (p. 96)	Regresión lineal (p. 105)
Armonización fiscal (p. 92)	Internet (p. 93)	Similitud de los recursos (p. 100)
Auditoría externa (p. 82)	Inversión extranjera directa (IED) (p. 89)	Sondeo del entorno (p. 82)
Dejar de reclutar (p. 86)	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (p. 110)	Tecnología de la información (TI) (p. 93)
Director de análisis competitivo (p. 97)	Matriz del perfil competitivo (MPC) (p. 110)	Unidades habitacionales de asistencia (p. 88)
Director de información (CIO) (p. 93)	Modelo de las cinco fuerzas de Porter (p. 100)	
Director de tecnología (CTO) (p. 93)		
Enfoque/organización industrial (I/O) (p. 84)		

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

1. Explique cómo se lleva a cabo una auditoría externa de administración estratégica.
2. Identifique una tendencia creciente económica, social, política o tecnológica que afecte significativamente a las instituciones financieras.
3. Analice la siguiente declaración: Las oportunidades y amenazas importantes, por lo general, son el resultado de la interacción entre las tendencias ambientales clave y no de un único evento o factor externo.
4. Identifique dos industrias que experimentan rápidos cambios tecnológicos y tres industrias que experimentan pocos cambios tecnológicos. ¿En qué se diferencia la necesidad de un pronóstico tecnológico en estas dos industrias? ¿Por qué?
5. Utilice el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad dentro de la industria bancaria estadounidense.
6. ¿Qué técnicas importantes de pronóstico utilizaría para identificar a) oportunidades y amenazas económicas y b) oportunidades y amenazas demográficas? ¿Por qué estas técnicas son las más apropiadas?
7. ¿Cómo afecta la auditoría externa a otros componentes del proceso de administración estratégica?
8. Si fuera dueño de una pequeña empresa, explique cómo organizaría un sistema de sondeo de información estratégica. ¿Cómo lo organizaría en una gran empresa?
9. Construya una matriz EFE para una organización de su elección.
10. Concierte una cita con un bibliotecario de su universidad para aprender a utilizar las bases de datos *online*. Informe de sus hallazgos en clase.
11. Describa las ventajas y desventajas de las estrategias de cooperación frente a las competitivas.
12. Si fuera estrategia de un banco local, explique cuándo utilizaría pronósticos cualitativos y cuándo cuantitativos.
13. ¿Cuál es su pronóstico para las tasas de interés y la bolsa de valores en los próximos meses? Cuando sube la bolsa de valores, ¿siempre bajan las tasas de interés? ¿Por qué? ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de estas tendencias?
14. Explique cómo afecta la tecnología de la información a las estrategias de una organización donde haya trabajado recientemente.
15. Supongamos que su jefe desarrolla una matriz EFE que incluye 62 factores. ¿Qué le sugeriría para reducir el número a 20 factores?
16. Analice la ética de realizar labores de inteligencia competitiva.
17. Analice la ética de cooperar con las empresas rivales.
18. Visite el sitio Web de SEC, en www.sec.gov, y analice los beneficios de utilizar la información que ahí se presenta.
19. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las operaciones de las compañías estadounidenses y las de las corporaciones multinacionales que afectan la administración estratégica?
20. ¿Por qué la globalización de las industrias es un factor común en la actualidad?
21. Analice las oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa al hacer negocios en China.
22. ¿Está usted de acuerdo con los teóricos del enfoque I/O en que los factores externos son más importantes que los factores internos para que una empresa alcance su ventaja competitiva? Explique ambas posiciones.
23. Defina, compare y contraste las ponderaciones frente a las clasificaciones en una matriz EFE y en una EFL.
24. Desarrolle una matriz de perfil competitivo para su universidad. Incluya seis factores.
25. Haga una lista de 10 áreas externas que generen oportunidades y amenazas.
26. Analice las recientes tendencias en las condiciones económicas de Rusia.
27. Verdadero o falso: China reemplazó a México en 2003 como el mayor exportador a Estados Unidos. Analice esta afirmación.
28. Defina y analice las implicaciones de la “armonización fiscal” en Europa.
29. ¿Cree que las estrategias deben conocerse dentro de las empresas o mantenerse en secreto? Explique su respuesta.
30. Verdadero o falso: Por primera vez en 100 años, China atrajo en el año 2002 más inversión directa extranjera (IDE) que Estados Unidos.

NOTAS

1. York Freund, "Critical Success Factors", *Planning Review* 16, núm. 4, julio-agosto de 1988, p. 20.
2. A. M. McGahan, "Competition, Strategy and Business Performance", *California Management Review* 41, núm. 3, 1999, pp. 74-101; A. McGahan y M. Porter, "How Much Does Industry Matter Really?", *Strategic Management Journal* 18, núm. 8, 1997, pp. 15-30.
3. Guy Chazan, "In Putin's Russia, Business Struggles for a Foothold", *Wall Street Journal*, 27 de abril de 2005, p. A1.
4. *Ibid.*
5. Guy Chazan y Gregory White, "Gazprom to Buy Control of Izvestia, Tightening Kremlin's Media Grip", *Wall Street Journal*, 3 de junio de 2005, p. A3.
6. *Ibid.*
7. Encuestas industriales de S&P, industria de las bebidas, 2005.
8. Frederick Gluck, "Global Competition in the 1990s", *Journal of Business Strategy*, primavera de 1983, pp. 22-24.
9. John Harris, Robert Shaw, Jr. y William Sommers, "The Strategic Management of Technology", *Planning Review* 11, núm. 11, enero-febrero de 1983, pp. 28, 35.
10. Bill Saporito, "Companies that Compete Best", *Fortune*, 22 de mayo de 1989, p. 36.
11. Louis Lavelle, "The Case of the Corporate Spy", *Business Week*, 26 de noviembre de 2001, pp. 56-57.
12. Kenneth Sawka, "Demystifying Business Intelligence", *Management Review*, octubre de 1996, p. 49.
13. John Prescott y Daniel Smith, "The Largest Survey of 'Leading-Edge' Competitor Intelligence Managers", *Planning Review* 17, núm. 3, mayo-junio de 1989, pp. 6-13.
14. Gary Hamel, Yves Doz y C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors—and Win", *Harvard Business Review* 67, núm. 1, enero-febrero de 1989, p. 133.
15. Jon Swartz, "Rivals Form United Front Against Spam", *USA Today*, 29 de abril de 2003, p. 2B.
16. M.J. Chen. "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", *Academy of Management Review* 21, 1996, p. 106.
17. 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, p. 59. También, M. J. Chen, "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", *Academy of Management Review* 21, 1996, pp. 107-108.
18. David Bank, "A Site-Eat-Site World", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 1999, p. R8.
19. Arthur Thompson, Jr., A.J. Strickland III y John Gamble. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2005, p. 63.
20. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 24-27.
21. horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/rationale.asp
22. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment", *Business Horizons* 31, núm. 5, septiembre-octubre de 1988, p. 67.
23. Kristine Crane y Alex Ortolani, "Travel Industry Targets China", *Wall Street Journal*, 15 de junio de 2005, p. A12.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

Barr, P. S. y M. A. Glynn. "Cultural Variations in Strategic Issue Interpretation: Relating Cultural Uncertainty Avoidance to Controllability in Discriminating Threat and Opportunity", *Strategic Management Journal* 25, núm. 1, enero de 2004, p. 59.

Bendoly, E., A. Soni y M. A. Venkataramanan. "Value Chain Resource Planning: Adding Value with Systems Beyond the Enterprise", *Business Horizons* 47, núm. 2, marzo-abril de 2004, p. 79.

Carter, J. y N. Sheehan. "From Competition to Cooperation: E-Tailing's Integration with Retailing",

- Business Horizons* 47, núm. 2, marzo-abril de 2004, p. 71.
- Choi, Young Rok y Dean A. Shepherd. "Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities", *Journal of Management* 30, núm. 3, 2004, p. 377.
- Chussil, Mark. "With All This Intelligence, Why Don't We Have Better Strategies?", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 1, 2005, p. 26.
- Crane, A. "In the Company of Spies: When Competitive Intelligence Gathering Becomes Industrial Espionage", *Business Horizons* 48, núm. 3, mayo-junio de 2005, p. 233.
- Ernst, D. y J. Bamford. "Best Practice: Your Alliances Are Too Stable", *Harvard Business Review*, junio de 2005, p. 133.
- Hansen, M. T. y N. Nohria. "How to Build Collaborative Advantage", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 1, otoño de 2004, p. 22.
- Huffman, B.J. "Why Environmental Scanning Works Except When You Need It", *Business Horizons* 47, núm. 3, mayo-junio de 2004, p. 39.
- . "Intelligence", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 3, primavera de 2005, p. 5.
- Javidan, M., G. K. Stahl, F. Brodbeck y C. P. M. Wilderom. "Cross-Border Transfer of Knowledge: Cultural Lessons from Project GLOBE", *The Academy of Management Executive* 19, núm. 2, mayo de 2005, p. 59.
- Ketchen, Jr., D. J., C. C. Snow y V. L. Hoover. "Improving Firm Performance by Matching Strategic Decision-Making Processes to Competitive Dynamics", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 4, noviembre de 2004, p. 29.
- Kim, Eonsoo, Dae-il Nam y J. L. Stimpert. "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions", *Journal of Management* 30, núm. 5, 2004, p. 569.
- . "The Many Dimensions of Culture", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 1, febrero de 2004, p. 88.
- Robertson, C. J. y A. Watson. "Corruption and Change: The Impact of Foreign Direct Investment", *Strategic Management Journal* 25, núm. 4, abril de 2004, p. 385.
- Spanos, Y. E., G. Zaralis y S. Lioukas. "Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece", *Strategic Management Journal* 25, núm. 2, febrero de 2004, p. 139.
- Tan, J. y D. Tan. "Environment-Strategy Co-evolution and Co-alignment: A Staged Model of Chinese SOEs Under Transition", *Strategic Management Journal* 26, núm. 2, febrero de 2005, p. 141.
- Toh, Soo Min y Angelo S. DeNisi. "A Local Perspective to Expatriate Success", *The Academy of Management Executive* 19, núm. 1, febrero de 2005, p. 132.

Ejercicios experienciales



Ejercicio experiencial 3A

Desarrollar una matriz EFE para Google (GOOG)

OBJETIVO

Con este ejercicio usted adquirirá práctica en el desarrollo de una matriz EFE, la cual resume los resultados de una auditoría externa. Ésta es una herramienta importante que los estrategas utilizan ampliamente.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Junto con otros dos estudiantes de la clase, prepare una matriz EFE para Google. Si es necesario, consulte el caso de cohesión y el ejercicio experiencial 1A, para identificar oportunidades y amenazas externas.
- Paso 2** Los equipos de tres personas que participan en este ejercicio deben registrar sus puntuaciones ponderadas totales de la EFE en el pizarrón. Escriban sus iniciales después de sus puntuaciones para identificar cuáles son las de su equipo.
- Paso 3** Comparen las puntuaciones ponderadas totales. ¿Qué equipo tuvo la puntuación más cercana a la respuesta del profesor? Analicen las razones de la variación en las puntuaciones registradas en el pizarrón.

Ejercicio experiencial 3B

La evaluación externa

OBJETIVO

Este ejercicio le ayudará a familiarizarse con las importantes fuentes de información externa disponibles en la biblioteca de su universidad. Una parte clave de la preparación de una auditoría externa es buscar en Internet y examinar las fuentes publicadas de información relevante acerca de las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. Antes de formular las estrategias de manera eficaz, es necesario identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Seleccione una empresa o negocio donde trabaje actualmente o donde haya trabajado alguna vez. Realice una auditoría externa para esa empresa. Encuentre las oportunidades y amenazas en ejemplares recientes de periódicos y revistas. Busque información utilizando Internet.
- Paso 2** En una hoja de papel por separado, haga una lista de 10 oportunidades y 10 amenazas a las que se enfrenta esa empresa. Sea específico al establecer cada factor.
- Paso 3** Incluya una bibliografía que indique dónde encontró la información.
- Paso 4** Escriba un resumen de tres páginas sobre sus descubrimientos y entréguelo al profesor.

Ejercicio experiencial 3C

Desarrollar una matriz EFE para mi universidad

OBJETIVO

Cada vez más universidades utilizan el proceso de administración estratégica. Las instituciones identifican y evalúan consciente y sistemáticamente las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la educación superior en su estado, nación y en el mundo.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Reúnase con dos compañeros de la clase y preparen una matriz EFE para su institución.
- Paso 2** Anoten en el pizarrón su puntuación ponderada total en una columna que incluya las puntuaciones de todos los equipos de tres personas que hayan participado. Escriban sus iniciales junto a su puntuación para identificar cuáles son las de su equipo.
- Paso 3** ¿Qué equipo vio de manera más positiva las estrategias de su universidad? ¿Qué equipo vio de manera más negativa las estrategias de su universidad? Analice la naturaleza de las diferencias.

**Ejercicio
experiencial 3D**

*Desarrollar una matriz
de perfil competitivo
para Google (GOOG)*

OBJETIVO

Vigilar el desempeño y las estrategias de los competidores es un aspecto clave de una auditoría externa. Este ejercicio está diseñado para que practique la evaluación de la posición competitiva de las organizaciones en una industria determinada y para que asimile esa información en la forma de una matriz de perfil competitivo.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Regrese al caso de cohesión y revise la sección sobre los competidores.
- Paso 2** En una hoja de papel por separado, prepare una matriz de perfil competitivo que incluya a Google y Yahoo!
- Paso 3** Entregue la matriz de perfil competitivo para que el profesor la califique como trabajo en clase.

**Ejercicio
experiencial 3E**

*Desarrollar una matriz
de perfil competitivo
para mi universidad*

OBJETIVO

Su universidad compite con otras instituciones educativas del mundo, en especial con aquellas dentro de su estado. Los fondos estatales, el cuerpo estudiantil, el profesorado, el personal, las donaciones y los fondos federales son áreas de competitividad. El propósito de este ejercicio es que practique el pensamiento competitivo acerca del negocio de la educación en su estado.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Identifique dos universidades de su estado que compitan directamente con la institución en la cual usted estudia. Entreviste a varias personas que estén conscientes de las fortalezas y debilidades de esas universidades en particular. Registre la información acerca de las dos universidades competidoras.
- Paso 2** Prepare una matriz de perfil competitivo que incluya a su institución y a dos instituciones competidoras. Incluya los siguientes factores en su análisis:
1. Cuota de matrícula.
 2. Calidad del profesorado.
 3. Reputación académica.
 4. Tamaño promedio de los grupos.

5. Paisaje 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 la matriz de perfil competitivo a su profesor para que la evalúe.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir cómo llevar a cabo una auditoría interna de administración estratégica.
2. Analizar la visión basada en los recursos (RBV) de la administración estratégica.
3. Analizar las relaciones clave entre las áreas funcionales de la empresa.
4. Comparar y contrastar la cultura de Estados Unidos con la de otros países.
5. 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 información general.
6. Explicar cómo se definen las fortalezas y debilidades internas de una empresa, y cómo se les da prioridad.
7. Explicar la importancia del análisis de los indicadores financieros.
8. Analizar la naturaleza y la función de los sistemas de información general en la administración estratégica.
9. Desarrollar una matriz de evaluación de factores internos (EFI).
10. Explicar el benchmarking como una herramienta de la administración financiera.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 4A

Realizar un análisis de indicadores financieros para Google (GOOG)

Ejercicio experiencial 4B

Construir una matriz EFI para Google (GOOG)

Ejercicio experiencial 4C

Construir una matriz EFI para mi universidad

“Citas notables”

Al igual que ocurre con cualquier producto o servicio, el proceso de planeación debe administrarse y configurarse para que resulte útil a los ejecutivos como un medio para la toma de decisiones estratégicas.

Robert Lenz

La diferencia entre hoy y hace cinco años es que entonces los sistemas informáticos tenían una función limitada. Usted no apostaba su compañía por ellos. Ahora sí lo hace.

William Gruber

Un liderazgo débil puede hacer naufragar a la estrategia más sólida.

Sun Zi

Cuando una empresa sigue utilizando una estrategia que antes resultó exitosa, al final y de manera inevitable, cae víctima de un competidor.

William Cohen

Triste pero cierto, los hombres de negocios de Estados Unidos cuentan con el dominio más bajo en lenguas extranjeras entre las grandes naciones industrializadas. Las escuelas de negocios de Estados Unidos no conceden importancia al aprendizaje de lenguas extranjeras, y los estudiantes generalmente evitan estudiar otros idiomas.

Ronald Dulek

Los grandes espíritus siempre han encontrado una violenta oposición por parte de las mentes mediocres.

Albert Einstein

Este capítulo se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial. Se examinan las relaciones entre estas áreas del negocio y las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales. Se describe el proceso para llevar a cabo una auditoría interna. Se presenta la visión basada en los recursos de la administración estratégica (*Resource-Based View*, RBV), así como el concepto de análisis de la cadena de valor (VCA).

La naturaleza de la auditoría interna

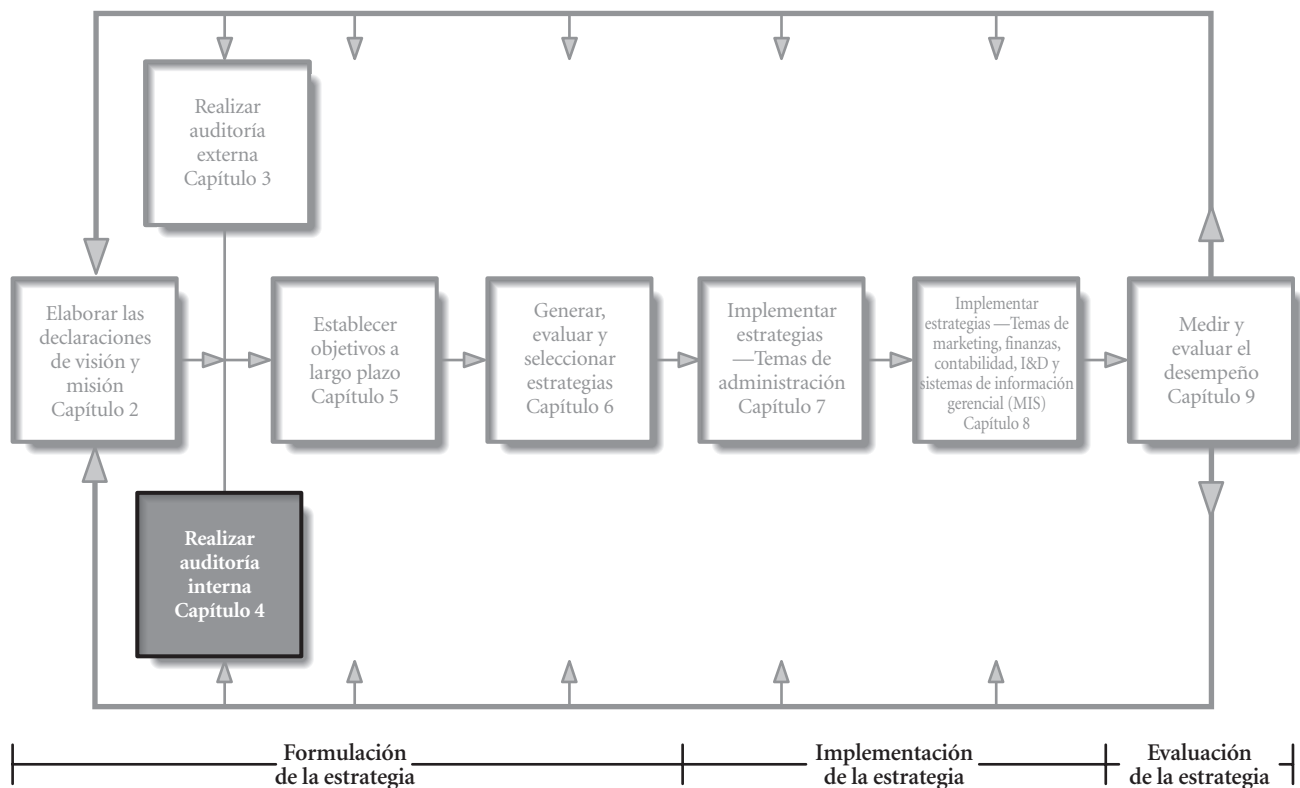
VISITE INTERNET

Excelentes citas acerca de la planeación estratégica. (www.planware.org/quotes.htm#3)

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. 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 de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades. La parte correspondiente a la auditoría interna del proceso de administración estratégica se ilustra en la figura 4-1.

FIGURA 4-1

Modelo completo de la administración estratégica



Fuerzas internas clave

En un texto de política empresarial sería imposible revisar a profundidad todo el material que se presenta en cursos de marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de información gerencial, y producción y operación; en el marketing existen muchas subáreas dentro de estas funciones, como atención al cliente, garantías, publicidad, empaque y fijación de precios.

Para diferentes tipos de organizaciones, como hospitales, universidades y dependencias gubernamentales, las áreas de negocio funcionales son, por supuesto, diferentes. En un hospital, por ejemplo, las áreas funcionales incluyen cardiología, hematología, maternidad, mantenimiento, apoyo médico y cobranzas. Las áreas funcionales de una universidad incluyen programas deportivos, servicios de colocación, alojamiento, recaudación de fondos, investigación académica, orientación y programas internos. Dentro de las grandes organizaciones, cada división presenta sus fortalezas y debilidades particulares.

Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman *competencias distintivas*. El desarrollo de las ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. Por ejemplo, al producir una amplia gama de productos innovadores, 3M está explotando su competencia distintiva en investigación y desarrollo. Las estrategias se diseñan en parte para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y, tal vez, hasta en competencias distintivas.

Algunos investigadores destacan la importancia de la parte de la auditoría interna en el proceso de administración estratégica comparándola con la auditoría externa. Robert Grant llegó a la conclusión de que la auditoría interna es más importante, al afirmar lo siguiente:

En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de esos clientes está en continuo cambio y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan de manera constante; una orientación enfocada al exterior no constituye cimientos seguros para formular estrategias a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo, los propios recursos y capacidades de la compañía son una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad. Por consiguiente, una definición de un negocio en términos de lo que es capaz de hacer, ofrece una base más duradera para la estrategia que una definición basada en las necesidades que la empresa trata de satisfacer.¹

El proceso de desarrollo de una auditoría interna

El proceso de desarrollo de una *auditoría interna* se asemeja mucho al de una auditoría externa. Es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa. Se debe asignar una prioridad a 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 colectivamente.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de realizar una auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización. Esto representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa. Por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y manufactura analizan de manera conjunta los puntos relacionados con las fortalezas y debilidades internas, adquieren una mejor comprensión de los asuntos, problemas, preocupaciones y necesidades de todas las áreas funcionales. En las

organizaciones en las que no se emplea la administración estratégica, la interacción entre los gerentes de marketing, finanzas y manufactura suele ser escasa. 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* es quizá la más importante en administración.

Llevar a cabo una auditoría interna requiere recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. Los factores críticos de éxito, que incluyen fortalezas y debilidades, pueden identificarse y ordenarse por prioridades de la forma en que se mostró en el capítulo 3. De acuerdo con William King, la identificación de 10 a 20 de las fortalezas y debilidades más importantes que pudieran afectar el futuro de la organización se debe encargar a un grupo de trabajo integrado por gerentes de diferentes unidades de la organización, con el apoyo del personal. Al respecto, King señala:

Como sabe cualquier gerente con experiencia, obtener conclusiones acerca de cuáles son las 10 o 20 fortalezas y debilidades organizacionales más importantes es difícil, cuando implica a gerentes que representan intereses y puntos de vista diversos en la organización. Elaborar una lista de 20 páginas sobre las fortalezas y debilidades es una tarea relativamente sencilla, pero una lista de las 10 o 15 más importantes supone un análisis y una negociación profundos, a causa de las opiniones que se requieren y el efecto que esa lista inevitablemente tendrá al utilizarse en la formulación, implementación y evaluación de las estrategias.²

VISITE INTERNET

Presenta el plan estratégico completo del Departamento de Seguros del Estado de Wyoming, incluyendo su lista de fortalezas y debilidades.

(www.state.wy.us/state/strategy/insurance.html)

La administración estratégica es un proceso sumamente interactivo que requiere de una coordinación efectiva entre los gerentes de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I&D y de los sistemas de información gerencial. Aunque los estrategas supervisen el proceso de administración estratégica, para que éste tenga éxito se requiere que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales trabajen en conjunto para aportar ideas e información. Por ejemplo, tal vez los gerentes financieros necesiten restringir el número de opciones viables disponibles a los gerentes operativos, o quizá los gerentes de I&D desarrollen productos para los cuales los gerentes de marketing necesiten fijar objetivos más altos. Un punto clave para el éxito organizacional es una coordinación y un entendimiento efectivos entre los gerentes de todas las áreas funcionales del negocio. Es a través de la participación en el desarrollo de una auditoría interna de administración estratégica como 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 dentro de su compañía. El conocimiento de estas relaciones es esencial para el establecimiento eficaz de objetivos y estrategias.

El hecho de no poder identificar y entender las relaciones entre las áreas funcionales de un negocio resulta perjudicial para la administración estratégica, y el número de las relaciones que deben ser administradas se incrementa de manera drástica con el tamaño, la diversidad y la dispersión geográfica de la empresa y con el número de productos o servicios que ofrece. En general, las entidades gubernamentales y las organizaciones no lucrativas no hacen mucho hincapié en las relaciones entre las funciones del negocio. Algunas empresas conceden demasiada importancia a una función a expensas de otras. Como explica Ansoff:

Durante los primeros 50 años, las empresas exitosas centraron sus energías en optimizar el desempeño de una de las principales funciones: producción y operaciones, I&D o marketing. Actualmente, ante la creciente complejidad y el dinamismo del entorno, el éxito depende cada vez más de una combinación prudente de varias influencias funcionales. La transición del enfoque monofuncional hacia uno multifuncional es esencial para que la administración estratégica tenga éxito.³

El *análisis de indicadores financieros* demuestra la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales del negocio. Una disminución del rendimiento sobre la inversión o de la proporción del margen de ganancias puede ser resultado de un marketing ineficaz, políticas administrativas deficientes, errores en investigación y desarrollo o un mal sistema de información gerencial. La eficacia de las actividades de formulación, implementación y evaluación de las estrategias depende del buen entendimiento sobre cómo se afectan entre sí las funciones del negocio. Para que las estrategias tengan éxito, se requiere un esfuerzo coordinado de todas las áreas funcionales del negocio. En el aspecto de la planeación, George escribió:

Conceptualmente podemos separar la planeación con la finalidad de realizar un debate y un análisis teóricos, pero en la práctica, no es una entidad distinta ni existe de forma separada. La función de planeación se mezcla con todas las demás funciones del negocio y es como la tinta que, una vez mezclada con el agua, no se puede separar. Se extiende por toda la organización y es parte del todo que implica administrar una organización.⁴

La visión basada en los recursos (RBV)

El enfoque de *la visión basada en los recursos* (*Resource-Based View*, RBV) para la ventaja competitiva, que obtuvo una gran aceptación en la década de 1990 y aún la sigue teniendo, sostiene que los recursos internos de una empresa son más importantes que los factores externos para lograr y mantener una ventaja competitiva. A diferencia de la teoría I/O presentada en el capítulo anterior, los defensores del enfoque RBV afirman que el desempeño organizacional estará determinado principalmente por los recursos internos, los cuales se clasifican en tres categorías exhaustivas: recursos físicos, humanos y organizacionales.⁵ Los recursos físicos incluyen las instalaciones y el equipo, el lugar, 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; los recursos organizacionales, por último, incluyen la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual y las bases de datos. La teoría RBV afirma que, de hecho, son los recursos los que ayudan a una empresa a desarrollar las oportunidades y a neutralizar las amenazas.

La premisa básica del enfoque RBV es que la mezcla, el tipo, la cantidad y la naturaleza de los recursos internos de una empresa son los aspectos más importantes a la hora de formular estrategias que puedan conducir hacia una ventaja competitiva sostenida. Administrar estratégicamente de acuerdo con el enfoque RBV implica desarrollar y aprovechar al máximo los recursos y capacidades únicos de una empresa, y mantener y fortalecer continuamente tales recursos. La teoría afirma que es ventajoso para una empresa buscar una estrategia que no se esté llevando a la práctica en esos momentos en una empresa rival. De acuerdo con los teóricos del enfoque RBV, cuando otras compañías son incapaces de imitar una estrategia en particular, entonces la empresa en cuestión cuenta con una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, para que un recurso sea valioso, debe ser: 1. poco común, 2. difícil de imitar o 3. difícil de sustituir. A menudo llamadas *indicadores empíricos*, estas tres características de los recursos permiten a una empresa implementar estrategias que mejoren tanto su eficiencia como su eficacia y que conduzcan a una ventaja competitiva sostenida. 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 probablemente implementarán estrategias similares, de tal forma que ninguna tendrá una ventaja competitiva sostenida. 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, a la hora de sostener una ventaja competitiva se tendrá mayor ventaja si los recursos también son poco comunes.

También es importante que estos mismos recursos sean difíciles de imitar. Si las empresas no pueden obtener los recursos fácilmente, afirman los teóricos del enfoque RBV, entonces es más probable que esos recursos conduzcan a una ventaja competitiva que los que son fáciles de imitar. Aunque una empresa utilice recursos poco comunes, sólo se alcanzará una ventaja competitiva sostenida si otras empresas no están en condiciones de obtenerlos fácilmente.

El tercer indicador empírico que contribuye a que los recursos sean una fuente de ventaja competitiva es la capacidad de remplazarlos. Tomando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, una empresa será capaz de mantener su ventaja competitiva en la medida en que no existan sustitutos viables. Sin embargo, incluso si una empresa competidora no logra imitar a la perfección los recursos de otra, aún podrá obtener una ventaja competitiva sostenida si obtiene sustitutos de esos recursos.

El enfoque RBV ha seguido ganando adeptos y continúa buscando una mejor comprensión de la relación entre los recursos y la ventaja competitiva sostenida en la administración estratégica. Sin embargo, como se hizo mención en el capítulo 3, es imposible decir con cierto grado de certeza que los factores internos o los externos serán siempre (o incluso de manera consistente) los más importantes al buscar la ventaja competitiva. Entender los factores internos y externos y, principalmente, comprender las relaciones entre ellos, será la clave para una formulación estratégica eficaz (la cual se analiza en el capítulo 6). Puesto que los factores internos y externos cambian continuamente, los estrategas buscan identificar y aprovechar los cambios positivos y amortiguar los efectos de los negativos en un esfuerzo continuo por obtener y mantener la ventaja competitiva de una empresa. Ésta es la esencia y el reto de la administración estratégica, y con frecuencia la supervivencia de la empresa depende de ello.

Integración de la estrategia con la cultura

Las relaciones entre las actividades funcionales de negocio de una empresa quizás se ejemplifiquen mejor al enfocarse en la cultura organizacional, un fenómeno interno que se extiende por todos los departamentos y divisiones de una organización. La *cultura organizacional* se define como “un patrón de comportamiento [que ha] desarrollado 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 a la hora de tomar decisiones estratégicas.

La cultura organizacional capta las fuerzas sutiles, evasivas y en gran medida inconscientes que conforman un lugar de trabajo. Extraordinariamente resistente al cambio, la cultura representa ya sea una fortaleza o una debilidad muy importante para la empresa, y es una razón subyacente de las fortalezas o debilidades en cualquiera de las principales funciones de negocios.

Los *productos culturales*, que se definen en la tabla 4-1, incluyen valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, epopeyas, lenguaje, metáforas, símbolos, héroes y heroínas. Estos productos o dimensiones son palancas que los estrategas pueden utilizar para influir en las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias, y dirigirlas. La cultura de una organización se compara con la personalidad de un individuo en el sentido de que no existen dos organizaciones con la misma cultura y no hay dos individuos con la misma personalidad. Ambas, la cultura y la personalidad, pueden ser bastante perdurables, cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables.

Las dimensiones de la cultura organizacional se expanden por todas las áreas funcionales del negocio. De cierto modo es un arte descubrir los valores y creencias básicos

VISITE INTERNET

Brinda una excelente “bibliografía de negocios y planeación estratégica”.
(home.att.net/~nichols/strategy.htm)

TABLA 4-1 Productos culturales y definiciones relacionadas

Ritos	Conjuntos planeados de actividades dramáticas y relativamente elaboradas que consolidan varias formas de expresiones culturales en un acto y se realizan a través de las interacciones sociales, generalmente para provecho de un público.
Ceremonia	Un sistema compuesto de varios ritos relacionados con una ocasión o acontecimiento en particular.
Ritual	Un conjunto detallado y estandarizado de técnicas y comportamientos para manejar la ansiedad, pero que rara vez producen los efectos técnicos deseados de importancia práctica.
Mito	Una narración dramática de sucesos imaginarios, que generalmente sirve para explicar los orígenes o transformaciones de algo; algunos mitos son una creencia incuestionable acerca de los beneficios prácticos de ciertas técnicas y comportamientos que no está sustentada por los hechos.
Epopéya	Una narración histórica que describe los extraordinarios logros de un grupo y de sus líderes, generalmente en términos heroicos.
Leyenda	Una narración de algún hecho maravilloso que está basada en la historia pero que ha sido embellecida con detalles ficticios.
Historia	Una narración basada en hechos reales que a veces combina la verdad y la ficción.
Cuentos populares	Una narración totalmente ficticia.
Símbolo	Cualquier objeto, acto, hecho, cualidad o relación que sirve de medio para dar significado a algo y que generalmente representa otra cosa.
Lenguaje	Una forma o manera particular en la que los miembros de un grupo emplean el sonido y los símbolos escritos para transmitirse información entre sí.
Metáforas	Resumen verbal empleado para captar una imagen o para reforzar valores antiguos o nuevos.
Valores	Actitudes rectoras de vida que se emplean como directrices de comportamiento.
Creencia	El entendimiento de un fenómeno particular.
Héroes/Heroínas	Individuos a los cuales la organización ha legitimado como modelos de comportamiento para los demás.

Fuente: Adaptado de un artículo de H. M. Trice y J. M. Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review* 9, núm. 4, octubre de 1984, p. 655.

que están profundamente enraizados en la gran colección de historias, lenguaje, héroes y rituales de una organización, pero los productos culturales pueden significar tanto fortalezas como debilidades importantes. La cultura es un aspecto de la organización que ya no debe darse por sentado al llevar a cabo una auditoría interna de la administración estratégica, puesto que la cultura y la estrategia deben trabajar conjuntamente.

El proceso de administración estratégica tiene lugar principalmente dentro de la cultura de una organización en particular. Lorsch encontró que los ejecutivos de compañías exitosas están emocionalmente comprometidos con la cultura de la compañía, pero concluyó que la cultura puede inhibir la administración estratégica de dos maneras fundamentales. Primera, los gerentes a menudo pasan por alto la importancia de los cambios en las condiciones externas 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 afecta considerablemente las decisiones del negocio 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 de trabajo o elevadas creencias éticas—, entonces la administración podrá efectuar a menudo cambios rápida y fácilmente. Sin embargo, si la cultura de la empresa no brinda su apoyo, los cambios estratégicos serán ineficaces o incluso contraproducentes. En ocasiones, la cultura de una empresa se opone a las nuevas estrategias, lo cual acarrea confusión y desorientación. La cultura de una organización debe infundir entusiasmo en las personas para implementar las estrategias. Allarie y Firsirotu hacen hincapié en la necesidad de comprender la cultura:

La cultura ofrece una explicación para las insuperables dificultades que una empresa encuentra cuando intenta cambiar su dirección estratégica. No sólo la cultura “correcta” se ha convertido en la esencia y el cimiento de la excelencia corporativa; también se afirma que el éxito o fracaso de las reformas depende de la sagacidad y habilidad de la administración para modificar la conducta impulsora a tiempo y en sincronía con los cambios requeridos en las estrategias.⁸

El valor potencial de la cultura organizacional aún no se ha reconocido completamente en el estudio de la administración estratégica. Ignorar el efecto que la cultura tiene en las relaciones entre las áreas funcionales del negocio trae como consecuencia barreras en la comunicación, falta de coordinación y la incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes. Es inevitable que se presente algo de tensión entre la cultura y la estrategia de la empresa, pero la tensión debe vigilarse para que no alcance un punto en el cual las relaciones se rompan y la cultura se torne hostil. El desorden resultante entre los miembros de la organización alterará la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Por otra parte, una cultura organizacional que brinda apoyo hará mucho más fácil la administración.

Las fortalezas y debilidades internas asociadas con la cultura de una empresa suelen olvidarse a causa de la naturaleza interfuncional de este fenómeno. Por consiguiente, es importante que los estrategas conciban su empresa como un sistema sociocultural. El éxito se determina a menudo 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 las disposiciones individuales que son necesarios para apoyar la formulación, implementación y evaluación de las estrategias.

La cultura estadounidense frente a otras culturas

Para competir con éxito en los mercados mundiales, los administradores estadounidenses deben conocer mejor las fuerzas históricas, culturales y religiosas que motivan e impulsan a los habitantes de otros países. En Japón, por ejemplo, las relaciones de negocios operan dentro del concepto de *Wa*, el cual enfatiza la armonía del grupo y la cohesión social. En China el comportamiento empresarial gira alrededor del *guanxi*, o relaciones personales. En Corea, las actividades conllevan la preocupación por el *inhwa*, o armonía basada en el respeto de las relaciones jerárquicas, incluyendo la obediencia a la autoridad.⁹

En Europa, generalmente es cierto que cuanto más al norte del continente se esté, más participativo es el estilo de la administración. La mayoría de los trabajadores europeos están sindicalizados y disfrutan de más vacaciones y días festivos que los estadounidenses. Un periodo de comida de 90 minutos y dos periodos de descanso de 20 minutos, matutino y vespertino, son comunes en las empresas europeas. El empleo permanente garantizado es común en los contratos laborales en Europa. En países como Francia, Bélgica y el Reino Unido, el único motivo para el despido inmediato es la conducta delictiva. Un periodo de prueba inicial de seis meses al incorporarse a un empleo generalmente es parte del contrato con una empresa europea. Muchos europeos se sienten ofendidos por el pago en función del desempeño, los sueldos a comisión y los sistemas objetivos de medición y recom-

piensas. Esto es especialmente cierto para los trabajadores del sur de Europa. A muchos europeos también les parece difícil comprender el concepto del espíritu de equipo, puesto que el ambiente sindicalizado ha polarizado las relaciones entre los obreros y los niveles gerenciales en toda Europa.

Una debilidad que las empresas estadounidenses presentan al competir con las empresas de la Cuenca del Pacífico es su falta total de comprensión de las culturas del Lejano Oriente, incluyendo la forma en que piensan y se comportan los asiáticos. El lenguaje chino hablado, por ejemplo, tiene más en común con el inglés hablado que con el japonés o el coreano hablados. Los gerentes de todo el mundo enfrentan la responsabilidad de tener que ejercer la autoridad y, al mismo tiempo, tratar de ser agradables frente a sus subordinados. Los gerentes estadounidenses constantemente conceden gran importancia a mostrarse amigables ante los demás, mientras que los europeos y asiáticos ejercen su autoridad sin que esto les preocupe. Los estadounidenses tienden a utilizar los nombres de pila inmediatamente en sus tratos comerciales con los extranjeros, pero estos últimos, en general, consideran esa costumbre como un atrevimiento. En Japón, por ejemplo, los nombres de pila solamente se utilizan entre familiares y amigos íntimos; aun los socios de negocios de mucho tiempo y los compañeros de trabajo se muestran renuentes a usarlos. En la tabla 4-2 se mencionan otras diferencias y obstáculos culturales que los gerentes estadounidenses necesitan conocer.

Los gerentes de Estados Unidos tienen poca tolerancia al silencio, mientras que los asiáticos consideran importantes los largos periodos de silencio para organizar y evaluar sus pensamientos. Los gerentes estadounidenses están mucho más orientados a la acción que sus contrapartes del resto del mundo; sólo cuando corren a sus citas, conferencias y reuniones sienten que el día ha sido productivo. Pero para los gerentes extranjeros, descansar, escuchar, meditar y pensar se considera productivo. Pasarse toda una conferencia sin hablar es improductivo en Estados Unidos, pero esto se percibe como positivo en Japón si el silencio ayuda a preservar la unidad.

Los gerentes estadounidenses conceden mayor importancia a los resultados a corto plazo que los extranjeros. En marketing, por ejemplo, los gerentes japoneses se esfuerzan por conseguir “clientes eternos”, mientras que los estadounidenses se esfuerzan por lograr una sola venta. Los gerentes de marketing en Japón consideran una venta como el principio,

TABLA 4-2 Obstáculos culturales que hay que conocer

-
- Saludar agitando la mano es un insulto grave en Grecia y Nigeria, particularmente si la mano está cerca de la cara de alguien.
 - Hacer una señal de “adiós” en Europa puede significar “No”, pero quiere decir “Ven acá” en Perú.
 - En China los apellidos se escriben primero.
 - Para dirigirse a un hombre llamado Carlos López García en Latinoamérica se le dice señor López, pero en Brasil se le dice señor García.
 - Las reuniones de trabajo durante el desayuno se consideran poco civilizadas en la mayoría de los países.
 - Los latinoamericanos llegan en promedio 20 minutos tarde a las citas de negocios.
 - Ver a alguien directamente a los ojos se considera una descortesía en Japón.
 - No cruce las piernas en ningún país árabe ni en muchos asiáticos; es una falta de respeto mostrar las suelas de los zapatos.
 - En Brasil, juntar el índice con el pulgar, la señal estadounidense de “OK”, es equivalente a levantar el dedo corazón.
 - Inclinar la cabeza o agitarla hacia atrás en el sur de Italia, Malta, Grecia y Túnez quiere decir “No”. En India este movimiento significa “Sí”.
 - Chasquear los dedos se considera vulgar en Francia y Bélgica.
 - Cruzarse de brazos es signo de fastidio en Finlandia.
 - En China, dejar restos de comida en el plato demuestra que su anfitrión fue tan generoso que usted no pudo terminarse la comida.
 - No utilice su mano izquierda cuando cene con clientes de Malasia o India.
 - Una forma de comunicación funciona igual en todo el mundo: la sonrisa, así que llévela adonde quiera que vaya.
-

no como el fin del proceso de venta. Ésta es una diferencia importante. Los gerentes japoneses a menudo critican a los 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” mientras que muchas compañías japonesas siguen llamándolos “empleados de por vida”.

Rose Knotts recientemente resumió algunas diferencias culturales importantes entre los gerentes estadounidenses y los extranjeros:¹⁰

1. Los estadounidenses dan una prioridad extraordinariamente alta al tiempo, al que perciben como un activo. Muchos extranjeros conceden mayor valor a las relaciones. Esta diferencia da como resultado que los gerentes extranjeros frecuentemente perciben a los estadounidenses como “más interesados en el negocio que en la gente”.
2. Las normas en cuanto a distancia y contacto personal difieren alrededor del mundo. Los estadounidenses generalmente se colocan a una distancia aproximada de 90 centímetros con respecto a su interlocutor cuando sostienen conversaciones de negocios, pero los árabes y los africanos se colocan a una distancia de unos 30 centímetros. Tocar a una persona con la mano izquierda durante los acuerdos de negocios es un tabú en ciertos países. Los gerentes estadounidenses tienen que aprender las reglas concernientes al espacio personal de los extranjeros con quienes hacen negocios.
3. Las personas en algunas culturas no atribuyen el mismo valor a las riquezas materiales que los gerentes estadounidenses. Las listas de “corporaciones más grandes” y “ejecutivos mejor pagados” abundan en Estados Unidos. Allí “más es mejor” y “cuanto más grande mejor” son válidos, pero no es lo mismo en todos lados. Hay que considerar esto al tratar de motivar a personas en otros países.
4. Los roles y las relaciones familiares varían en diferentes países. Por ejemplo, en ciertas culturas los hombres valen más que las mujeres, y las presiones de los colegas, la situación laboral y las interacciones en los negocios refuerzan este fenómeno.
5. El lenguaje cambia drásticamente de un país a otro, incluso entre países donde se habla el mismo idioma. Palabras y expresiones de uso común en un país pueden ser irrespetuosas en otro.
6. Los negocios y la vida diaria están regulados en algunas sociedades por factores religiosos. Los momentos de oración, días festivos, costumbres diarias y restricciones alimenticias, por ejemplo, deben ser respetados por los gerentes estadounidenses que no estén familiarizados con estas prácticas en algunos países.
7. El tiempo que se pasa con la familia y la calidad de las relaciones son más importantes en algunas culturas que la realización personal y los logros a los que da prioridad el gerente estadounidense tradicional. Por ejemplo, la ubicación de una persona en la jerarquía de la estructura organizacional de la empresa, las dimensiones de la compañía y el lugar donde se localiza son factores mucho más importantes para los gerentes estadounidenses que para muchos gerentes extranjeros.
8. Muchas culturas en el mundo otorgan mucho más valor a la modestia, el espíritu de equipo, la colectividad y la paciencia que a la competitividad y el individualismo, que son tan importantes en Estados Unidos.
9. La puntualidad es una valiosa característica personal cuando se hacen negocios en Estados Unidos, pero en muchas sociedades del resto del mundo no es una cualidad. Los hábitos en torno a la alimentación también cambian drásticamente entre culturas. Por ejemplo, el eructar es aceptable en muchos países como prueba de que se está satisfecho con la comida que se ha preparado. La cultura china considera de buenos modales probar una porción de cada platillo servido.
10. Para evitar errores sociales al reunirse con gerentes de otros países, es necesario aprender y respetar sus reglas de etiqueta. Sentarse en una taza de baño se considera antihigiénico en la mayoría de los países, pero no en Estados Unidos. Dejar porciones de bebida o comida se considera una descortesía en algunos países, pero no en China. Hacer una reverencia en vez de estrecharse las manos es habitual en muchos países. Muchas culturas consideran a los estadounidenses poco higiénicos por

colocar los servicios sanitarios y las duchas juntos, mientras que los estadounidenses perciben a las personas de algunas culturas como poco higiénicas por no tomar un baño o una ducha diariamente.

11. Los estadounidenses frecuentemente realizan negocios con personas desconocidas, pero esta práctica no es aceptada en muchas otras culturas. En México y Japón, por ejemplo, una relación amistosa a menudo es obligatoria antes de hacer negocios.

En muchos países, los administradores eficaces son aquellos que mejor negocian con los burócratas, y no aquellos que inspiran a los trabajadores. Muchos administradores estadounidenses se sienten incómodos con el nepotismo y los sobornos, que son comunes en muchos países. En algunos países, aunque no Estados Unidos, el soborno es deducible de impuestos.

Estados Unidos se ha forjado una reputación al proteger a las mujeres en contra del acoso sexual y a las minorías en contra de la discriminación, pero no todos los países adoptan los mismos valores. Por ejemplo, en la República Checa se considera un cumplido cuando el jefe coquetea abiertamente con su secretaria y la invita a cenar. Los gerentes estadounidenses en la República Checa que no coquetean dan a algunos empleados la apariencia de ser fríos y poco compasivos.

Los gerentes estadounidenses en China tienen que ser muy cuidadosos en cuanto al arreglo de su mobiliario de oficina porque los trabajadores chinos creen en el *feng shui*, es decir, el arte de aprovechar las fuerzas naturales. Los que están en Japón tienen que ser cuidadosos con el *nemaswashio*, en virtud del cual los trabajadores japoneses esperan que sus supervisores los alerten en privado de los cambios, en vez de informarles en una reunión. Los administradores japoneses tienen poco aprecio a la versatilidad y esperan que todos los gerentes sean iguales. En Japón, “si un clavo sobresale de la pared, hay que clavarlo de nuevo”, dice Brad Lashbrook, un consultor internacional de Wilson Learning.

Probablemente el obstáculo más grande para los gerentes estadounidenses (o para los de cualquier país que trabajan en otro) es el hecho de que es casi imposible cambiar la actitud de una fuerza laboral extranjera. “El sistema te arrastra; no puedes pelearte contra el sistema o contra la cultura”, dice Bill Parker, presidente de Phillips Petroleum en Noruega.

Administración

Las *funciones de administración* constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control. En la tabla 4-3 se ofrece una explicación general de estas actividades.

Planeación

La única cosa segura acerca del 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 uno determina si intenta una tarea, calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar arduamente 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 dado. Permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos. Ayuda a la empresa a estar preparada ante toda eventualidad razonable y ante 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 compañía conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener ganancias justas y ser vista como una empresa útil y eficaz. También le permite identificar con precisión a las personas necesarias

TABLA 4-3 Las funciones básicas de la administración

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	ETAPAS DEL PROCESO MÁS IMPORTANTE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
Planeación	La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas.	Formulación de la estrategia
Organización	La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.	Implementación de la estrategia
Dirección	La dirección incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano. Los 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 administración.	Implementación de la estrategia
Integración de personal	Las actividades de integración de personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Se incluye la administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación del personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.	Implementación de la estrategia
Control	El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.	Evaluación de la estrategia

para alcanzar los objetivos deseados, así como el momento, el lugar, las causas y la forma para lograrlos. 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.¹¹ La planeación es la piedra angular de una formulación de estrategia eficaz. Pero a pesar de que se le considera el fundamento de la administración, generalmente es la tarea que los administradores descuidan más. La planeación es esencial para una exitosa implementación y evaluación de la estrategia, sobre todo porque las actividades de organizar, dirigir, integrar personal y controlar dependen de una buena planeación.

El proceso de planeación debe incluir a los gerentes y empleados de toda la organización. El horizonte de tiempo de planeación va de dos a cinco años para la alta dirección a menos de seis meses para los gerentes de bajo nivel. El punto principal es que todos los gerentes lleven a cabo una planeación en la que participen sus subordinados para facilitarles la comprensión y el compromiso.

La planeación tiene un efecto positivo en el desempeño de una organización y de un individuo, ya que permite a una organización identificar y aprovechar las oportunidades externas así como minimizar el efecto de las amenazas externas. Planear es más que extrapolar el pasado y el presente al futuro. También tiene que ver con desarrollar una misión, pronosticar tendencias y acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir.

Una organización puede desarrollar sinergia a través de la planeación. La *sinergia* existe cuando todos trabajan juntos 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 juntos hacia los resultados deseados. La sinergia genera poderosas ventajas competitivas. El proceso de la administración estratégica en sí está orientado a crear sinergia en una organización.

La planeación permite a una empresa adaptarse a mercados cambiantes y, por consiguiente, delinear 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 propio futuro en vez de sólo reaccionar ante las fuerzas externas y a los eventos conforme ocurren. Históricamente, los organismos y las organizaciones que no se han adaptado a los cambios han desaparecido. Hoy más que nunca se requiere de una adaptación rápida, ya que los cambios en los mercados, las economías y los competidores de todo el mundo se están acelerando.

Organización

El propósito de la *organización* es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién. Existen incontables ejemplos en la historia de empresas bien organizadas que han competido exitosamente contra empresas mucho más fuertes, pero menos organizadas, y a las que en algunos casos han derrotado. Una empresa bien organizada generalmente cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. Los recursos se asignan más eficazmente y se utilizan con mayor eficiencia en una empresa bien organizada 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 del desarrollo de las descripciones y especificaciones de los puestos. Estas herramientas clarifican a los empleados y a los gerentes en qué consiste un puesto de trabajo en particular. En *La riqueza de las naciones*, publicado por primera vez 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 aplasta para colocar la cabeza. Diez hombres trabajando de esta manera producen 48,000 alfileres al día, pero si todos hubieran trabajado de manera separada e independiente, cada uno hubiera producido a lo sumo 20 alfileres al día.¹²

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 las posiciones. La estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa. Asignar recursos y establecer objetivos geográficamente, por ejemplo, es muy diferente a hacerlo por producto o cliente.

Los tipos más comunes de departamentalización o división por departamentos son el funcional, el divisional, por unidad estratégica de negocio y matricial. Estos tipos de estructura se analizarán más adelante en el capítulo 7.

Delegar autoridad es una actividad organizativa importante, como indica el antiguo refrán “Puedes ver qué tan bueno es un gerente observando cómo funciona su departamento cuando no está”. En la actualidad los empleados cuentan con más estudios y son más capaces que nunca antes de participar en la toma de decisiones de la organización. 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.

Dirección

La *dirección* se define como el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos.¹³ La dirección explica por qué ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar las estrategias una vez que se han formulado. La función de dirección de la administración incluye 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, esto indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes. Los buenos líderes establecen un entendimiento profundo con los subordinados, son empáticos con sus necesidades y preocupaciones, ponen el buen ejemplo y son confiables y justos. El liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a trabajar arduamente para alcanzar esa visión. Kirkpatrick y Locke encontraron que ciertas características son distintivas de los líderes eficaces: conocimiento del negocio, habilidad cognoscitiva, confianza en sí mismos, honestidad, integridad e impulso.¹⁴

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 a un mayor nivel, edificar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales.¹⁵

La dinámica de grupos desempeña un papel muy importante en la moral y satisfacción de los empleados. Los grupos informales o las alianzas se forman en cualquier organización. Las normas de las alianzas abarcan un intervalo que va desde las muy positivas hasta las muy negativas con la administración. Por consiguiente, es importante que los estrategas identifiquen la naturaleza y composición de los grupos informales de una organización para facilitar la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Los líderes de los grupos informales son especialmente importantes en la formulación e implementación de los cambios de estrategia.

La comunicación, quizás la palabra más importante en administración, es un componente fundamental de la dirección. El sistema de comunicación de una organización determina si las estrategias podrán implementarse con éxito. Una buena comunicación bidireccional es esencial si se quiere obtener 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 discutir sus preocupaciones, revelar sus problemas, brindar recomendaciones y dar sugerencias. Una razón principal para instituir la administración estratégica es conformar y apoyar redes de comunicación eficaces en toda la empresa.

El administrador del mañana debe ser capaz de hacer que su personal se comprometa con la empresa, ya sea que se trate de operadores de maquinaria o vicepresidentes junior. ¡Ah!, dirá usted, administración participativa. Fúmeselo un habano. Pero el solo hecho de que la mayoría de los gerentes hagan reverencias a esa palabra, no quiere decir que sepan cómo hacer que funcione. En la actualidad, formar apresuradamente algunos círculos de calidad no será suficiente. El punto principal será conferir autoridad, el *empowerment*, un concepto cuya fuerza sugiere la necesidad de ir más allá de compartir sólo un trocito de información y escasa facultad de decisión.

Integración de personal

La función de *integración de personal* de la administración, también llamada *administración de personal* o *administración de recursos humanos*, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, prueba, selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales.

Las actividades de integración de personal desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implementación de la estrategia, en virtud de lo cual los gerentes de recursos humanos están participando cada vez más en el proceso de administración estratégica. Es importante identificar las fortalezas y debilidades del área de integración de personal.

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 de un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Numerosos casos que afectan directamente las actividades de integración de personal se resuelven a diario en los tribunales. Las organizaciones y los individuos pueden recibir castigos severos por no obedecer las leyes y directrices federales, estatales y locales concernientes a la integración de personal. Los gerentes de línea simplemente no pueden mantenerse al día en todo lo que respecta a las novedades y requisitos legales referentes a la integración de personal. El departamento de recursos humanos coordina las decisiones referentes a la integración de personal de la empresa para que la organización como un todo cumpla con los requisitos legales. Este departamento también garantiza la coherencia necesaria al administrar las reglas, los salarios y las políticas de la compañía.

La administración de recursos humanos constituye un reto especialmente difícil para las compañías 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 cuanto a las transferencias de personal al extranjero. Los problemas incluyen regresos anticipados, descensos bruscos en el desempeño laboral, renunciaciones, bajas morales, discordia marital y descontento general. 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.

Los estrategas se están concientizando cada vez más de lo importante que son los recursos humanos para la administración estratégica eficaz. Los gerentes de recursos humanos se vuelven más participativos y proactivos en la formulación e implementación de estrategias. Ofrecen liderazgo para las organizaciones que están en reestructuración o permiten a los empleados trabajar en casa.

Control

La función de *control* de la administración comprende todas aquellas 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 tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias. La función de control de la administración es particularmente importante 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. Empezar acciones correctivas.

La medición del desempeño individual frecuentemente se lleva a cabo de manera ineficaz o ni siquiera existe en las organizaciones. Algunas de las razones de esta deficiencia son el hecho de que las evaluaciones a menudo generan 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 requieren de habilidades de las que muchos gerentes carecen. No existe un solo enfoque para medir el desempeño individual que carezca de limitaciones. Por esta razón, una organización debe examinar varios métodos, como la escala gráfica de clasificación, la escala de clasificación basada en el comportamiento y el método de incidencia crítica, para después desarrollar o seleccionar el enfoque para la evaluación de desempeño que mejor satisfaga las necesidades de la compañía. Cada vez más, las empresas se están esforzando por vincular el desempeño de la organización con los sueldos de gerentes y empleados. Este tema se analizará más adelante en el capítulo 7.

Lista de verificación de preguntas para una auditoría administrativa

La siguiente lista de verificación de preguntas ayudará a determinar las fortalezas y debilidades específicas en el área funcional del negocio. Un *no* como respuesta a cualquiera de las preguntas indica una debilidad potencial, 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 compañía son mensurables y se comunican adecuadamente?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5. ¿Es apropiada la estructura de la organización?
6. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
7. ¿Es alta la moral de los empleados?
8. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9. ¿Son eficaces 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. Hay 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.¹⁷ Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades del marketing.

Análisis de clientes

El *análisis de los clientes*, es decir, el examen y la evaluación de sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar la información de los clientes, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas de segmentación del mercado. La información generada por el análisis de los clientes resulta esencial a la hora de desarrollar una declaración de misión eficaz. Esos perfiles revelan las características demográficas de los clientes de una organización. Compradores, vendedores, distribuidores, personal de ventas, gerentes, mayoristas, minoristas, proveedores y acreedores participan 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

La implementación exitosa de la estrategia generalmente se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. *Vender* comprende muchas actividades de marketing, como publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores. Estas actividades son especialmente importantes cuando la empresa busca una estrategia de penetración de mercado. La eficacia de las diversas herramientas de venta para productos de bienes de consumo e industriales varía. La venta personal es la más importante para las compañías de bienes industriales, al igual que la publicidad es esencial para las empresas de bienes de consumo. Durante la transmisión que hizo la CBS del XXXVIII Super Bowl el 1 de febrero de 2004, un anuncio de 30 segundos costaba \$2.3 millones, un 9% más que en 2003. La CBS vendió 62 espacios comerciales para ese Super Bowl. Determinar las fortalezas y debilidades de la organización en la función de ventas del marketing es una parte fundamental al realizar una auditoría interna de administración estratégica.

Con respecto a anunciar productos y servicios en Internet, una nueva tendencia es la de basar exclusivamente las tarifas de los anuncios en los índices de ventas. Esta nueva responsabilidad contrasta bruscamente con la tradicional publicidad de anuncios en medios de comunicación electrónicos e impresos, los cuales basan sus tarifas en el número de personas que se espera que vean un anuncio. Las nuevas tarifas de costo por venta de la publicidad *online* son posibles ya que cualquier sitio Web tiene la posibilidad de registrar qué usuario hace clic en un anuncio y luego investigar si el cliente realmente compró el producto. Si no hay ventas, entonces el anuncio es gratuito.

Los segmentos con mayor crecimiento en publicidad en Estados Unidos, comparando el gasto de 2004 con el de 2003, fueron: Internet (27.9%), publicidad en exteriores (20.1%), televisión por cable (13.8%), comerciales de televisión (11.7%), revistas (11.2%) y cadenas de televisión (10.7%).¹⁸ La empresa estadounidense que más se anuncia es Procter & Gamble, la cual gastó \$3 mil millones en publicidad en 2004, de los cuales aproximadamente \$2,500 millones se destinaron a la televisión. Pero P&G planea reducir significativamente su gasto en publicidad televisiva durante el periodo 2005-2006.¹⁹

En lo que representa un importante giro estratégico, las compañías farmacéuticas están reduciendo considerablemente el número de su personal de ventas que visita a los médicos generales e internos. Por ejemplo, el fabricante de medicamentos Wyeth está recortando su fuerza de ventas en un 30%, hasta llegar a menos de 5,000 personas en 2005. El cambio estratégico entre las farmacéuticas es para evitar el hecho de que distintos vendedores llamen a los mismos doctores. Esta estrategia común, pero costosa, llamada *duplicación*, ha alejado a los médicos. Pfizer, que tiene la fuerza de ventas de medicamentos más grande del mundo, la está recortando en un 5%, para llegar a menos de 11,000 personas en 2005.

Planeación de productos y servicios

La *planeación de productos y servicios* incluye actividades como marketing de prueba; 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 particularmente importante cuando una compañía está buscando el desarrollo de productos o su diversificación.

Una de las técnicas más eficaces en la planeación de productos y servicios es el *marketing de prueba*. Los mercados de prueba permiten a una organización probar planes de marketing alternativos y pronosticar las ventas futuras de los nuevos productos. Al realizar un proyecto de prueba de mercado, una organización debe decidir a cuántas y a cuáles ciudades incluirá, durante cuánto tiempo realizará la prueba, qué información recopilará durante la prueba y qué acciones tomará después de que la prueba haya concluido. Las compañías que fabrican bienes de consumo utilizan con mayor frecuencia el marketing de prueba que las que fabrican bienes industriales. El marketing de prueba permite que una compañía evite fuertes pérdidas al identificar productos débiles y enfoques de marketing ineficaces antes de iniciar la producción a gran escala.

Fijación de precios

Cinco grupos de interés en un negocio afectan las decisiones sobre la *fijación de precios*: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. En algunas ocasiones, una organización buscará una atrevida estrategia de integración, primordialmente para obtener un mejor control sobre 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 mayoristas hacer distinciones en el precio entre los compradores del mismo canal (proveedores y distribuidores) si con ello se perjudica a la competencia.

Las organizaciones rivales deben tener cuidado de no coordinar sus descuentos, condiciones de crédito o de venta; no discutir precios, incrementos o costos en reuniones de asociaciones mercantiles; no programar la publicación de las listas de precios en la misma fecha, o turnarse para realizar bajas ofertas 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 plazos. Con frecuencia una empresa dominante igualará de inmediato todas las reducciones de precio de sus competidores.

Con respecto a la fijación de precios, conforme aumenta el valor del dólar, las corporaciones multinacionales estadounidenses tienen una opción. Pueden incrementar los precios en la moneda local de otro país o arriesgarse a perder ventas y participación de mercado. Como alternativa, las empresas multinacionales pueden mantener los precios estables y enfrentar una disminución en las ganancias cuando sus ingresos por exportaciones se reportan en dólares de Estados Unidos.

Wrigley's incrementó recientemente el precio de su goma de mascar en \$0.5, para dejarlo en \$0.30, el primer aumento de este tipo en 16 años. El precio de los televisores de plasma ha caído por debajo de los \$2,000 desde los \$8,000 que costaban hace varios años. Una intensa competencia de precios, aunada a las compras basadas en la comparación de precios por Internet en la mayoría de las industrias, ha reducido los márgenes de ganancias a niveles mínimos para la mayoría de las compañías. Por ejemplo, los boletos de avión, las tarifas de renta de vehículos y hasta los precios de las computadoras son más bajos hoy de lo que fueron durante muchos años.

Los precios de las computadoras de bolsillo están disminuyendo drásticamente porque los distribuidores tienen exceso de inventario a causa de la demanda decreciente de los consumidores. Los analistas afirman que este tipo de computadoras pronto serán tan baratas como los teléfonos celulares (y finalmente serán gratis cuando un cliente contrate el servicio inalámbrico de Internet de la compañía). Palm es el mayor fabricante de computadoras de bolsillo, pero otros competidores son Casio, Handspring y Hewlett-Packard. Mientras que la actual contracción económica ha causado mucho daño a las compañías en Wall Street, ha beneficiado a los consumidores de a pie, quienes han visto precios más bajos en casi todos los lugares donde compran.

Distribución

La *distribución* incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación del mismo, transportistas, mayoristas y minoristas. En la actualidad la mayoría de los productores no venden directamente al público. Varias entidades de marketing actúan como intermediarios y ostentan nombres tan variados como mayoristas, minoristas, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o, simplemente, distribuidores.

La distribución cobra especial importancia cuando una compañía está luchando por desarrollar su mercado o implementando una estrategia de integración directa. 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 del conocimiento para hacer marketing directo. Los fabricantes que tienen la capacidad económica para vender sus productos directamente al público con frecuencia consiguen mayores ganancias al expandir y

mejorar sus instalaciones de manufactura. Hasta General Motors se vería en dificultades para comprar su parte del negocio a sus más de 18,000 distribuidores independientes.

Las organizaciones exitosas identifican y evalúan otras maneras de alcanzar su mercado final. Los enfoques posibles abarcan desde la venta directa hasta el empleo de uno o varios mayoristas y minoristas. Es necesario determinar las fortalezas y debilidades de cada canal alternativo de acuerdo con criterios económicos, de control y de adaptación. Las organizaciones deberían considerar los costos y beneficios de varias opciones de mayoreo y menudeo, y tienen que considerar asimismo la necesidad de motivar y controlar a los miembros del canal y la necesidad de adaptarse a los cambios en el futuro. Por lo general, una vez que se ha escogido un canal de marketing, una organización debe sujetarse a él durante un largo periodo.

Investigación de mercados

La *investigación de mercados* es la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos concernientes a los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. La investigación de mercados ayuda a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales. Los investigadores de mercados emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información. Las actividades de investigación de mercados apoyan todas las funciones importantes del negocio de una organización. Las organizaciones que poseen excelentes habilidades de investigación de mercados cuentan con una fortaleza específica cuando buscan estrategias genéricas.

El presidente de PepsiCo afirmó: “Observar a la competencia es la mejor forma de investigación de mercados de la compañía. La mayor parte de nuestro éxito estratégico está constituido por ideas que tomamos prestadas del mercado, generalmente 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”.²⁰

Como se indica en la sección “Perspectiva del comercio electrónico”, los investigadores de mercados deben tener cuidado de no utilizar el *spam* como una herramienta de marketing, ya que los consumidores rechazan intensamente esta técnica de recopilación de información. El *spam* entorpece los negocios de millones de empresas.

Análisis de oportunidades

La séptima función del marketing es el *análisis de oportunidades*, el cual implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de marketing. Se requieren tres pasos para llevar a cabo un *análisis de costo-beneficio*: 1. calcular los costos totales asociados con una decisión, 2. estimar todos los beneficios de la decisión y 3. comparar el total de los costos con el total de los beneficios. Cuando los beneficios esperados exceden los costos totales, una oportunidad se vuelve más atractiva. En algunas ocasiones las variables incluidas en un análisis de costo-beneficio no pueden cuantificarse y ni siquiera medirse, pero generalmente es posible hacer cálculos razonables para realizar el análisis. Un factor clave por considerar es el riesgo. El análisis de costo-beneficio también debe hacerse cuando una compañía está evaluando formas alternativas de ser socialmente responsable.

Lista de verificación de preguntas para una auditoría de marketing

Las siguientes preguntas acerca del marketing, muy parecidas a las que se hicieron antes en torno a la administración, son pertinentes:

1. ¿Los mercados están segmentados eficazmente?
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
4. ¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?
5. ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
6. ¿La empresa realiza investigaciones de mercado?



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El spam es un comercio electrónico asfixiante

El *spam*, o correspondencia electrónica indeseable y no solicitada está asfixiando al comercio electrónico en todo el mundo. Actualmente, el *spam* es responsable de más del 50% de todo el tráfico en Internet y hace llegar anualmente más de 1,000 correos a cada persona que utiliza este medio de comunicación electrónica. Este tráfico atasca los servidores individuales y empresariales y las computadoras de todo el mundo, con lo que obstruye y disminuye las transacciones. Las empresas se ven obligadas a adquirir más y más software y hardware para manejar la avalancha de *spam* mientras que sus empleados pierden diariamente un tiempo precioso depurándolo. Cálculos actuales indican que el *spam* cuesta a las compañías \$874 al año por trabajador. Quienes lo generan resultan actualmente tan nocivos para el comercio electrónico como los vándalos que desarrollan virus informáticos o los ladrones que se roban los números de las tarjetas de crédito y extorsionan a las personas. En la actualidad, el FBI considera los delitos cibernéticos como su tercera prioridad, solamente detrás del antiterrorismo y el contraespionaje.

California cuenta con la ley más severa en Estados Unidos en contra del *spam* porque exige que los vendedores que utilizan el correo electrónico tengan ya sea una relación de negocios con cada destinatario, o bien, que reciban la autorización del destinatario para enviarle un correo electrónico comercial. Además, la ley de California permite a los abogados demandar a los remitentes de correos electrónicos no deseados; la ley prevé multas de \$1,000 por cada mensaje no solicitado que se envía y una multa de \$1 millón por cada "campaña" en este medio. Puesto que todavía no hay

una ley federal estadounidense en contra del *spam*, los vendedores que utilizan el correo electrónico siguen cambiando frecuentemente su dirección de correo, enrutando sus correos electrónicos a través de muchas computadoras para ocultar su identidad y enviándolos desde fuera de Estados Unidos. Treinta y cinco entidades de Estados Unidos cuentan con leyes que regulan el *spam* de alguna manera, pero las de California y Delaware son las más estrictas.

En un intento por detener la propagación del *spam* y de los perjudiciales virus de computadora, cada vez más empresas están evitando que sus empleados hagan uso de AOL, Yahoo! y otros servicios de correo electrónico externos, con el fin de proteger sus propias redes. También están suprimiendo la navegación en la Web para los empleados. Phone4U, un distribuidor de teléfonos celulares en Inglaterra, por ejemplo, prohíbe a sus 2,500 empleados que se envíen correos electrónicos entre sí, aunque los clientes sí pueden enviar correos a la empresa. Los analistas estiman que aproximadamente la mitad de todos los correos electrónicos corporativos externos, es decir, más de dos billones de mensajes, se clasifican como *spam*. El investigador de mercado Cipher-Trust Research afirma que casi el 80% de todos los negocios en Estados Unidos han puesto en práctica políticas para combatir el *spam* y los virus.

Fuentes: Adaptado de Heather Green, Ira Sager, Steve Rosenbush y Andrew Park, "Where Danger Lurks", *Business Week*, 25 de agosto de 2003, pp. 114-118; Mylene Mangalindan, "California Gets Serious About Spam", *Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 2003, p. A4; Jon Swartz, "More Workers Get Shut Out of E-mail", *USA Today*, 29 de septiembre de 2003, p. B1.

7. ¿La calidad del producto 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 eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?
10. ¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

Finanzas y contabilidad

La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz 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 hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.

Un sitio Web especialmente recomendable para obtener datos financieros de una compañía es <https://us.etrade.com/e/t/invest/markets>, que brinda excelente información sobre indicadores financieros, acciones y datos de valuación de todas las compañías de titularidad pública. Simplemente se introduce el símbolo de la acción de la compañía cuando se cargue la página y aparecerá abundante información. Otro buen sitio para conocer datos financieros es www.forbes.com. Hay que asegurarse de entrar a la sección de manufactura y servicio en www.strategyclub.com para obtener referencias de otros excelentes sitios Web relacionados con las finanzas.

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.²¹ El análisis de indicadores financieros es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos. En virtud de que las áreas funcionales de negocio están tan estrechamente relacionadas, los indicadores financieros señalan fortalezas o debilidades en las actividades de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial. Es importante señalar que los indicadores financieros son igualmente aplicables a organizaciones con y sin fines de lucro. A pesar de que, obviamente, las organizaciones sin fines de lucro no tendrán indicadores de rendimiento sobre la inversión ni de ganancias por acción, vigilarán de manera rutinaria muchos otros indicadores especiales. Por ejemplo, una iglesia vigilará la razón entre las contribuciones monetarias y el número de miembros, mientras que un zoológico vigilará la razón entre los ingresos por ventas de comida y el número de visitantes. Una universidad prestará atención al número de estudiantes en relación con el número de profesores. Por consiguiente, hay que ser creativo cuando se lleve a cabo un análisis de indicadores para organizaciones sin fines de lucro, porque éstas se esfuerzan en ser financieramente sólidas exactamente igual que las que sí son lucrativas.

La *decisión de inversión*, también llamada *presupuestación del capital*, es la asignación y reasignación de capital y recursos a proyectos, productos, activos y divisiones de una organización. Una vez formuladas las estrategias, se requiere tomar las decisiones de presupuestación del capital para implementar con éxito las estrategias. La *decisión de financiamiento* determina la mejor estructura de capital para la empresa e implica examinar varios métodos por medio de los cuales la empresa puede reunir capital (por ejemplo, emitir acciones, incrementar la deuda, vender activos o emplear una combinación de todas estas opciones). La decisión de financiamiento debe considerar las necesidades del capital de trabajo tanto en el corto como en el largo plazos. Los dos indicadores financieros clave que indican si la decisión de financiamiento de la empresa ha sido eficaz son la razón entre la deuda y el capital, y la razón entre la deuda y el total de activos.

Las *decisiones de dividendos* relacionan asuntos como el porcentaje de ingresos que se paga a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados en el tiempo, y la recompra o emisión de acciones. Las decisiones de dividendos determinan la cantidad de financiamiento que se retiene en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas. Tres indicadores financieros que resultan útiles para evaluar las decisiones de dividendos de una empresa son la razón entre ingresos y acciones, la razón entre dividendos y acciones, y la razón entre precio e ingresos. Los beneficios de pagar dividendos a los inversionistas deben compararse con los beneficios de la retención interna de fondos y no existe una fórmula definida para equilibrar este compromiso. Por las razones que aquí se mencionan, en ocasiones los dividendos se pagan aun cuando los fondos podrían ser mejor reinvertidos en la empresa o cuando ésta tiene que conseguir fuentes externas de capital:

1. Es habitual pagar los dividendos en efectivo. El no hacerlo así podría verse como un indicio negativo. Un cambio en los dividendos se considera como una señal acerca del futuro.
2. Los dividendos representan un punto de venta para los inversionistas bancarios. Algunos inversionistas institucionales sólo pueden adquirir acciones que paguen dividendos.

3. Los accionistas frecuentemente exigen dividendos, aun en las compañías con grandes oportunidades para reinvertir todos los fondos disponibles.
4. Existe un mito acerca de que el pago de dividendos traerá un incremento en el precio de las acciones.

Maytag redujo el pago de dividendos de \$0.18 por acción (que había sido constante desde 1998) a \$0.9 por acción después de un desplome del 80% en las ganancias durante el primer trimestre de 2005. Maytag ha sido muy cautelosa al mover sus plantas de producción fuera de Estados Unidos para aprovechar menores costos de mano de obra. Sólo el 12% de sus productos se fabrican fuera de Estados Unidos, aunque acaba de cerrar una fábrica de refrigeradores en Galesburg, Illinois, para transferirla a Reynosa, México.

Tipos fundamentales de indicadores financieros

Los indicadores financieros se calculan a partir de la declaración de ingresos y del balance general de una compañía. Calcular los indicadores financieros es como tomar una fotografía, ya que los resultados reflejan una situación determinada en un punto del tiempo. Comparar los indicadores en el transcurso del tiempo y con el promedio de la industria genera datos estadísticos importantes que servirán para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades. El análisis de tendencias, que se muestra en la figura 4-2, es una técnica útil que incorpora los factores de tiempo y el promedio de la industria de los indicadores financieros. Las líneas punteadas indican los indicadores proyectados. Algunos sitios Web, como <https://us.etrade.com/e/t/invest/markets>, calculan indicadores financieros y presentan los datos en gráficas. Cuatro fuentes muy importantes de indicadores financieros promedio de la industria son:

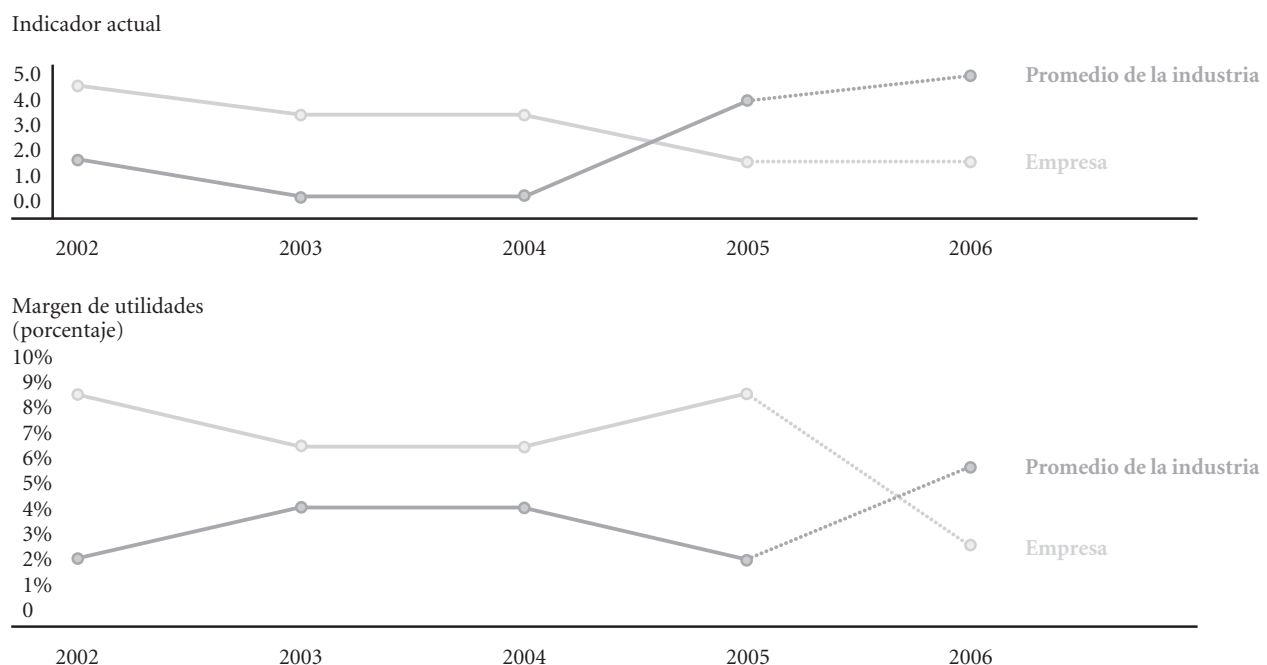
1. *Normas de la industria e indicadores clave de negocios*, de Dun & Bradstreet: se calculan 14 indicadores diferentes en un formato para el promedio de la industria en 800 tipos diferentes de negocios. Los indicadores se muestran por el número de la clasificación industrial estándar (*Standard Industrial Classification*, SIC) y se agrupan por ventas anuales en tres categorías.

VISITE INTERNET

Introduzca el símbolo de su acción y obtenga acceso a las noticias financieras actualizadas de la compañía.
(<http://finance.yahoo.com>)

FIGURA 4-2

Análisis de la tendencia de indicadores financieros



2. *Estudios de declaraciones anuales*, de Robert Morris Associate: se calculan 16 indicadores diferentes en un formato para el promedio de la industria. Se hace referencia a las industrias por los números SIC publicados por la Oficina de Censos. Los indicadores se presentan en cuatro tamaños de categorías por ventas anuales para todas las empresas del sector.
3. *Almanaque de negocios e indicadores financieros industriales*: se incluyen 22 indicadores y porcentajes financieros en un formato para el promedio del sector en todas las industrias más importantes. Los indicadores y porcentajes se presentan en 12 categorías diferentes de tamaños de compañías y para todas las empresas de una determinada industria.
4. *Reportes de la Comisión Federal de Comercio (FTC)*: la FTC publica datos financieros trimestrales, incluyendo indicadores de compañías manufactureras. Los reportes de la FTC incluyen análisis agrupados por industria y tamaño de los recursos.

La tabla 4-4 ofrece un resumen de indicadores financieros clave mostrando cómo se calcula cada uno y lo que mide. Sin embargo, no todos los indicadores son importantes para todas las industrias y todas las compañías. Por ejemplo, la facturación de cuentas por cobrar y el tiempo promedio de cobro no son muy relevantes para una compañía que principalmente lleva a cabo negocios en efectivo. Los indicadores financieros clave se clasifican en los cinco tipos siguientes:

1. Los **indicadores de liquidez** miden la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo.
 - Indicador actual
 - Indicador rápido (o prueba del ácido)
2. Los **indicadores de endeudamiento** miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda.
 - Razón entre deuda y activos totales
 - Razón entre deuda y capital
 - Razón entre deuda y capital a largo plazo
 - Razón (o cobertura) de intereses devengados
3. Los **indicadores de actividad** miden qué tan eficazmente una empresa hace 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 recuperación
4. Los **indicadores de rentabilidad** miden la eficacia general de la administración, que se muestra en los rendimientos generados por ventas e inversiones.
 - Margen bruto de ganancia
 - Margen de ganancia de operación
 - Margen neto de ganancias
 - Rendimiento sobre los activos totales (*return on total assets*, ROA)
 - Rendimiento sobre el capital de los accionistas (*return on equity*, ROE)
 - Ganancias por acción (*earnings per share*, EPS)
 - Razón entre precio y ganancias
5. Los **indicadores de crecimiento** miden la capacidad de la empresa para mantener una posición económica creciente dentro de la economía y la industria.
 - Ventas
 - Ingreso neto
 - Ganancias por acción
 - Dividendos por acción

TABLA 4-4 Resumen de los indicadores financieros clave

INDICADOR	CÓMO SE CALCULA	LO QUE MIDE
<i>Indicadores de liquidez</i>		
Indicador actual	$\frac{\text{Activos actuales}}{\text{Pasivos actuales}}$	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo.
Indicador rápido	$\frac{\text{Activos actuales menos inventario}}{\text{Pasivos actuales}}$	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin tener que vender su inventario.
<i>Indicadores de endeudamiento</i>		
Razón entre deuda y activos totales	$\frac{\text{Total de la deuda}}{\text{Total de activos}}$	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores.
Razón entre deuda y capital	$\frac{\text{Total de la deuda}}{\text{Total del capital de los accionistas}}$	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en comparación con el de los propietarios.
Razón entre deuda y capital a largo plazo	$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Total del capital de los accionistas}}$	El balance entre la deuda y el patrimonio dentro de la estructura financiera a largo plazo de una empresa.
Razón (o cobertura) de intereses devengados	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de intereses devengados}}$	El punto hasta el cual los ingresos pueden decaer sin que la empresa sea incapaz de afrontar sus costos de intereses anuales.
<i>Indicadores 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, en la planta y en la utilización del 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 los recursos invertidos.
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 recuperación	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total de ventas a crédito/365 días}}$	El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en días).
<i>Indicadores de rentabilidad</i>		
Margen bruto de ganancia	$\frac{\text{Ventas menos el costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$	El margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias.
Margen de ganancia de operación	$\frac{\text{Ingresos antes de intereses e impuestos (EBIT)}}{\text{Ventas}}$	La rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses.
Margen neto de ganancias	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$	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 este indicador también se le llama rendimiento sobre la inversión (<i>return on investment</i> , ROI).

(Continúa)

TABLA 4-4 Continuación

INDICADOR	CÓMO SE CALCULA	LO QUE MIDE
<i>Indicadores de rentabilidad</i>		
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total del capital de los accionistas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar invertido por los accionistas.
Ganancias por acción (EPS)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Número de acciones ordinarias existentes}}$	Ganancias obtenidas por 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.
<i>Indicadores de crecimiento</i>		
Ventas	Porcentaje de crecimiento anual en el total de ventas	Ritmo de crecimiento de la empresa en ventas.
Ingreso neto	Porcentaje de crecimiento anual en las utilidades	Ritmo de crecimiento de la empresa en utilidades.
Ganancias por acción	Porcentaje de crecimiento anual en ganancias por acción	Ritmo de crecimiento de la empresa en ganancias por acción.
Dividendos por acción	Porcentaje de crecimiento anual en dividendos por acción	Ritmo de crecimiento de la empresa en dividendos por acción.

El análisis de indicadores financieros debe ir más allá del cálculo e interpretación real de los indicadores. El análisis debe llevarse a cabo en tres frentes por separado:

1. *¿Cómo ha variado cada indicador con el tiempo?* Esta información provee los medios para evaluar tendencias históricas. Es importante observar si cada indicador se ha incrementado, ha disminuido o ha permanecido constante a lo largo del tiempo. Por ejemplo, un margen de ganancias del 10% es una mala noticia si la tendencia ha descendido 20% durante los últimos tres años. Pero un margen de ganancias del 10% es excelente si la tendencia ha crecido constantemente. Por lo tanto, calcule el cambio de porcentaje de cada indicador de un año al siguiente para evaluar el desempeño financiero histórico en esa medida. Identifique y examine grandes cambios en el porcentaje de un indicador financiero de un año a otro.
2. *¿Cómo se compara cada indicador con las normas de la industria?* El indicador de rotación de inventarios de una empresa quizá parezca impresionante a primera vista, pero podría desvanecerse si se le compara con las normas o datos de su industria. Las industrias se diferencian drásticamente en ciertos indicadores. Por ejemplo, las compañías de comestibles, como Kroger, tienen una alta rotación de inventarios, mientras que la de los distribuidores de automóviles es mucho menor. Por consiguiente, la comparación de los indicadores de una empresa dentro de su industria particular resulta esencial a la hora de determinar sus fortalezas y debilidades.
3. *¿Cómo se compara cada indicador con los 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 indicadores financieros debe incluir la comparación con esos rivales. Por ejemplo, si el indicador de rentabilidad de una empresa muestra una tendencia ascendente y se compara favorablemente con el promedio de la industria, pero está disminuyendo con respecto a su principal competidor, hay razones para preocuparse.

El análisis de indicadores financieros no deja de tener sus limitaciones. Antes que nada, los indicadores financieros se basan en datos contables y las empresas difieren en el tratamiento que dan a cuestiones como depreciación, valuación de inventarios, gastos de investigación y desarrollo, costos de los planes de pensiones, fusiones e impuestos. Los factores de temporada también influyen en los indicadores comparativos. Por lo tanto, la conformidad con los indicadores compuestos de la industria no establece con certeza que

una empresa se esté desempeñando con normalidad o que esté bien administrada. De la misma manera, las desviaciones de los promedios de la industria no siempre indican que a una empresa le esté yendo especialmente bien o mal. Por ejemplo, un indicador elevado de rotación de inventarios puede indicar una administración de inventarios eficiente y una posición fuerte del capital de trabajo, pero también podría indicar una escasez seria de inventario y una posición débil del capital de trabajo.

Es importante darse cuenta de que la condición financiera de una empresa no sólo depende de la función de finanzas, sino también de otros muchos factores que incluyen: 1. administración, marketing, administración de producción y operaciones, investigación y desarrollo, y las decisiones en relación con los sistemas de información gerencial; 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. Incluso las responsabilidades con el ambiente afectan los indicadores financieros, como se indica en la sección "Perspectiva del ambiente natural". Así que el análisis de indicadores financieros, como todas las demás herramientas analíticas, debe emplearse con inteligencia.



PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

¿Su negocio contamina el aire o el agua?

Aire

Más de 1,500 millones de personas en el mundo viven en áreas urbanas con niveles peligrosos de contaminación del aire. Es alarmante ver cómo las ciudades están creciendo a un ritmo demasiado rápido para revertir esta tendencia. Siete de las 10 ciudades más contaminadas con dióxido de sulfuro y monóxido de carbono se encuentran en países en vías de desarrollo. Éstos y otros contaminantes causan enfermedades pulmonares agudas y crónicas, males cardíacos, cáncer pulmonar y daño neurológico inducido por plomo en los niños. Sólo el cáncer pulmonar mata a más de un millón de personas anualmente y más de un millón de casos nuevos se diagnostican también cada año. No existe tratamiento efectivo para el cáncer pulmonar: sólo el 10% de los pacientes sobreviven cinco años después del diagnóstico. El aire contaminado no respeta las fronteras urbanas, estatales, geopolíticas o continentales.

Agua

¿Su empresa está contaminando el agua? Aproximadamente el 80% de todas las enfermedades en los países en desarrollo tienen su origen en el agua contaminada. Más de mil millones de personas en el mundo siguen sin tener agua que sea segura para beber, bañarse, cocinar y hacer el aseo. Menos del 2% del agua doméstica e industrial de desecho que se genera en los países en vías de desarrollo recibe algún tipo de tratamiento; comúnmente se desaloja en los ríos y recursos freáticos, contaminando a la población, el ambiente y el planeta. El consumo de agua no potable es la causa primordial de diarrea, malaria, cáncer, malformaciones infantiles y mortalidad infantil. Algunas estadísti-

cas revelan la gravedad y el efecto de la contaminación del agua:

- Más de cinco millones de bebés nacidos en países en vías de desarrollo mueren anualmente durante el primer mes de vida, principalmente a causa del agua contaminada.
- Anualmente nacen alrededor de cuatro millones de bebés con malformaciones.
- La diarrea y la disentería matan a 2.5 millones de personas anualmente.
- La malaria mata a 2.1 millones de personas anualmente.

Las descargas industriales, un problema grave incluso en Estados Unidos, contribuyen de manera importante al drástico incremento del cáncer en ese país y en muchos otros. Más de 10 millones de casos nuevos de cáncer se diagnostican anualmente y cerca de 6.5 millones de personas mueren por su causa cada año. Más de 1,200 millones de estas muertes son causadas por cáncer del estómago y del colon, dos tipos de cáncer asociados frecuentemente con agua contaminada y malos hábitos de alimentación. Además de muerte, angustia, enfermedad y sufrimiento que padecen las personas de manera directa o indirecta a causa del agua contaminada, ésta también genera gastos que son sumamente altos incluso en Estados Unidos. Numerosos materiales químicos industriales peligrosos se utilizan en ese país como fertilizantes, pesticidas, solventes, aditivos para alimentos, combustibles, medicamentos, cosméticos y en una amplia gama de procesos de fabricación.

Fuente: Adaptado de William Miller, "Clean-Air Contention", *Industry Week*, 5 de mayo de 1997, p. 14. También, *World Health Organization Report* (1997).

Lista de verificación de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad

Las siguientes preguntas referentes a finanzas y contabilidad, similares a las que se presentaron antes acerca de marketing y administración, deben examinarse:

1. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros?
2. ¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?
3. ¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o de acciones?
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
5. ¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital?
6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
7. ¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
8. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

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 producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. 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 4-5, Roger Schroeder sugiere que la administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

TABLA 4-5 Funciones básicas de la administración de producción

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Proceso	Las decisiones del proceso conciernen al diseño del sistema de producción físico. Las decisiones específicas 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.
2. Capacidad	Las decisiones sobre la capacidad tienen que ver con la determinación de los niveles de producción óptimos para la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas 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.
3. Inventario	Las decisiones de inventario implican la administración de los niveles de las materias primas, trabajos en proceso y bienes terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales.
4. Fuerza laboral	Las decisiones sobre la fuerza laboral conciernen a la administración de los empleados calificados, no calificados, de oficina y administrativos. Las decisiones específicas incluyen el diseño de puestos, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas laborales y las técnicas de motivación.
5. Calidad	Las decisiones de calidad están orientadas al aseguramiento de la producción de bienes y servicios de alta calidad. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestreo, pruebas, aseguramiento de la calidad y control de costos.

Fuente: Adaptado de R. Schroeder, *Operations Management*, Nueva York, McGraw-Hill Book Co., 1981, p. 12.

La mayoría de los fabricantes de automóviles requieren de 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 satisfacía las órdenes en 15 días. Los fabricantes de automóviles han trabajado durante años con sistemas de inventario justo a tiempo, pero los 360 proveedores de Toyota están enlazados a la compañía mediante computadoras en una línea de ensamblaje virtual. El nuevo sistema de producción de Toyota fue desarrollado en la planta de Cambridge de la compañía, ubicada en Ontario, y ahora se utiliza en sus vehículos Solara, Camry, Corolla y Tacoma.

El uso de la capacidad para fabricar camionetas ligeras en la industria automotriz ha caído del 107% en 2000 al 75% en 2005, como resultado de la sobreoferta y la demanda decreciente. Las camionetas ligeras, que incluyen las SUV, minivans y pickups, contribuyen en gran medida a las ganancias de Ford, DaimlerChrysler y General Motors. Los productores estadounidenses de automóviles han sido lentos para actualizar sus modelos y, en consecuencia, los fabricantes extranjeros conforman ahora más de la mitad de la participación de mercado de todos los vehículos vendidos en Estados Unidos.

Las actividades de producción y operaciones a menudo representan 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 tienen un alto valor como



PERSPECTIVA GLOBAL

El sistema de control global de inventarios de JCPenney es el mejor de su industria

JCPenney está considerada ampliamente como la empresa que tiene el mejor sistema de control de inventarios en la industria de artículos que se venden en grandes cantidades, y su sistema es global en todos los aspectos. Cuando una tienda JCPenney en Atlanta vende una camisa de vestir, se envía un registro de la venta a una compañía de computadoras en Hong Kong, TAL Apparel Ltd., la cual instruye a un trabajador de la fábrica en Taiwán ese mismo día para que envíe una camisa idéntica a la tienda de Atlanta. Las tiendas Penney en la actualidad casi no tienen un inventario extra de camisas de vestir, mientras que hace una década, Penney tenía bodegas por todo Estados Unidos con miles de camisas en el inventario, invirtiendo capital mientras las prendas pasaban de moda lentamente. Antes, cada una de las tiendas Penney conservaba el inventario durante tres meses y las bodegas, durante seis. Este sistema era muy caro. Ahora, el fabricante taiwanés envía las camisas directamente a las tiendas de Penney, eludiendo las bodegas y a los responsables de tomar las decisiones en el corporativo.

Conforme los grandes minoristas bajan los costos al mínimo y responden rápidamente a las cambiantes necesidades del cliente, dependen cada vez más de los proveedores para administrar su propio inventario. Y tales proveedores con mayor frecuencia se ubican en el Lejano Oriente, más que en México o Sudamérica. TAL en Hong Kong suministra ropa de las marcas J. Crew, Calvin Klein, Banana Republic, Tommy Hilfiger, Liz Claiborne, Ralph Lauren y Brooks

Brothers para los minoristas estadounidenses y lo hace en cuestión de minutos. TAL también realiza pronósticos de ventas y manejo de inventarios conforme los proveedores actuales se convierten en activos consultores de producción y operaciones. TAL efectúa operaciones de confección de ropa en Guangdong, Tailandia, Malasia, Taiwán y Hong Kong.

TAL cose pantalones a la medida en Malasia para otras compañías como Land's End, y los envía directamente por avión a los consumidores de Estados Unidos con la factura de Land's End incluida. Las tiendas Wal-Mart fueron pioneras en este tipo de sistema de control de inventarios desde hace años, cuando abrieron sus sistemas de cómputo para los proveedores de todo el mundo, quienes dan seguimiento a las ventas y reponen el inventario sobre una base justo a tiempo. Penney ha otorgado un inmenso poder a TAL. Wai Chan Chan, director en McKinsey & Co. en Hong Kong afirma: "Se cede una función bastante importante al subcontratar el manejo de inventarios. Eso es algo de lo cual la mayoría de los minoristas no quieren deshacerse". JCPenney está considerando permitir a TAL hacer lo mismo con su ropa interior que con sus camisas. De hecho, TAL y Penney están analizando la posibilidad de formar una empresa conjunta para que TAL controle todo el inventario de Penney.

Fuente: Adaptado de Gabriel Kahn, "Invisible Supplier Has Penney's Shirts All Buttoned Up", *Wall Street Journal*, 11 de septiembre de 2003, p. A1.

arma competitiva dentro de la estrategia general de una compañía. Las fortalezas y debilidades en las cinco funciones de la producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa. Por ejemplo, una fortaleza de producción importante de la compañía JCPenney es su sistema de control de inventarios, como se explica en la sección “Perspectiva global”.

Muchos gerentes de producción y operaciones están descubriendo que la capacitación cruzada para los empleados ayuda a sus empresas a responder más rápido 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 en un 400% en dos años como resultado de la capacitación cruzada de los trabajadores. La escasez de mano de obra calificada en Estados Unidos es otra razón para que la capacitación cruzada se esté convirtiendo en una práctica administrativa común.

Singapur rivaliza con Hong Kong como un lugar atractivo para instalar plantas productivas en el sudeste 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 en 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 el 70% de la producción manufacturera del país.

Existe sobrada razón para preocuparse de que muchas organizaciones no hayan tomado suficientemente en cuenta las capacidades y limitaciones de la función de producción y operaciones al formular las estrategias. Los académicos consideran que esta negligencia ha tenido consecuencias desfavorables en el desempeño corporativo de Estados Unidos. Como se muestra en la tabla 4-6, James Dilworth delineó varios tipos de decisiones estratégicas que una compañía podría tomar con implicaciones en la función de producción y operaciones. Las capacidades y las políticas de producción también influyen mucho en las estrategias.

Lista de verificación de preguntas para una auditoría de producción y operaciones

Se deben examinar preguntas como las siguientes:

1. ¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
3. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?
5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?
6. ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?

Investigación y desarrollo

La quinta área de importancia de las operaciones internas que debe examinarse para localizar fortalezas y debilidades específicas es la de *investigación y desarrollo (I&D)*. Muchas empresas en la actualidad no cuentan con I&D y muchas otras dependen de las actividades exitosas de I&D para su supervivencia. En especial, 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 tal inversión las conducirá hacia un producto o servicio superiores, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo están dirigidos a desarrollar nuevos productos antes que la competencia, a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos.

TABLA 4-6 Implicaciones de varias estrategias en la función de producción y operaciones

DIVERSAS ESTRATEGIAS	IMPLICACIONES
1. Competir como proveedor de bajo costo de bienes o servicios	Crea muchas barreras para entrar. Crea un mercado más grande. Requiere mayores corridas de producción y menos cambios en los productos. Requiere de instalaciones y equipos para propósitos especiales.
2. Competir como proveedor de alta calidad	Ofrece una mayor ganancia total con un menor volumen de ventas. Requiere de un mayor esfuerzo en el aseguramiento de la calidad y de costos operativos más altos. Requiere de equipo de mayor precisión, que es más caro. Requiere de trabajadores altamente calificados, lo que exige sueldos más altos y mayores esfuerzos en la capacitación.
3. Poner énfasis en el servicio al cliente	Requiere de más personal de servicio, componentes y equipo. Requiere de una respuesta rápida a las necesidades o a los cambios en el gusto de los consumidores. Requiere de una mayor inversión en el inventario.
4. Lanzar nuevos productos con frecuencia y rápidamente	Requiere de equipos y personal versátiles. Tiene costos más altos de investigación y desarrollo. Tiene altos costos de capacitación y herramientas. Suministra menores volúmenes para cada producto y menos oportunidades para la mejora a causa de la curva de aprendizaje.
5. Integración vertical	Permite a la compañía controlar más segmentos del proceso. Tal vez se requiera entrar en áreas desconocidas del negocio. Quizá se requiera una gran inversión de capital, así como de tecnología y habilidades más allá de las que están actualmente disponibles.
6. Consolidar el procesamiento (centralizar)	Puede generar economías de escala. Se puede ubicar cerca de un proveedor o cliente importante. Vulnerabilidad: una huelga, un incendio o una inundación podrían detener toda la producción.
7. Distribuir el proceso del servicio (descentralizar)	Se está cerca de más clientes y recursos. Requiere de una coordinación más compleja y de la duplicidad de cierto personal y equipo en cada emplazamiento. Si cada lugar fabrica un producto en la línea, entonces habrá que transportar otros productos para que todos estén disponibles en todas las ubicaciones. Si cada lugar se especializa en un tipo de componente para todos los productos, la compañía es vulnerable a huelgas, incendios, inundaciones e imprevistos similares. Si cada instalación produce toda la línea, entonces es probable que no se alcancen las economías de escala.
8. Enfatizar el uso de la mecanización, automatización, robots	Requiere de una gran inversión de capital. Reduce la flexibilidad. Podría afectar las relaciones laborales. Hace que el mantenimiento sea aún más crucial.
9. Enfatizar la estabilidad en el empleo	Satisface la necesidad de seguridad de los empleados y cultiva su lealtad. Ayuda a atraer y retener a los empleados altamente calificados. Tal vez sea necesario revisar las decisiones acerca de fabricar o comprar, del uso del tiempo de ocio, y sobre inventarios y subcontrataciones conforme la demanda fluctúe.

Fuente: Adaptado de J. Dilworth, *Production and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing*, segunda edición. Derechos reservados © 1983 por Random House, Inc. Reimpreso con permiso de Random House, Inc.

Una administración eficaz de la función de investigación y desarrollo requiere de una asociación estratégica y operativa entre I&D y las otras funciones vitales del negocio. Un espíritu de colaboración y confianza mutua entre los otros gerentes y los de I&D es evidente en la actualidad en las empresas mejor administradas. Los gerentes en estas compañías exploran, evalúan y deciden en conjunto acerca de qué se investigará y desarrollará, cuándo, dónde, por qué y cuánto. Las prioridades, los costos, los beneficios, los riesgos y las recompensas asociados con las actividades de I&D se analizan abiertamente y de forma compartida. Así, la función general de I&D se ha vuelto de amplio espectro, incluyendo apoyar a los negocios existentes, ayudar al lanzamiento de los nuevos, desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia en la fabricación, y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la compañía.²²

Las empresas mejor administradas en la actualidad buscan organizar las actividades de I&D en una forma que rompa el aislamiento de esta área en relación con el resto de la compañía y promueva un espíritu de cooperación entre sus gerentes y los demás. Las decisiones y los planes concernientes a la I&D deben estar integrados y coordinados con todos los departamentos y divisiones para 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.

I&D interna y externa

La distribución de los costos entre las actividades de I&D varía entre compañías e industrias, pero los costos totales de esta área generalmente no exceden los que implica echar a andar las actividades de fabricación y marketing. Comúnmente se emplean cuatro enfoques para determinar las asignaciones presupuestales de I&D: 1. financiar tantas propuestas de proyectos como sea posible, 2. utilizar el 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 la que una organización opera su 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 compañías emplean ambos enfoques al desarrollar nuevos productos. Un enfoque ampliamente 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 la estrategia.

La mayoría de las empresas no tienen otra opción que desarrollar constantemente nuevos y mejores productos en medio de un panorama que se caracteriza por las cambiantes necesidades y gustos de los consumidores, la aparición de nuevas tecnologías, los reducidos ciclos de vida 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 grupos fuertes con intereses particulares y la promulgación de 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 de diferentes capacidades de I&D:

Los esfuerzos de I&D pueden 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 para apoyar estas estrategias variarán, dependiendo de si la I&D se convierte en la fuerza impulsora detrás de la estrategia competitiva.

En los casos en que el lanzamiento de un nuevo producto es la fuerza impulsora de la estrategia, las actividades de I&D deben ser de largo alcance. La unidad de I&D debe ser capaz de adelantar el conocimiento científico y tecnológico, aprovecharlo y manejar los riesgos asociados con las ideas, productos, servicios y requerimientos de producción.²³

Las compañías estadounidenses muestran una tendencia hacia la reducción de sus gastos en I&D con respecto al porcentaje de las ventas. Por ejemplo, históricamente, el gasto que realizaba Hewlett-Packard en I&D era aproximadamente del 6%, pero disminuyó al 4.4%. El presupuesto para I&D de Cisco Systems declinó de un histórico 17% hasta llegar a un 14.5%. El porcentaje de I&D en relación con las cifras de ventas está decayendo también para Motorola, Lucent Technologies, Ericsson, Dell, Nortel y Nokia Corp.

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. ¿Está bien calificado el personal de I&D de la organización?
4. ¿Se asignan eficazmente los recursos para I&D?
5. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?
6. ¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales?
7. ¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?

Sistemas de información gerencial

La información une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información representa una fuente importante para lograr una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa en los sistemas de información es una actividad fundamental al realizar una auditoría interna. El lema corporativo de Mitsui, una gran compañía comercial japonesa, es: “La información es el alma de la compañía”. Una red satelital enlaza las 200 oficinas que Mitsui tiene en el mundo.

El objetivo de un sistema de información gerencial es mejorar el desempeño de una empresa aumentando la calidad de las decisiones administrativas. Un sistema de información eficaz, por consiguiente, recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de manera que responda a preguntas operativas y estratégicas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contenga los datos y registros que sean importantes para los administradores.

Un *sistema de información gerencial* recibe materia prima de los mecanismos de evaluación interna y externa de una organización, recopila los datos de marketing, finanzas, producción y asuntos personales en lo interno, y de factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos en lo externo. Los datos se integran de la manera necesaria para apoyar la toma de decisiones administrativas.

Existe un flujo lógico de material en un sistema de información computacional, en el cual se introducen datos al sistema y se transforman en un resultado, que adopta la forma de impresiones, reportes escritos, tablas, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventario, cuentas de nómina y una variedad de otros documentos. Se pueden calcular y estimar los beneficios de utilizar otras estrategias. Los *datos* se convierten en *información* sólo cuando son evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para una finalidad, problema, individuo o tiempo específicos.

Un sistema de información gerencial eficaz emplea hardware y software de computadora, modelos para análisis y una base de datos. Algunas personas identifican los sistemas de información con las computadoras modernas, pero los historiadores han rastreado el almacenamiento de registros y el procesamiento de datos sin computadoras hasta llegar a los mercaderes babilonios del año 3500 a. C. Los beneficios de un sistema de información eficaz incluyen un mayor entendimiento de las funciones del negocio, mejores comunicaciones, toma de decisiones más informadas, mejor análisis de problemas y mayor control.

Puesto que las organizaciones son cada vez más complejas, descentralizadas y dispersas globalmente, la función de los sistemas de información está adquiriendo mayor importancia. La disminución de costos y la creciente potencia de las computadoras alientan este avance. Hay costos y beneficios asociados con la obtención y evaluación de la información, de la misma manera que sucede con el equipo y los bienes raíces. Al igual que con el equipo, la información puede volverse obsoleta, por lo que se necesita depurar. Un sistema de información eficaz es como una biblioteca, que recopila, clasifica y archiva datos que serán útiles para los gerentes de toda la organización. Los sistemas de información son un recurso estratégico importante, que vigila asuntos y tendencias externos e internos, identifica amenazas competitivas y contribuye en la implementación, evaluación y control de la estrategia.

Estamos verdaderamente en la era de la información. Las empresas cuyas habilidades sean débiles en cuanto a los sistemas de información se encuentran en desventaja competitiva. Por otra parte, las fortalezas en los sistemas de información permiten a las empresas establecer competencias distintivas en otras áreas. La fabricación de bajo costo y un excelente servicio de atención al cliente, por ejemplo, a menudo dependen de un buen sistema de información.

Software de planeación estratégica

Algunos sistemas de apoyo a las decisiones estratégicas, sin embargo, son demasiado complejos, caros o limitantes como para que los utilicen los administradores de una empresa. Esto es lamentable, porque el proceso de administración estratégica debe estar basado en las personas para que tenga éxito. ¡La gente hace la diferencia! Por esa razón, el software para la planeación estratégica debe ser sencillo y fácil de usar. La simplicidad permite una gran participación entre los gerentes de una empresa y la participación es esencial para la implementación eficaz de la estrategia.

Un software de planeación estratégica como el que se describe en este texto y que ofrece a los gerentes y ejecutivos un enfoque simple pero efectivo para desarrollar estrategias organizacionales es CheckMATE. Este software para computadoras personales realiza análisis de planeación y genera estrategias que una empresa puede seguir. CheckMATE incorpora las técnicas más modernas de planeación estratégica. No se requiere que el usuario cuente con experiencia previa en el uso de computadoras ni con conocimientos de planeación estratégica. Así, CheckMATE promueve la comunicación, comprensión, creatividad y el pensamiento proactivo entre los usuarios.

CheckMATE no es un programa de hoja cálculo o una base de datos; es un sistema experto que lleva a la empresa a través de la formulación y la implementación de la estrategia. Una fortaleza importante de este software de planeación estratégica es su simplicidad y enfoque participativo. Se formulan preguntas adecuadas al usuario, se registran sus respuestas, se asimila la información y se imprimen los resultados. Las personas pueden trabajar con el software de manera independiente y luego el programa desarrollará recomendaciones conjuntas para la empresa.

El programa CheckMATE incluye procedimientos analíticos específicos como análisis de posición estratégica y evaluación de acciones (*Strategic Position and Action Evaluation*, SPACE), análisis de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (*strengths-weaknesses-opportunities-threats*, SWOT), análisis interno-externo (IE) y análisis de la matriz de la gran estrategia. Estos análisis de planeación estratégica ampliamente utilizados se describen en el capítulo 6.

La licencia individual para CheckMATE cuesta \$295. Se puede obtener más información sobre CheckMATE en www.checkmateplan.com.

Auditoría de los sistemas de información gerencial

Preguntas como las siguientes deben hacerse al realizar esta auditoría:

1. ¿Todos los administradores en 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 los datos en el sistema de información con regularidad?
4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?
5. ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
6. ¿Los estrategas de la compañía están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
7. ¿El sistema de información es amigable con el usuario?
8. ¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden 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. ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

Análisis de la cadena de valor (VCA)

De acuerdo con Porter, el negocio de una empresa se describe mejor 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 tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como la obtención de materia prima, diseño de productos, construcción de instalaciones, establecimiento de acuerdos de cooperación y servicio al cliente. Una empresa será rentable mientras los ingresos totales excedan a 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.

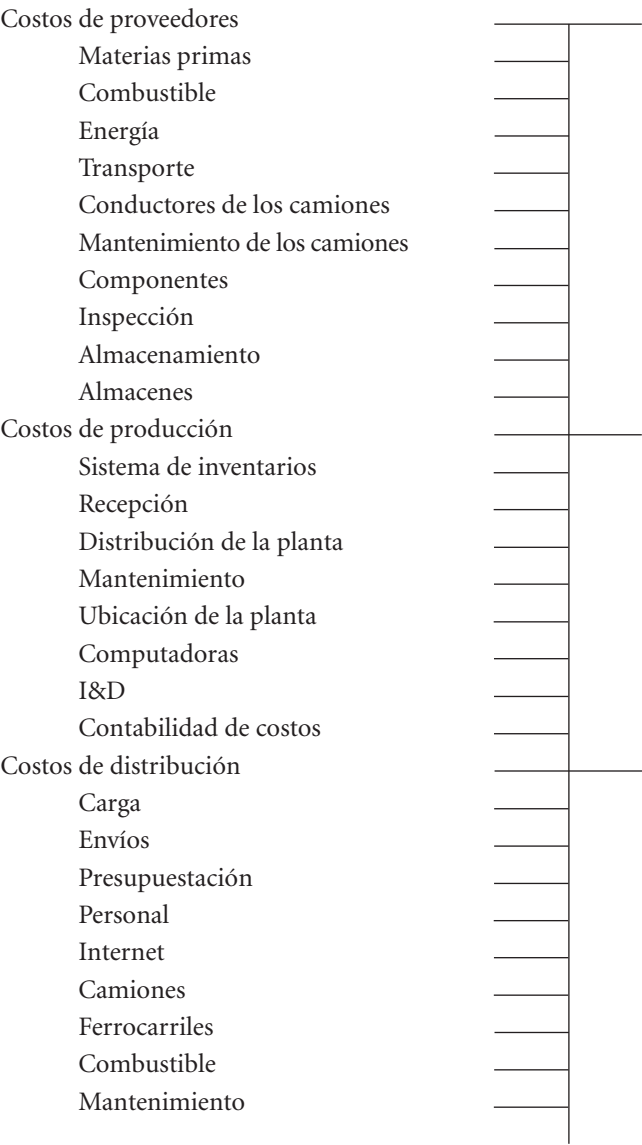
El *análisis de la cadena de valor* (*value chain analysis*, VCA) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El VCA aspira a identificar en dónde existen las ventajas o desventajas relacionadas con bajos costos en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El VCA permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente cuando se comparan sus propios datos con el análisis de la cadena de valor de sus competidores durante un periodo.

Se requiere de un juicio sólidamente fundamentado al llevar a cabo el VCA, porque los diferentes elementos en la cadena de valor pueden afectar a otros positiva o negativamente, ya que existen interrelaciones complejas. Por ejemplo, tal vez un servicio excepcional al cliente resulte especialmente caro, pero reduce el costo en devoluciones e incrementa los ingresos. Las diferencias en costos y precios entre empresas rivales pueden tener su origen en las actividades de los proveedores, distribuidores, acreedores o incluso de los accionistas. A pesar de la complejidad del VCA, el paso inicial en la implementación de este procedimiento es dividir las operaciones de la empresa en actividades o procesos de nego-

cio específicos. Luego, el análisis intenta asignar un costo a cada actividad individual, tanto en términos de tiempo como de dinero. Finalmente, el analista transforma los datos de los costos en información al buscar fortalezas y debilidades competitivas en los costos que pudieran generar una ventaja o desventaja competitiva. Realizar un VCA apoya el examen de la RBV de los activos y las 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 porque está haciendo un intento desesperado por obtener ventas o participación de mercado. Así, el análisis de la cadena de valor resulta de vital importancia para una empresa a la hora de revisar si sus precios y costos son competitivos. Un ejemplo de cadena de valor se presenta en la figura 4-3.

FIGURA 4-3
Un ejemplo de una cadena de valor para una típica empresa manufacturera



(Continúa)

FIGURA 4-3 Continuación

Costos de ventas y marketing	
Vendedores	
Sitio Web	
Internet	
Difusión de información favorable	
Promoción	
Publicidad	
Transporte	
Comida y alojamiento	
Costos del servicio al cliente	
Franqueo	
Teléfono	
Internet	
Garantía	
Costos administrativos	
Recursos humanos	
Administración	
Prestaciones a los empleados	
Relaciones laborales	
Gerentes	
Empleados	
Finanzas y jurídico	

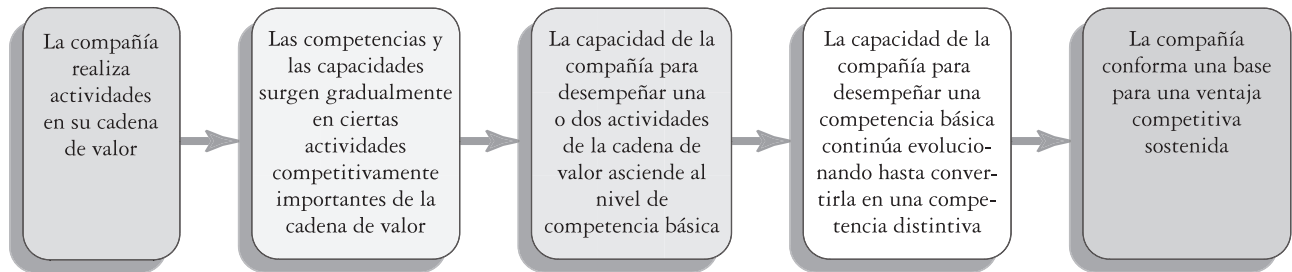
Existe más de un centenar de actividades particulares que crean valor asociadas con el negocio de producir y comercializar un producto o servicio, y cada una de ellas puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. Los costos combinados de todas las actividades en la cadena de valor de una empresa definen su costo para hacer negocios. Las compañías 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 compañía 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 compañía de computadoras como Hewlett-Packard incluiría programación, periféricos, software, hardware y laptops. Un hotel incluiría comida, labores de limpieza de las habitaciones, operaciones de registro y facturación, sitio Web, sistema de reservaciones, entre otros elementos. Sin embargo, todas las empresas deben emplear el análisis de la cadena de valor para desarrollar y nutrir una competencia básica y convertirla en una cualidad distintiva. Una *competencia básica* es una actividad de la cadena de valor que una empresa desempeña particularmente bien. Cuando una competencia básica evoluciona hasta convertirse en una ventaja competitiva importante, entonces se le llama una competencia distintiva. La figura 4-4 ilustra este proceso.

Cada vez más compañías emplean el VCA para obtener y mantener una ventaja competitiva al ser especialmente eficientes y eficaces en varias 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, compra de productos en grandes volúmenes y un servicio ejemplar al cliente. Las compañías de computadoras, en contraste, compiten

FIGURA 4-4

Traducción del desempeño de las actividades en la cadena de valor de la compañía a ventajas competitivas



Fuente: Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, "Crafting and Executing Strategy: Text and Readings", Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005, p. 108. Diagrama utilizado con permiso de McGraw-Hill.

intensamente 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 en los distribuidores mayoristas como en las empresas de cómputo.

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 las ganancias 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 duplicar o mejorar tales prácticas. El *benchmarking* permite a una empresa tomar acciones para mejorar su competitividad al 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.

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, las fuentes de información más comunes para realizar el *benchmarking* incluyen reportes publicados, publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión y empresas rivales dispuestas a cooperar. Algunas compañías competidoras comparten datos para el *benchmarking*. Sin embargo, la International Benchmarking Clearinghouse ofrece directrices para asegurarse de que no surjan restricciones comerciales, fijación de precios, fraude, sobornos y otras conductas empresariales impropias entre las compañías participantes.

Ante el uso generalizado del *benchmarking* en la actualidad, numerosas empresas de consultoría como Accenture, AT Kearney, Best Practices Benchmarking & Consulting, así como el Strategic Planning Institute's Council on Benchmarking, recopilan datos, realizan estudios y distribuyen información que permite establecer comparaciones sin identificar las fuentes.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una *matriz de evaluación de factores internos (EFI)*. Esta herramienta

para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo que se describieron en el capítulo 3, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore 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, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones 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. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado 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 asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración. 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 símbolos como \$, %, # y proporciones tanto como sea posible.

En la tabla 4-7 se presenta un ejemplo de una matriz EFI para E*Trade. Observe que las mayores fortalezas de la empresa son sus bajas comisiones, sus cuentas bancarias y los servicios para los inversionistas, como indica la clasificación de 4. Las debilidades más importantes son las cada vez menores cuentas de correduría y el limitado número de sucursales. El puntaje ponderado total de 2.67 indica que esta gran empresa de correduría está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general.

En empresas de muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de negocios debe construir una matriz EFI. Luego, las matrices divisionales se integran para desarrollar una matriz general EFI corporativa.

TABLA 4-7 Una matriz de evaluación de factores internos de muestra para E*Trade Financial Corp.

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
1. E*Trade brinda servicio 24 horas al día, 7 días a la semana.	0.08	3	0.24
2. E*Trade cuenta con una base de clientes en 119 países.	0.06	3	0.18
3. E*Trade cuenta con más de 20,000 cajeros automáticos, lo que lo hace la segunda red más grande en su tipo en Estados Unidos.	0.03	3	0.09
4. “Power E” de E*Trade ofrece una comisión de \$9.99 por transacción para los inversionistas que hagan 27 o más transacciones por trimestre.	0.1	4	0.40
5. Las recientes ganancias de E*Trade a partir de las operaciones en curso fueron de \$0.59 por acción comparadas con \$0.45 por acción hace un año.	0.08	4	0.32
6. E*Trade Bank es una excelente plataforma bancaria <i>online</i> .	0.05	3	0.15
7. Las cuentas bancarias de nueva apertura de E*Trade se incrementaron de 127,047 en 2003 a más de 140,000 en 2005.	0.09	4	0.36
8. E*Trade provee una base de datos de investigación y servicios de asistencia personal a los inversionistas.	0.05	4	0.20
9. La “garantía de protección total” de E*Trade ofrece a los clientes protección a la privacidad y un 100% de cobertura contra fraude.	0.05	3	0.15
10. Ningún miembro del Consejo de administración de E*Trade tiene un puesto ejecutivo en E*Trade.	0.03	3	0.09
Debilidades			
11. La razón entre deuda y capital de E*Trade es de 0.36 en comparación con el promedio de la industria que es de 0.9.	0.03	2	0.06
12. Las cuentas activas de correduría al público disminuyeron de 3,690,917 en 2002 a 2,848,625 en 2003.	0.1	1	0.10
13. Actualmente E*Trade cuenta con un número limitado de sucursales a las que los clientes se puedan dirigir para obtener ayuda.	0.07	1	0.07
14. E*Trade ha experimentado fallas en su sistema de cómputo.	0.03	2	0.06
15. Los ingresos de E*Trade (97%) se originan en Estados Unidos, Europa o el sudeste de Asia.	0.1	1	0.10
16. El rendimiento sobre los activos (ROA) de E*Trade es considerablemente más bajo que el promedio de la industria.	0.03	2	0.06
17. La indemnización por despido de \$80 millones del director general Kris Kasotkos fue ocultada en los estados financieros.	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.67

CONCLUSIÓN

Administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerencial representan las operaciones esenciales de la mayoría de los negocios. Una auditoría de la administración estratégica de las operaciones internas de una empresa es vital para la salud de la organización. Muchas compañías prefieren ser juzgadas solamente por su desempeño en el saldo final. Sin embargo, un número creciente de organizaciones de éxito están haciendo uso de la auditoría interna para obtener ventajas competitivas sobre sus rivales.

Las metodologías sistemáticas para realizar evaluaciones de fortalezas y debilidades no están bien desarrolladas en la bibliografía de 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 y las declaraciones de visión y misión brindan la

información fundamental necesaria para formular con éxito estrategias competitivas. El proceso de llevar a cabo 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.

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Administración de personal (p. 135)	Decisión de inversión (p. 141)	Integración de personal (p. 135)
Administración de recursos humanos (p. 135)	Decisiones de dividendos (p. 141)	Investigación de mercados (p. 139)
Análisis costo-beneficio (p. 139)	Dirección (p. 134)	Investigación y desarrollo (I&D) (p. 149)
Análisis de clientes (p. 136)	Distribución (p. 138)	Marketing de prueba (p. 137)
Análisis de indicadores financieros (p. 125)	Duplicación (p. 137)	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) (p. 157)
Análisis de la cadena de valor (VCA) (p. 154)	Fijación de precios (p. 138)	Organización (p. 133)
Análisis de oportunidades (p. 139)	Funciones de administración (p. 131)	Planeación (p. 131)
Auditoría interna (p. 123)	Funciones de finanzas y contabilidad (p. 141)	Planeación de productos y servicios (p. 137)
Benchmarking (p. 157)	Funciones de marketing (p. 136)	Presupuesto de capital (p. 141)
Competencia básica (p. 156)	Funciones de producción y operaciones (p. 147)	Producción y operaciones, función de (p. 147)
Competencias distintivas (p. 123)	Indicadores de actividad (p. 143)	Productos culturales (p. 126)
Comunicación (p. 124)	Indicadores de crecimiento (p. 143)	Sinergia (p. 133)
Control (p. 135)	Indicadores de endeudamiento (p. 143)	Sistemas de información gerencial (p. 152)
Cultura organizacional (p. 126)	Indicadores de liquidez (p. 143)	Vender (p. 137)
Decisión de financiamiento (p. 141)	Indicadores de rentabilidad (p. 143)	
	Indicadores empíricos (p. 125)	

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

1. Explique por qué asignar prioridades a la importancia relativa de las fortalezas y debilidades en una matriz EFI es una actividad importante en la administración estratégica.
2. ¿De qué manera el hecho de delegar la autoridad contribuye a una administración estratégica eficaz?
3. Dibuje un organigrama formal que muestre los siguientes puestos: un presidente, 2 directores ejecutivos, 4 gerentes de nivel medio y 18 gerentes de bajo nivel. Luego, dibuje tres estructuras hipotéticas y sobrepuestas de grupos informales. ¿De qué manera esta información resulta útil para una estrategia a la hora de formular y implementar la estrategia?
4. ¿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.
5. ¿Cree usted que los gastos agregados en I&D de las empresas estadounidenses aumentarán o disminuirán el próximo año?

6. Explique cómo motivaría usted a los gerentes y empleados para poner en marcha una nueva e importante estrategia.
7. ¿Por qué cree usted que los gerentes de producción y operaciones casi nunca participan directamente en las actividades de la formulación de la estrategia? ¿Por qué esto puede ser una importante debilidad organizacional?
8. Dé dos ejemplos de fortalezas y dos de debilidades en la integración de personal de una organización con la cual esté familiarizado.
9. ¿Pagaría usted dividendos si la utilidad neta anual de su empresa fuera negativa? ¿Por qué? ¿Qué efecto tendría esto en las estrategias de la compañía?
10. Si una empresa tiene una deuda cero en su estructura financiera, ¿es eso siempre una fortaleza organizacional? ¿Por qué?
11. Describa el sistema de producción y operaciones de un departamento de policía.
12. 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?
13. ¿Por qué cree que los productos culturales influyen en todas las funciones del negocio?
14. ¿Cree que los productos culturales influyen en la formulación, implementación o evaluación de la estrategia? ¿Por qué?
15. Identifique los productos culturales de su colegio o universidad. ¿Estos productos, considerados colectivamente o individualmente, representan una fortaleza o una debilidad para la organización?
16. Describa el sistema de información gerencial de su colegio o universidad.
17. Explique la diferencia entre los datos y la información en términos de su utilidad para los estrategas.
18. ¿Cuáles son las características más importantes de un sistema eficaz de información para la administración?
19. Compare y contraste a Estados Unidos con otras culturas en términos de su forma de hacer negocios.
20. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con los teóricos de la RBV 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.
21. Defina y analice los “indicadores empíricos”.
22. Defina y analice el problema del *spam* en Estados Unidos.
23. Analice el sistema de control de inventarios de JC-Penney. ¿Por qué representa una ventaja competitiva para la empresa?
24. Defina y explique el análisis de la cadena de valor (VCA).
25. Mencione cinco indicadores financieros que su universidad podría usar para vigilar las operaciones.
26. Explique el concepto de *benchmarking*.

NOTAS

1. Robert Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, primavera de 1991, p. 116.
2. Reimpreso con permiso del editor de “Integrating Strength-Weakness Analysis into Strategic Planning” por William King, *Journal of Business Research* 2, núm. 4, p. 481. Derechos reservados 1983 por Elsevier Science Publishing Co., Inc.
3. Igor Ansoff, “Strategic Management of Technology”, *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3, invierno de 1987, p. 38.
4. Claude George, Jr., *The History of Management Thought*, 2a. ed., Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall, 1972, p. 174.
5. J. B. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management* 17, 1991, pp. 99-120; J. B. Barney, “The Resource Based Theory of the Firm”, *Organizational Science* 7, 1996, p. 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, pp. 41-56.
6. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, p. 9.
7. John Lorsch, “Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change”, *California Management Review* 28, núm. 2, 1986, pp. 95-109.
8. Y. Allarie y M. Firsirotu, “How to Implement Radical Strategies in Large Organizations”, *Sloan Management Review*, primavera de 1985, p. 19.
9. Jon Alston, “Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea”, *Business Horizons* 32, núm. 2, marzo-abril de 1989, p. 26.
10. Rose Knotts, “Cross-Cultural Management: Transformations and Adaptations”, *Business Horizons*, enero-febrero de 1989, pp. 29-33.

11. www.mindtools.com/plfailpl.html
12. Adam Smith, *The Wealth of Nations*, Nueva York, Modern Library, 1937, pp. 3-4.
13. Richard Daft, *Management*, 3a. ed., Orlando, Florida, Dryden Press, 1993, p. 512.
14. Shelley Kirkpatrick y Edwin Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive* 5, núm. 2, mayo de 1991, p. 48.
15. Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, and Practice*, Nueva York: Harper & Row, 1973, p. 463.
16. Brian Dumaine, "What the Leaders of Tomorrow See", *Fortune*, 3 de julio de 1989, p. 51.
17. J. Evans y B. Bergman, *Marketing*, Nueva York, Macmillan, 1982, p. 17.
18. Adaptado de un artículo de Kevin Delaney, "Google to Target Brands in Revenue Push", *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2005, p. B1.
19. Joe Flint y Brian Steinberg, "Ad Icon P&G Cuts Commitment to TV Commercials", *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2005, p. A1.
20. Citado en Robert Waterman, Jr., "The Renewal Factor", *Business Week*, 14 de septiembre de 1987, p. 108.
21. J. Van Horne, *Financial Management and Policy*, Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall, 1974, p. 10.
22. Philip Rousebl, Kamal Saad y Tamara Erickson, "The Evolution of Third Generation R&D", *Planning Review* 19, núm. 2, marzo-abril de 1991, pp. 18-26.
23. Vida Scarpello, William Boulton y Charles Hofer, "Reintegrating R&D into Business Strategy", *Journal of Business Strategy* 6, núm. 4, primavera de 1986, pp. 50-51.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

- Ahuja, G. y R. Katila. "Where Do Resources Come From? The Role of Idiosyncratic Situations", *Strategic Management Journal* 25, núm. 8-9, agosto-septiembre de 2004, p. 887.
- Barron, Jennifer y Jim Hollingshead. "Brand Globally, Market Locally", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 1, 2004, p. 9.
- Bhattacharya, C. B., N. Craig Smith y David Vogel. "Integrating Social Responsibility and Marketing Strategy: An Introduction", *California Management Review* 47, núm. 1, otoño de 2004, p. 6.
- Colbert, Barry A. "The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management", *The Academy of Management Review* 29, núm. 3, julio de 2004, p. 341.
- Dalton, Catherine M. "Values, Relationships, and Organizational Culture: Principled Leadership at Brightpoint, Inc.", *Business Horizons* 48, núm. 1, enero-febrero de 2005, p. 5.
- Ehrenfeld, J. R. "Contraria: The Roots of Sustainability", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 2, invierno de 2005, p. 23.
- Hansen, M. H., L. T. Perry y C. S. Reese. "A Bayesian Operationalization of the Resource-Based View", *Strategic Management Journal* 25, núm. 13, diciembre de 2004, p. 1279.
- Tomas, G., M. Hult, David J. Ketchen, Jr. y Stanley F. Slater. "Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance", *The Academy of Management Journal* 47, núm. 2, abril de 2004, p. 241.
- Lei, David y John W. Slocum. "Strategic and Organizational Requirements for Competitive Advantage", *The Academy of Management Executive* 19, núm. 1, febrero de 2005, p. 31.
- Luthans, F., K. W. Luthans, B. C. Luthans. "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons* 47, núm. 1, enero-febrero de 2004, p. 45.
- Mishina, Y., T. G. Pollock y J. F. Porac. "Are More Resources Always Better for Growth? Resource Stickiness in Market and Product Expansion", *Strategic Management Journal* 25, núm. 12, diciembre de 2004, p. 1179.
- Park, Namgyoo K., John M. Mezas y Jaeyong Song. "A Resource-Based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace", *Journal of Management* 30, núm. 1, 2004, p. 7.
- Ray, G., J. B. Barney y W. A. Muhanna. "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View", *Strategic Management Journal* 2, núm. 1, enero de 2004, p. 23.
- Robichaud, Daniel, Hélène Giroux y James R. Taylor. "The Metaconversation: The Recursive Property of Languages as a Key to Organizing", *The Academy of Management Review* 29, núm. 4, octubre de 2004, p. 617.

Rosen, C., J. Case, M. Staubus. "Every Employee an Owner. Really", *Harvard Business Review*, junio de 2005, p. 122.

Son, M., C. Droge, S. Hanvanich y R. Calantone. "Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of Their Interaction Effect in Two Environmental Contexts", *Strategic*

Management Journal 26, núm. 3, marzo de 2005, p. 259.

Swann, Jr., William B., Jeffrey T. Polzer, Daniel Conor Seyle y Sei Jin Ko. "Finding value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-Views in Diverse Groups", *The Academy of Management Review* 21, núm. 1, enero de 2004, p. 9.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 4A

Realizar un análisis de indicadores financieros para Google (GOOG)

OBJETIVO

Un análisis de indicadores financieros es una de las mejores técnicas para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas. Los inversionistas potenciales y los accionistas actuales examinan detalladamente los indicadores financieros de las empresas, llevando a cabo minuciosas comparaciones entre los promedios industriales y periodos anteriores. Los análisis de indicadores financieros ofrecen información vital para desarrollar una matriz EFI.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En una hoja de papel por separado, numere del 1 al 20. En relación con el estado de ingresos y el balance general de Google, calcule 20 indicadores financieros de 2004 para la empresa. Use la tabla 4-4 (páginas 144-145) como referencia.
- Paso 2** Visite <https://us.etrade.com/e/t/invest/markets> y busque información de indicadores financieros para Microsoft (símbolo de las acciones = MSFT). Microsoft es competencia de Google. Registre los valores de MSFT en una segunda columna en su hoja. Calcule a mano cualquier indicador de MSFT que no encuentre en Internet.
- Paso 3** En una tercera columna, indique si considera que cada indicador es una fortaleza, una debilidad o un factor neutral para Google.

Ejercicio experiencial 4B

Construir una matriz EFI para Google (GOOG)

OBJETIVO

Este ejercicio le brindará la experiencia para desarrollar una matriz EFI. Identificar y ordenar por prioridades los factores que se van a incluir en una matriz EFI fomenta la comunicación entre los gerentes de funciones y los de divisiones. Preparar una matriz EFI permite que los gerentes de recursos humanos, marketing, producción y operaciones, finanzas y contabilidad, I&D y de sistemas de información gerencial expresen sus preocupaciones y pensamientos con respecto a las condiciones del negocio de la empresa. Esto da como resultado 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 Google.
- Paso 2** Comparen la matriz EFI de su equipo con las de los otros equipos. Analicen todas las diferencias importantes.
- Paso 3** ¿Qué estrategias creen que permitirían a Google aprovechar sus fortalezas principales? ¿Qué estrategias creen que permitirían a Google superar sus debilidades principales?

Ejercicio experiencial 4C

Construir una matriz EFI para mi universidad

OBJETIVO

Este ejercicio le brinda 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 esforzarse por sacar ventaja de las fortalezas y superar las debilidades.

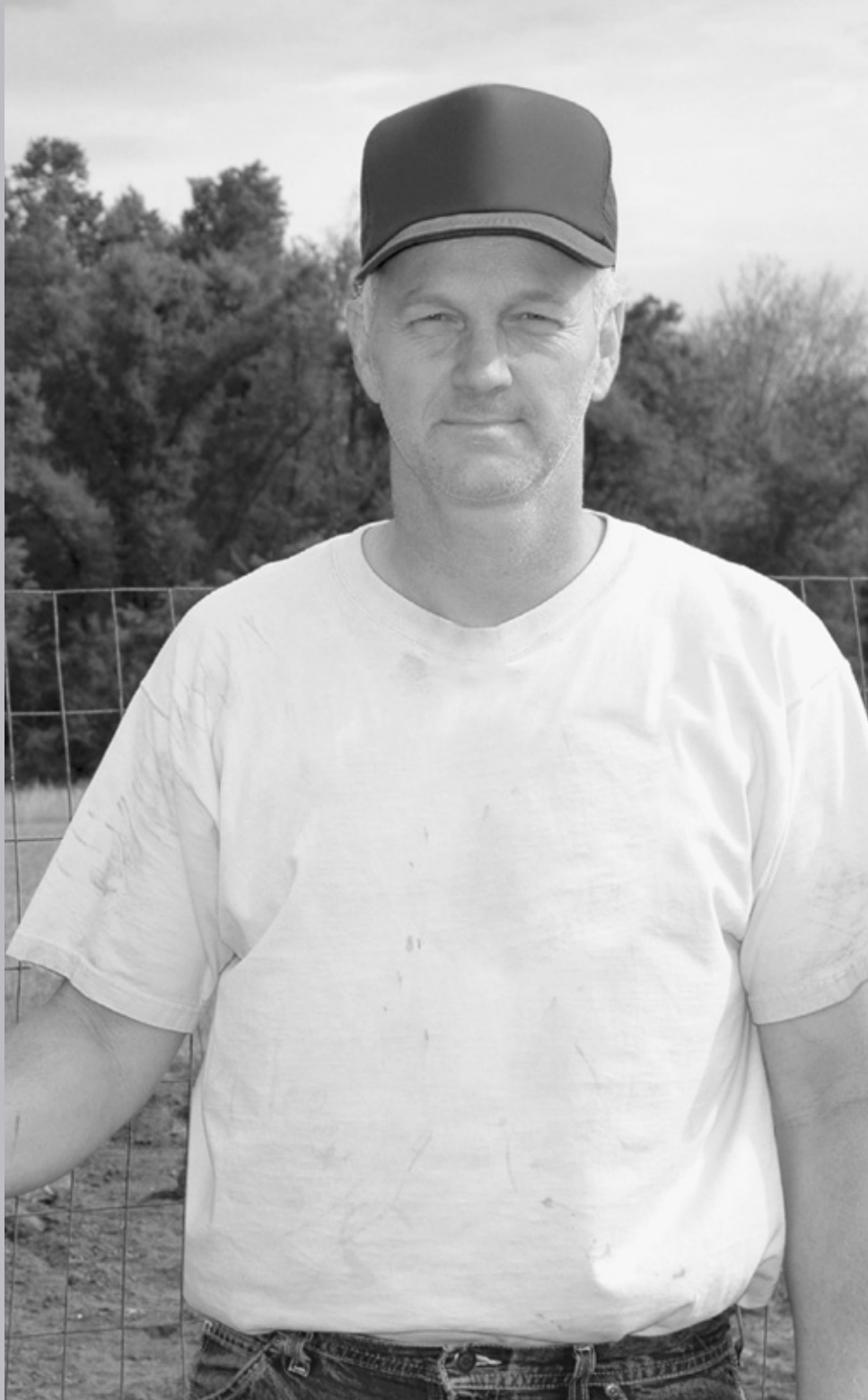
INSTRUCCIONES

- Paso 1** Reúnase con otras dos personas para formar un equipo de tres. Desarrollen en equipo una matriz EFI para su universidad. Puede usar las fortalezas y debilidades del ejercicio experimental 1D.
- Paso 2** Pase al pizarrón y dibuje 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 aprovechar sus principales fortalezas? ¿Qué estrategias creen que permitirían a su universidad superar sus principales debilidades?

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Analizar el valor de establecer objetivos a largo plazo.
2. Identificar 16 tipos de estrategias empresariales.
3. Identificar numerosos ejemplos de organizaciones que siguen diferentes tipos de estrategias.
4. Analizar las directrices para decidir cuándo es más apropiado seguir ciertas estrategias en particular.
5. Analizar las cinco estrategias genéricas de Porter.
6. Describir la administración estratégica en organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales y pequeñas.
7. Analizar las empresas conjuntas como una manera de entrar en el mercado ruso.
8. Analizar el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*.
9. Comparar y contrastar los objetivos financieros con los estratégicos.
10. Analizar los niveles de estrategias de las grandes empresas en comparación con los de las pequeñas empresas.
11. Explicar las ventajas de ser el primero en entrar al mercado.
12. Analizar las recientes tendencias de subcontratación o *outsourcing*.
13. Analizar las estrategias para competir en mercados turbulentos y de gran velocidad.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 5A

¿Qué estrategias debe seguir Google en 2006-2007?

Ejercicio experiencial 5B

Examinar artículos sobre estrategias

Ejercicio experiencial 5C

Clasificar algunas estrategias del año 2005

Ejercicio experiencial 5D

¿Qué tan riesgosas son varias estrategias alternativas?

Ejercicio experiencial 5E

Desarrollar estrategias alternativas para mi universidad

Ejercicio experiencial 5F

Lecciones sobre cómo hacer negocios globalmente

“Citas notables”

Alicia preguntó:

“¿Podrías decirme por favor hacia dónde dirigirme ahora?” El gato respondió: “Eso depende de adónde quieras ir”.

Lewis Carroll

El mañana siempre llega, siempre es diferente, e incluso la empresa más poderosa tiene problemas si no ha considerado el futuro. Verse sorprendido por los acontecimientos es un riesgo que hasta las empresas más grandes y ricas deben evitar, y que incluso las empresas más pequeñas necesitan eludir.

Peter Drucker

Planeación. Hacer cosas hoy para ser mejores mañana. El futuro pertenece a aquellos que toman las decisiones difíciles hoy.

Eaton Corporation

Un gran problema con la actividad comercial estadounidense es que cuando tiene una dificultad, intensifica su esfuerzo. Es como cavar para encontrar oro. Si cavas un hoyo de 6 metros de profundidad y no lo encuentras, una de las estrategias que podrías utilizar es cavar dos veces más profundamente. Pero si el oro está a 6 metros hacia un lado, podrías cavar durante mucho tiempo sin encontrarlo.

Edward De Bono

Aun si estás en el camino correcto, te rebasarán si te quedas sentado ahí.

Will Rogers

Las estrategias para apoderarse de la colina no necesariamente permiten conservarla.

Amar Bhide

El pájaro temprano puede atrapar al gusano, pero el segundo ratón obtiene el queso.

Unknown

Cientos de empresas en la actualidad, entre ellas Sears, IBM, Searle y Hewlett-Packard, han adoptado plenamente la planeación estratégica en su búsqueda de mayores ingresos y ganancias. Kent Nelson, ex presidente de UPS, explica por qué su empresa creó un nuevo departamento de planeación estratégica: “Puesto que estamos haciendo mayores apuestas por las inversiones en tecnología, no podemos darnos el lujo de gastar mucho dinero en una sola dirección para darnos cuenta cinco años después de que era la dirección incorrecta”.¹

Este capítulo ilustra la administración estratégica con muchos ejemplos contemporáneos. Se definen y ejemplifican 16 tipos de estrategias, incluyendo las estrategias genéricas de Michael Porter: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Se presentan pautas generales para determinar cuándo es más apropiado seguir diferentes tipos de estrategias y se plantea una visión general de la administración estratégica en organizaciones no lucrativas, oficinas gubernamentales y pequeñas empresas.

Objetivos a largo plazo

Los *objetivos a largo plazo* representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

VISITE INTERNET

Explica los principios básicos de la planeación estratégica.
(www.eaglepointconsulting.com/sp_principles.html)

La naturaleza de los objetivos a largo plazo

Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe asociarse también con un cronograma. Los objetivos comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios. Brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de puestos.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles corporativo, divisional y funcional de una organización. Son una importante medida del desempeño gerencial. Muchos profesionales y académicos atribuyen una parte significativa de la reducción en la competitividad de la industria de Estados Unidos a la orientación estratégica a corto plazo, en detrimento de la de largo plazo, por parte de los gerentes en ese país. Arthur D. Little argumenta que los bonos o los pagos por méritos para los gerentes en la actualidad deben basarse más en los objetivos y estrategias a largo plazo. En la tabla 5-1 se presenta un marco general para relacionar los objetivos con la evaluación del desempeño. Una organización en particular podría adaptar estas directrices para cumplir con sus necesidades, pero se deben agregar incentivos tanto a los objetivos a largo plazo como a los anuales.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones. Primera, los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización. También sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes. Al alcanzar un consenso sobre los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia, una organización es capaz de minimizar los posibles conflictos que pudieran surgir más tarde, durante su implementación. Los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y el logro. Sirven como pautas para evaluar individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos constituyen las bases para diseñar los puestos y para organizar las actividades que se tienen que llevar a cabo dentro de una organización. También señalan la dirección y permiten que haya sinergia en la empresa.

TABLA 5-1 Medidas variables de desempeño por nivel organizacional

NIVEL ORGANIZACIONAL	BASES PARA EL BONO ANUAL O PAGO POR MÉRITO
Corporativo	75% basado en objetivos a largo plazo 25% basado en objetivos anuales
División	50% basado en objetivos a largo plazo 50% basado en objetivos anuales
Función	25% basado en objetivos a largo plazo 75% basado en objetivos anuales

Sin objetivos a largo plazo, una organización navegaría sin rumbo fijo hacia algún destino desconocido. Es difícil imaginar que una organización o individuo tengan éxito sin objetivos claros. El éxito rara vez ocurre por accidente; más bien es el resultado del trabajo arduo dirigido a conseguir ciertos objetivos.

Objetivos financieros frente a objetivos estratégicos

Dos tipos de objetivos son especialmente comunes en las organizaciones: los financieros y los estratégicos. Los objetivos financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias por acción, precios cada vez más altos de las acciones, mejor flujo de efectivo, entre otros; mientras que los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales (tiempos de entrega más rápidos, lapsos más cortos entre el diseño de un producto y su lanzamiento, menores costos, mayor calidad de los productos, mayor cobertura geográfica), obtener la certificación ISO 14001, lograr el liderazgo tecnológico, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado antes que los rivales, entre otros.

Aunque los objetivos financieros son especialmente importantes en las empresas, a menudo ocurre un intercambio tal entre los objetivos financieros y los estratégicos, que es necesario tomar decisiones cruciales. Pensemos en una empresa que podría hacer ciertas cosas para maximizar los objetivos financieros a corto plazo, pero que dañarían los objetivos estratégicos a largo plazo. Por ejemplo, al mejorar la posición financiera a corto plazo por medio de precios más altos pondría en peligro la participación de mercado a largo plazo. Los peligros asociados con el hecho de sacrificar los objetivos estratégicos a largo plazo por el desempeño a corto plazo son especialmente graves si los competidores buscan implacablemente aumentar la participación de mercado a costa de la rentabilidad a corto plazo. Existen otras oposiciones entre los objetivos financieros y estratégicos que se relacionan con el riesgo de las acciones, la preocupación por la ética empresarial, la necesidad de preservar el ambiente natural y las cuestiones de responsabilidad social. Los objetivos financieros y estratégicos deben incluir objetivos de desempeño tanto anuales como a largo plazo. Finalmente, la mejor forma de conservar la ventaja competitiva a largo plazo es buscar de manera incansable objetivos estratégicos que fortalezcan la posición del negocio de una empresa sobre la de los rivales. Los objetivos financieros se pueden cumplir de la mejor manera al enfocarse en primer lugar en el logro de los objetivos estratégicos que mejoren la competitividad y fortaleza en el mercado de una empresa.

Dell Computer tiene como objetivo corporativo hacer crecer los ingresos un 15% anualmente durante 2006 y llegar a ingresos totales de \$60 mil millones en ese año. Para lograr ese objetivo, Dell estableció objetivos anuales específicos con base en segmentos, los cuales se muestran en la tabla 5-2.

TABLA 5-2 Objetivos de ingresos de Dell Computer durante 2006 (en miles de millones de dólares)

DIVISIÓN	2004	2005	2006
Computadoras personales	\$27	\$29	\$30
Servidores/almacenamiento	8	9	10
Servicios	5	7	9
Software/periféricos	7	10	13
Total	\$47	\$54	\$62

Fuente: Adaptado de Andrew Park y Peter Burrows, "What You Don't Know About Dell", *Business Week*, 3 de noviembre de 2003, p. 81.

VISITE INTERNET

Incluye un breve ensayo acerca del resurgimiento de la planeación estratégica en las empresas.

(www.businessweek.com/1996/35/b34901.htm)

Cuando no se administra por objetivos

Un educador anónimo dijo una vez: "Si cree que la educación es cara, piense en la ignorancia". La idea detrás de este dicho también se aplica al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar las siguientes formas alternativas de "no administrar por objetivos":

- **Administración por extrapolación:** se mantiene fiel al principio "si no está roto, no lo arregles". La idea es seguir haciendo las mismas cosas de la misma forma porque todo está bien.
- **Administración por crisis:** se basa en la creencia de que la medida real de un verdadero buen estratega es la capacidad de solucionar problemas. Como alrededor de cada persona y de cada organización existe una multitud de crisis y dificultades, los estrategas deben dedicar su tiempo y energía creativa a la resolución de los problemas más apremiantes del día. La administración por crisis en realidad es más una forma de reacción que de acción, y no es otra cosa que dejar que los eventos dicten el contenido y el momento de las decisiones administrativas.
- **Administrar por subjetivos:** se desarrolla sobre la idea de que no existe un plan general acerca de qué camino tomar ni qué hacer; sólo haga su mejor esfuerzo para lograr lo que crea que debe lograrse. En resumen, "haga lo suyo de la mejor manera que sepa hacerlo" (algunas veces se le conoce como el *enfoque misterioso de la toma de decisiones* porque se deja a los subordinados la tarea de averiguar lo que está sucediendo y por qué).
- **Administración por esperanza:** se basa en el hecho de que el futuro es absolutamente incierto y de que si se prueba algo que no resulta exitoso, entonces se tiene la esperanza de que el segundo (o tercer) intento sea el que tenga éxito. Las decisiones se predicen con la esperanza de que funcionarán y de que los buenos tiempos están por llegar, ¡sobre todo si la suerte y la buena fortuna están de nuestro lado!²

El cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*)

Desarrollado en 1993 por los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la Escuela de Negocios de Harvard, y mejorado continuamente hasta el día de hoy, el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* es una técnica de evaluación y control de estrategias.³ El *Balanced Scorecard* debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de "equilibrar" las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente. Un cuadro de mando integral efectivo contiene una combinación cuidadosamente escogida de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa. Como herramienta para administrar y evaluar la estrategia, el cuadro de mando integral se utiliza actualmente en Sears, United Parcel Service, 3M Corporation, Heinz y cientos de otras compañías. Por ejemplo, 3M Corporation tiene un objetivo financiero de lograr un crecimiento anual en utilidades por acción del 10% o mayor, así como un

objetivo estratégico de obtener por lo menos un 30% de ventas provenientes de los productos lanzados en los últimos cuatro años. El objetivo principal del cuadro de mando integral es “equilibrar” los objetivos de los accionistas con los objetivos de los clientes y los de las operaciones. Obviamente, estos conjuntos de objetivos se interrelacionan y muchos incluso entran en conflicto. Por ejemplo, los clientes desean precios bajos pero un excelente servicio, lo cual entra en conflicto con el deseo de los accionistas de obtener un alto rendimiento sobre su inversión. El concepto del cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* es coherente con las nociones de mejora continua en la administración (MCA) y de administración de calidad total (ACT).

Aunque el concepto del cuadro de mando integral se analizará con más detalle en el capítulo 9, puesto que se relaciona con las estrategias de evaluación, conviene apuntar aquí que las empresas deberían establecer claramente sus objetivos y evaluar sus estrategias en relación con otros asuntos distintos de las medidas financieras. Éste es el principio básico del cuadro de mando integral. Las medidas y los índices financieros son de vital importancia. Sin embargo, son de igual relevancia factores como el servicio al cliente, la moral de los empleados, la calidad del producto, la reducción de la contaminación, la ética empresarial, la responsabilidad social, la participación con la comunidad y otros del mismo tipo. Junto con las medidas financieras, estos factores “más suaves” forman una parte integral de los procesos de establecimiento de objetivos y de evaluación de la estrategia. Estos factores podrán variar para cada organización, pero tales temas, junto con las medidas financieras, conforman la esencia del cuadro de mando integral. Para una empresa, el *Balanced Scorecard* es simplemente el listado de todos los objetivos clave por los que se debe trabajar, junto con una dimensión de tiempo asociada que especifique el momento en que debe lograrse cada objetivo; también indica el responsable principal o la persona, departamento o división con quien se puede entrar en contacto para cada objetivo.

Tipos de estrategias

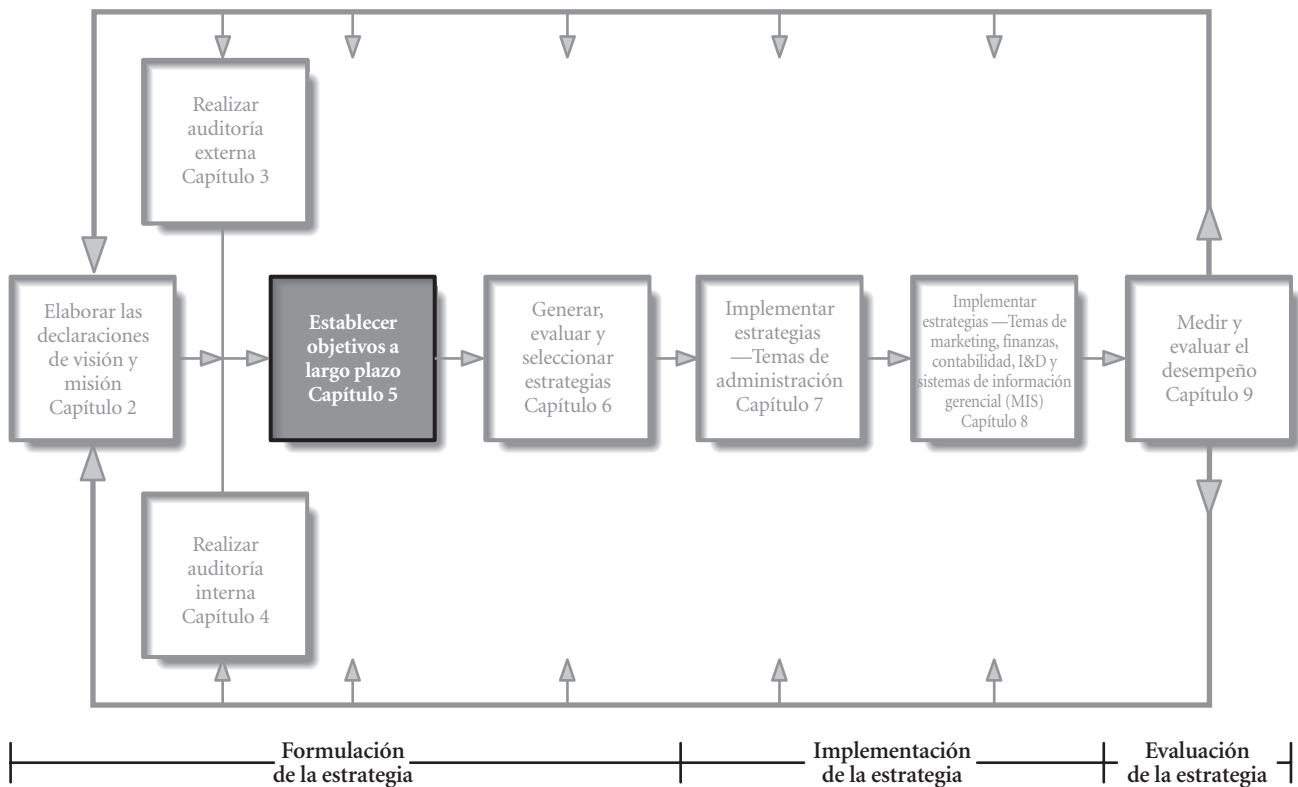
El modelo que se ilustra en la figura 5-1 ofrece una base conceptual para la aplicación de la administración estratégica. Las estrategias alternativas que una empresa puede seguir (y que se definen y ejemplifican en la tabla 5-3) se clasifican en 11 acciones: integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción, desinversión y liquidación. Cada estrategia alternativa tiene un sinnúmero de variaciones. Por ejemplo, la penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, regalar cupones y utilizar acciones similares para aumentar la participación de mercado en cierta área geográfica.

Muchas organizaciones, si no es que la mayoría, siguen al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero una *estrategia de combinación* podría ser excepcionalmente riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna organización puede darse el lujo de seguir todas las estrategias que la benefician. Se deben tomar decisiones difíciles. Hay que establecer prioridades. Las organizaciones, al igual que los individuos, tienen recursos limitados. Tanto las organizaciones como los individuos deben elegir entre estrategias alternativas y evitar el endeudamiento excesivo.

Hansen y Smith explicaron recientemente que la planeación estratégica implica “elecciones que ponen en riesgo los recursos” e “intercambios que sacrifican la oportunidad”. En otras palabras, si su estrategia es ir al norte, entonces debe comprar zapatos para la nieve y ropa abrigadora (lo que implica gastar recursos) y renunciar a la oportunidad que tendría de aumentar la base de clientes si fuera al sur. No se puede adoptar la estrategia de ir al norte, pero dirigirse hacia el este, oeste o sur “sólo para estar en el lado seguro”. Las empresas gastan recursos y se enfocan en un número finito de oportunidades al seguir estrategias para lograr un resultado incierto en el futuro. La planeación estratégica es mucho más que un juego de azar; es una apuesta que se basa en predicciones e hipótesis que se prueban y refinan continuamente con el conocimiento, la investigación, la experiencia y el aprendizaje. La supervivencia de la compañía misma podría depender de su plan estratégico.⁴

FIGURA 5-1

Modelo completo de la administración estratégica



Las organizaciones no pueden hacer bien una gran cantidad de actividades, porque esto implicaría distribuir recursos y talentos hasta el límite, lo cual daría ventaja a los competidores. En las grandes empresas diversificadas, se emplea a menudo una estrategia de combinación cuando las diferentes divisiones siguen distintas estrategias. Asimismo, las organizaciones que luchan por sobrevivir pueden emplear simultáneamente una combinación de diversas estrategias defensivas, como la desinversión, la liquidación y la reducción.

Niveles de estrategias

La realización de una estrategia no sólo es tarea de la alta gerencia. Como se explicó en el capítulo 1, los gerentes de los niveles medio y bajo también deben participar tanto como sea posible en el proceso de planeación estratégica. En las grandes empresas, existen cuatro niveles de estrategias: corporativo, divisional, funcional y operacional, como se ilustra en la figura 5-2. Sin embargo, en las organizaciones pequeñas, existen sólo tres niveles de estrategias: empresarial, funcional y operacional.

En las grandes empresas, entre las personas que son las principales responsables de tener estrategias eficaces en los diversos niveles se incluye al director general en el nivel corporativo; al presidente o vicepresidente ejecutivo en el nivel divisional; al director de finanzas, al director de información, al gerente de recursos humanos y al director de marketing, en el nivel funcional; y al gerente de planta y al gerente de ventas regionales, entre otros, en el nivel operacional. En las pequeñas empresas, los responsables de tener estrategias eficaces en los diversos niveles incluyen al dueño o presidente a nivel de la empresa y después a la misma gama de personas en los dos niveles inferiores que las grandes empresas.

Es importante observar que todos los responsables de la planeación estratégica en los diversos niveles deben participar y comprender perfectamente las estrategias en los

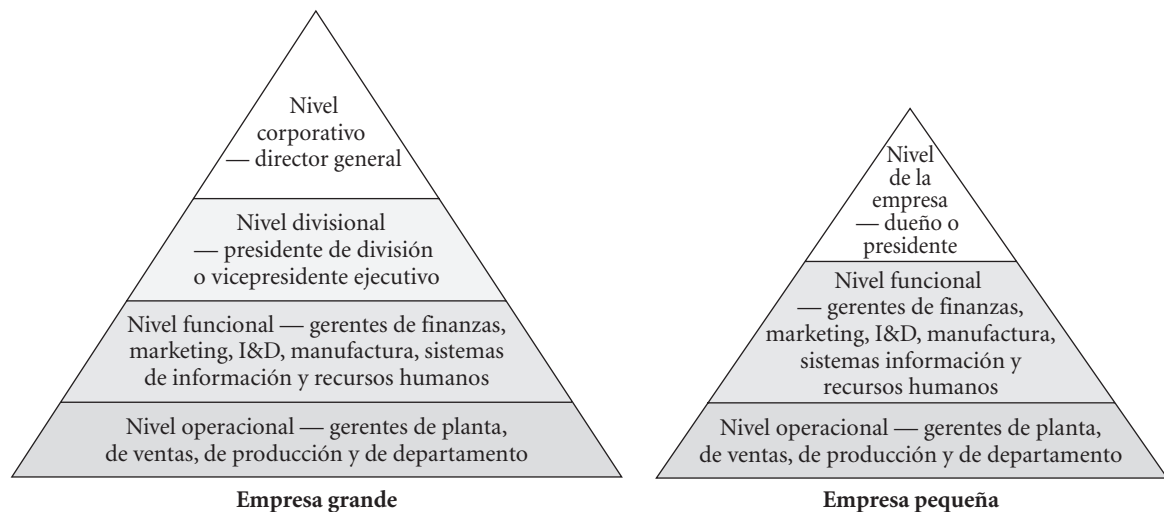
TABLA 5-3 Estrategias alternativas definidas y ejemplificadas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLOS DE 2005
Integración directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.	Budget Rent-a-Car está abriendo locales de renta de automóviles en tiendas Wal-Mart.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.	Hotels, Inc. adquirió un fabricante de muebles.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.	Federated Department Stores, la matriz de Macy's y Bloomingdale's, adquirió May Department Stores.
Penetración de mercado	Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.	Coca-Cola Co. está gastando millones para anunciar su nueva bebida de cero calorías de nombre Coca-Cola Zero.
Desarrollo de mercado	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.	Bank of America recientemente compró el 9% de las acciones de China Construction Bank, el cuarto prestamista más importante de ese país. Éste es el primer gran movimiento de Bank of America para entrar en China.
Desarrollo de productos	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.	Advanced Medical Optics está recurriendo a la compra para abarcar todos los aspectos médicos del cuidado de los ojos, desde cirugía láser hasta lentes de contacto e implantes para todas las edades.
Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.	UPS adquirió Overnite para diversificar su negocio de empaque en el negocio del transporte. Ahora UPS lleva paquetes de más de 70 kilos, lo que no había hecho en 98 años.
Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.	Tupperware Corp, el vendedor directo de enseres de cocina, entró en el negocio del cuidado de la piel y artículos de belleza por medio de BeautiControl, y está creciendo.
Reducción	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en ventas y utilidades.	Viacom está vendiendo bienes no básicos incluyendo sus parques temáticos, editoriales, estaciones de radio y salas de cine.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización.	Goodyear Tire & Rubber Co. vendieron a Titan International su empresa de llantas para maquinaria agrícola en América del Norte.
Liquidación	Vender todos los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.	El último fabricante británico importante de automóviles, MG Rover Group Ltd., cerró sus puertas en 2005 y despidió a 5,000 empleados. La empresa tenía importantes instalaciones de manufactura en Longbridge en el área central de Inglaterra.

otros niveles de la organización para ayudar a asegurar la coordinación, la facilitación y el compromiso al mismo tiempo que eviten la inconsistencia, ineficacia y mala comunicación. Por ejemplo, los gerentes de planta tienen que comprender y apoyar el plan estratégico corporativo general (plan de juego), mientras que el presidente y el director general

FIGURA 5-2

Niveles de estrategias y puestos con mayor responsabilidad en ellos



tienen que conocer las estrategias que se están empleando en los diversos territorios de venta y plantas de producción.

Estrategias de integración

A la integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal algunas veces se les conoce en conjunto como estrategias de *integración vertical*. Las estrategias de integración vertical permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores.

Integración directa

La *integración directa* consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. En la actualidad cada vez más fabricantes (proveedores) siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios Web para vender los productos directamente a los consumidores. Esta estrategia está causando confusión en algunas industrias. Por ejemplo, Dell Computer recientemente comenzó a seguir la integración directa al establecer sus propias tiendas dentro de un establecimiento de Sears Roebuck. Esta estrategia complementa los quioscos de Dell en los centros comerciales, los cuales permiten que los clientes vean y prueben las computadoras antes de comprar una. Ni los quioscos ni las tiendas Dell dentro de un establecimiento comercial tendrán computadoras en existencia. Los clientes aún tienen que ordenar sus productos exclusivamente por teléfono o por Internet, lo que diferencia a Dell de otras empresas de computadoras.

Otra empresa que en la actualidad está apostando muy fuerte por la integración directa es Staples, que está añadiendo la “entrega de productos de oficina a las empresas” como un servicio de un número cada vez mayor de sus 1,400 tiendas en Estados Unidos y Europa. Sin embargo, Staples está tratando de alcanzar a Office Depot, que recientemente adquirió una empresa francesa de entrega con lo que duplicó sus ventas en Europa.

Un medio eficaz de poner en práctica la integración directa son las *franquicias*. Aproximadamente 2,000 empresas de unas 50 industrias diferentes en Estados Unidos utilizan las franquicias para distribuir sus productos o servicios. Los negocios se pueden expandir rápidamente por medio de las franquicias porque los costos y las oportunidades se distribuyen entre muchos individuos. Las ventas totales por franquicias en Estados Unidos ascienden a un billón de dólares anuales.

En la actualidad hay una creciente tendencia por convertirse en franquiciatarios, los cuales podrían operar, por ejemplo, 10 restaurantes o 10 tiendas de franquicia, para comprar su parte del negocio a su franquiciador (el dueño corporativo). Existe una fuerte ruptura entre franquiciadores y franquiciatarios, ya que este último segmento con frecuencia supera a la matriz. Por otra parte, para incrementar el crecimiento, el franquiciador a menudo permite que los nuevos dueños se ubiquen cerca de franquiciatarios ya establecidos o reducirá los servicios de capacitación y ayuda para reducir costos.⁵

La gran empresa de productos forestales Boise Cascade, que es dueña de casi un millón de hectáreas de bosques maderables y de más de dos docenas de fábricas de papel y productos para la construcción, continúa con la integración directa, como lo evidencia su reciente adquisición de OfficeMax, la tercera empresa más grande de ventas al menudeo de productos de oficina después de Staples y Office Depot. OfficeMax cuenta con más de 1,000 grandes tiendas y últimamente se está enfocando en aumentar las ventas nacionales y remodelar sus tiendas, en vez de expandirse internacionalmente. Un riesgo para Boise Cascade al hacer esta adquisición es que Staples y Office Depot podrían abandonar la línea de productos de Boise Cascade, al ver a la empresa ahora más como un competidor que como un proveedor.

Seis directrices que ayudarán a determinar si la integración directa resultará una estrategia especialmente eficaz son:⁶

- Cuando los actuales distribuidores de una organización implican altos costos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está demasiado limitada como para ofrecer una ventaja competitiva a aquellas empresas que realizan la integración directa.
- Cuando una organización compite en una industria que está creciendo y que se espera continúe creciendo considerablemente; esto es un factor digno de consideración porque la integración directa reduce la capacidad de una organización de diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir sus productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son particularmente altas; una organización puede aumentar su capacidad de predecir la demanda de su producto por medio de la integración directa.
- Cuando los distribuidores o minoristas actuales tienen altos márgenes de ganancias; esta situación sugiere que una empresa puede distribuir sus productos de manera rentable y fijar precios de una manera más competitiva al realizar una integración directa.

Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los minoristas compran los materiales necesarios a los proveedores. La *integración hacia atrás* es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa.

Cuando se compra un paquete de pañales desechables Pampers en Wal-Mart, un escáner en la caja manda instantáneamente un pedido a Procter & Gamble Company. Por el contrario, en la mayoría de los hospitales, volver a pedir suministros es una pesadilla de logística. Sin embargo, la ineficiencia provocada por la falta de control de los proveedores en la industria del cuidado de la salud está cambiando rápidamente ya que muchos grandes compradores, como el Departamento de Defensa de Estados Unidos y Columbia/HCA Healthcare Corporation, ahora exigen códigos de barras electrónicos en cada artículo que compran. Esto permite el rastreo y el registro instantáneos sin necesidad de facturas y papeleo. De los \$83 mil millones estimados que se gastan anualmente en suministros para hospitales, los informes de la industria indican que \$11 mil millones se pueden eliminar mediante una integración hacia atrás más eficaz.

Algunas industrias en Estados Unidos, como la automotriz y la del aluminio, están reduciendo su histórica búsqueda de integración hacia atrás. En vez de ser dueños de sus proveedores, negocian con varios proveedores externos. Ford y DaimlerChrysler compran más de la mitad de sus componentes con proveedores externos como TRW, Eaton, General Electric y Johnson Controls. La *desintegración* cobra sentido en las industrias que tienen fuentes globales de suministros. En la actualidad las empresas compran en todos lados, hacen que los vendedores compitan y eligen el mejor trato. La competencia global también está motivando a las empresas a reducir el número de proveedores y a exigir niveles más altos de servicio y calidad de aquellos a quienes conservan como tales. Aunque tradicionalmente dependen de muchos proveedores para asegurar suministros ininterrumpidos y precios bajos, las empresas estadounidenses ahora están siguiendo el ejemplo de las compañías japonesas, que tienen menos proveedores pero mantienen relaciones más estrechas y duraderas con ellos. “Dar seguimiento a tantos proveedores es molesto y costoso”, declara Mark Shimelonis, que antes trabajaba para Xerox.

Los pequeños fabricantes de acero como Arrowhead Steel Company y Worthington Steel Company en la actualidad están siguiendo la integración hacia atrás por medio de Internet. Los dueños de la mayoría de las pequeñas empresas de acero ahora utilizan sitios Web, como MetalSite LP, con sede en Pittsburgh, o e-Steel Corporation, con sede en Nueva York, para encontrar al proveedor que pida el precio más bajo por la chatarra que necesitan. Estos dos sitios brindan a los compradores y vendedores de acero la oportunidad de comerciar, comprar y vender metal con toda una variedad de empresas. Muchas empresas acereras ahora cuentan con sitios Web para capitalizar las oportunidades de integración hacia atrás en la industria.

Siete directrices que ayudan a determinar si la integración hacia atrás resultará una estrategia especialmente eficaz son:⁷

- Cuando los proveedores actuales de la organización tienen precios muy altos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa en lo referente a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es pequeño y el número de competidores es grande.
- Cuando una organización compite en una industria que crece rápidamente; esto es un factor digno de consideración porque las estrategias de integración (directa, hacia atrás y horizontal) reducen la capacidad de la organización para diversificarse en industrias que van en declive.
- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos para administrar el nuevo negocio de suministrar la materia prima que requiere.
- Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; éste es un factor digno de consideración porque una organización puede estabilizar el costo de su materia prima y el precio asociado de su(s) producto(s) por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los actuales proveedores tienen altos márgenes de ganancias, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en esa industria es un negocio que vale la pena.
- Cuando una organización necesita adquirir rápidamente un recurso que necesita.

Integración horizontal

La *integración horizontal* se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y tomas de control entre los competidores permiten un aumento en las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. Kenneth Davidson hace la siguiente observación acerca de la integración horizontal:

La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar el recelo de los estrategas acerca de su capacidad para operar muchos negocios no relacionados. Es

VISITE INTERNET

Presenta el programa de estudios del curso del doctor Hansen, que incluye excelentes vínculos.
(www.stetson.edu/~rhansen/stratsyl.html)

más probable que las fusiones entre competidores directos generen rendimientos que las fusiones entre negocios no relacionados, porque existe un mayor potencial para eliminar las instalaciones duplicadas y porque es más probable que la administración de la compañía compradora entienda la actividad comercial que se requiere.⁸

Pernod Ricard SA de Francia y Fortune Brands con sede en Estados Unidos recientemente adquirieron Allied Domecq PLC en el Reino Unido por \$14 mil millones. Ésta fue la mayor fusión en Europa hasta 2005 y representó una mayor consolidación de las empresas de licores que buscan alcanzar economías de escala mediante la fusión. Pernod y Fortune compraron Bristol, una empresa con sede en Inglaterra a un precio de 670 peniques (\$12.85) por acción. Un importante competidor de las empresas fusionadas es Constellation Brands, con sede en Fairport, Nueva York. Otras recientes fusiones de integración horizontal en el mercado de licores y bebidas destiladas incluye la compra de Sidney Frank Importing por parte de Bacardi, la compra de Hartwall Oyj Abp por parte de Scottish & Newcastle, y la compra de Seagram por parte de Diageo (61%; Pernod Ricard compró el otro 39% de Seagram).

A finales de 2005, Adidas adquirió Reebok por \$3,800 millones, o \$59 por acción, que fue una prima del 34% sobre el precio por acción de Reebok el día de la compra, el cual era de \$44. Con sede en Alemania, Adidas ahora puede negociar mejores contratos de espacio en anaquel con los minoristas, como Foot Locker, ya que se esfuerza por competir con el líder de la industria, Nike.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la integración horizontal resultará una estrategia especialmente eficaz son:⁹

- Cuando una organización puede obtener características de monopolio en una región o área en particular sin ser acusada por el gobierno federal de “tender sustancialmente” a reducir la competencia.
- Cuando una organización compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el aumento de las economías de escala brinda mayores ventajas competitivas.
- Cuando una organización tiene el capital y el talento humano necesarios para administrar con éxito una organización que se expande.
- Cuando los competidores tienen problemas por la falta de experiencia administrativa o por la necesidad de recursos especiales que una organización posee; advierta que la integración horizontal no sería apropiada si los competidores no están teniendo éxito, porque en ese caso las ventas generales de la industria irían en declive.

Estrategias intensivas

A la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos se les conoce como *estrategias intensivas* porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.

Penetración de mercado

Una estrategia de *penetración de mercado* busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa. El gigante de aparatos electrónicos japonés Sony Corporation gastó más de \$140 millones en un nuevo impulso publicitario y promocional para comercializar sus televisores de alta definición en Estados Unidos. Los nuevos televisores se venden con el nombre de Bravia. Sony también está estableciendo carpas especiales para promocionar Bravia en

1,000 tiendas en Estados Unidos. Los gastos de publicidad de Avon Products Inc. subieron un 50% en la segunda mitad de 2005 para dar un total anual de más de \$150 millones. Avon está introduciendo una línea premium de cremas antienvjecimiento.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:¹⁰

- Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.
- Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas [en dólares] y los gastos de marketing [en dólares] ha sido históricamente alta.
- Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas.

Desarrollo de mercado

El *desarrollo de mercado* consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. Por ejemplo, Adidas, en mayo de 2005, tenía 1,500 tiendas en China y declaró que abriría otras 40 tiendas cada mes en ese país en los siguientes 40 meses. Siendo la segunda empresa de ropa deportiva en el mundo detrás de Nike, Adidas fue designado proveedor oficial del Comité Olímpico Nacional de China para 2008.

Lowe's, la enorme tienda minorista de mejoras para el hogar con sede en Mooresville, Carolina del Norte, planea abrir de seis a 10 tiendas en Toronto, Canadá, en el año 2007. Esta expansión es la primera entrada de Lowe's a Canadá. En la actualidad Lowe's opera más de 1,100 tiendas, y planea abrir por lo menos 100 nuevos establecimientos en Canadá durante esta década.

United Parcel Service (UPS) está construyendo un nuevo centro de carga en Shanghai, el primero que tendrá en China. Con sede en Atlanta, UPS está lanzando un servicio nacional chino de entrega inmediata. Con estas nuevas instalaciones, UPS planea competir en China contra FedEx y DHL, una unidad de Deutsche Post AG de Alemania. Las entregas urgentes internacionales en China se han disparado junto con el crecimiento económico impulsado por las exportaciones del país.¹¹ Durante los cinco primeros meses del año 2005, el valor de las exportaciones de China alcanzó los \$276,400 millones, un 33.2% más que el año anterior. La actividad comercial de DHL en China creció un 60% en 2005. Actualmente, UPS tiene sólo una participación de mercado en China del 15%, mientras que FedEx tiene alrededor del 20% y DHL alrededor de un 33 por ciento.

Las líneas aéreas de descuento como AirTran, JetBlue y Southwest siguen un desarrollo de mercado al expandir sus rutas a nivel nacional conforme las grandes aerolíneas están reduciendo el número de rutas y empleados. Tanto JetBlue como AirTran compraron recientemente 100 nuevos aviones para volar a nuevas ciudades en el Continente Americano. Sin embargo, JetBlue recientemente dejó de volar a Atlanta ante una fuerte competencia en ese mercado.

Seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:¹²

- Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
- Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
- Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
- Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.

Desarrollo de productos

El *desarrollo de productos* es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo.

Las cadenas de comida rápida, desde Arby's hasta McDonald's, buscan el desarrollo de productos poniendo a prueba los emparedados tipo gourmet, porque los clientes cada vez están más dispuestos a pagar más por comidas rápidas preparadas con ingredientes de calidad. Los clientes quieren comida que no sólo sea agradable al paladar, sino que también los haga sentirse bien. McDonald's ahora cuenta con un programa en el que cada cliente diseña sus propios emparedados tipo *delicatessen*, y Arby's vende emparedados que contienen ensalada de pollo con nueces, manzanas y uvas. Subway está probando un paquete saludable para niños y Wendy's ha lanzado tazas de fruta y leche como opciones en sus comidas para niños.

Verizon Communications, la empresa telefónica local más grande en Estados Unidos, empezó a instalar hace poco el servicio de Internet inalámbrico en sus teléfonos de paga, incluyendo 1,000 de estos teléfonos tan sólo en la ciudad de Nueva York. Su rival SBC Communications, otra gran compañía telefónica, y su competidora Comcast, una gran empresa de cable, están siguiendo una estrategia similar de desarrollo de productos. En Estados Unidos, las empresas telefónicas actualmente tienen un 35% del mercado de Internet de alta velocidad, comparado con el 62% de Internet por cable. Las empresas telefónicas y de cable compiten intensamente entre sí en el negocio de los servicios de Internet.

En 2005, la cervecera holandesa Heineken desarrolló y lanzó en Estados Unidos su primera cerveza de marca baja en calorías y carbohidratos. La empresa recientemente contrató a los actores Brad Pitt y John Travolta para promover su nuevo producto, llamado "Heineken Light". Las cervezas ligeras han aumentado su participación hasta representar más de la mitad del mercado estadounidense de 200 millones de barriles de cerveza. Las cervezas ligeras nacionales registraron un crecimiento del 3.9% en 2004 en comparación con el crecimiento del 0.7% para toda la industria cervecera. Heineken Light competirá con la Michelob Ultra de Anheuser, que aumentó sus ventas un 45% sólo en 2004.

Coca-Cola Company, con sede en Atlanta, y PepsiCo, con sede en Purchase, Nueva York, están introduciendo Coca-Cola Zero y Pepsi One, respectivamente, lo que manifiesta la creciente preferencia por las bebidas dietéticas a expensas de las que contienen azúcar. La venta de las bebidas azucaradas, como Coca-Cola Classic y Pepsi, cayeron el 3 y 2.5%, respectivamente, el año pasado. Las bebidas dietéticas tienen ahora una participación de mercado del 29.1% y ese porcentaje sigue en aumento. Muchos adolescentes y adultos jóvenes han dejado las bebidas de cola regulares en favor del agua embotellada y las bebidas dietéticas.

Nucor está desarrollando materiales para viviendas con marco de acero para reemplazar las casas con marco de madera. Nucor ensalza la capacidad del acero para soportar huracanes, termitas y terremotos y para mantener una casa fresca. Los marcos de acero representan menos del 2% de la construcción de nuevas casas familiares en Estados Unidos y el 72% de la construcción de nuevas casas en Hawai, donde los insectos causan estragos en la madera. La estrategia de Nucor de desarrollo de productos está funcionando bien porque los precios de la madera han subido más de un 10% al año en los últimos tiempos.

Cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz son:¹³

- Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas.

Estrategias de diversificación

Existen dos tipos generales de *estrategias de diversificación*: relacionadas y no relacionadas. Se dice que los negocios están *relacionados* cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas interempresariales valiosas competitivamente; se dice que los negocios son *no relacionados* cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente valiosas.¹⁴ La mayoría de las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionada para poder capitalizar las sinergias de las siguientes maneras:

- Transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor de una empresa a otra.
- Combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos.
- Explotar el uso común de un nombre de marca conocido.
- La colaboración interempresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas.¹⁵

Las estrategias de diversificación son cada vez menos apreciadas conforme las organizaciones encuentran más difícil administrar diversas actividades empresariales. En las décadas de 1960 y 1970, la tendencia era diversificar para no depender de una única industria, pero la década de 1980 trajo consigo un cambio general en esa forma de pensar. Ahora la diversificación va en retirada. Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, declara: “La administración se dio cuenta de que no podía manejar a la bestia”. En consecuencia, las empresas están vendiendo o cerrando sus divisiones menos rentables para poder enfocarse en sus actividades comerciales básicas.

El mayor riesgo para una empresa al estar en una única industria es poner todos los huevos en una sola canasta. Aunque muchas empresas tienen éxito al operar en una sola industria, las nuevas tecnologías, los nuevos productos o las preferencias en constante cambio de los compradores pueden exterminar un negocio en particular. Por ejemplo, las cámaras digitales están diezmando a la industria de los rollos de película y el revelado de fotografías, y los teléfonos celulares han modificado de manera permanente la industria de las llamadas telefónicas de larga distancia.

Sin embargo, la diversificación debe hacer más que solamente repartir el riesgo comercial en diferentes industrias, ya que los accionistas pueden lograr esto mismo con sólo comprar acciones de diferentes empresas en diversas industrias, o invertir en fondos mutuos. La diversificación tiene sentido solamente en la medida en que la estrategia aporte más al valor de los accionistas de lo que estos últimos podrían lograr actuando por su cuenta. Por esto, la industria elegida para la diversificación debe ser lo suficientemente atractiva para producir altos rendimientos sobre la inversión de manera constante y ofrecer el potencial suficiente en las divisiones de operación para lograr mejores sinergias de las que esas entidades podrían lograr por sí solas.

Sin embargo, unas cuantas empresas de la actualidad se enorgullecen de ser conglomerados, desde pequeñas empresas como Pentair Inc. y Blount Internacional, hasta enormes organizaciones como Textron, Allied Signal, Emerson Electric, General Electric, Viacom y Samsung. Esta última, por ejemplo, posee ahora el liderazgo de participación en el mercado global en muchas áreas diferentes, incluyendo teléfonos celulares (10%), televisores de pantalla grande (32%), reproductores MP3 (13%), reproductores de DVD (11%) y hornos de microondas (25%).¹⁶ De manera similar, Textron, por medio de numerosas adquisiciones, ahora produce y vende aviones Cessna, helicópteros Bell, podadoras de pasto Jacobsen, productos para golf, transmisiones, créditos personales y maquinaria telescópica. Los conglomerados son la prueba de que el enfoque y la diversidad no siempre son mutuamente excluyentes.

Muchos estrategas sostienen que las empresas deben limitarse a “hacer lo que saben hacer” y no apartarse demasiado de sus áreas de competencia básica. Sin embargo, la diversificación sigue siendo una estrategia apropiada, en especial cuando la empresa compete en una industria poco atractiva. Por ejemplo, United Technologies está diversificándose más allá de su negocio central de aviación ante el declive en la industria de las líneas

aéreas. Más recientemente, United Technologies adquirió la empresa británica de seguridad electrónica Chubb PLC, movimiento que sigue a su adquisición de Otis Elevator Company y la empresa de sistemas de aire acondicionado Carrier, para reducir su dependencia de la volátil industria de las líneas aéreas. Hamish Maxwell, ex director general de Philip Morris, comentó: “Queremos convertirnos en una empresa de productos de consumo”. La diversificación tiene sentido para Philip Morris porque el consumo de cigarrillos va en declive, las demandas por responsabilidad del producto son riesgosas y algunos inversionistas rechazan las acciones de la industria del tabaco por cuestión de principios.

Diversificación relacionada

Un ejemplo de diversificación relacionada es la reciente acción de Amazon.com Inc. de vender computadoras personales por medio de su tienda *online*. Sin embargo, en vez de mantener las computadoras en su almacén, Amazon simplemente transmite los pedidos de las computadoras al mayorista Ingram Micro, con sede en Santa Ana, California. Ingram empaquetará y enviará las computadoras a los clientes, con lo que Amazon reduce al mínimo su propio riesgo en esta iniciativa de diversificación. Si Amazon fuera a vender aves canoras, esto sería diversificación relacionada (véase la sección “Perspectiva del ambiente natural” en la siguiente página).

Dell Computer está siguiendo la diversificación relacionada al fabricar y comercializar aparatos electrónicos de consumo, como televisores de pantalla plana y reproductores MP3. Además, Dell abrió recientemente una tienda para descargar música *online*. Dell considera que el negocio de las computadoras personales se está alineando más con el negocio del entretenimiento porque ambos dependen cada vez más de la tecnología digital. En resumen, las computadoras y los aparatos electrónicos de consumo están convergiendo en una sola industria. Dell, al igual que Hewlett-Packard y Gateway, se encuentran entre las empresas de computación que ahora compiten con Sony, Matsushita y Samsung en la división de los aparatos electrónicos de consumo.

Motorola abandonó el negocio de producción de televisores en 1974 para enfocarse en los semiconductores y productos inalámbricos. Sin embargo, recientemente volvió a entrar en el negocio de los televisores cuando contrató a una empresa china, Proview International Holdings de Hong Kong, para fabricar pantallas planas, televisores y otros productos con el nombre de Motorola. La estrategia de diversificación relacionada de Motorola también consiste en un intento de la empresa por deshacerse de su división de semiconductores para enfocarse más en los productos inalámbricos y electrónicos para el hogar.

Rite Aid Corp., una de las cadenas farmacéuticas más grandes de Estados Unidos, está siguiendo la diversificación relacionada al entrar en el negocio de las compañías que administran los beneficios de farmacia (*pharmacy benefit-management*, PBM) de pedidos por correo para combatir a las farmacias que reciben pedidos por correo y son administradas por empresas autónomas. Rite Aid ahora ofrece sus servicios a empleadores, programas de salud y compañías aseguradoras para administrar la parte referente a los medicamentos dentro de los planes de seguros de salud. Otras dos grandes cadenas farmacéuticas, Walgreens y CVS, se rehusaron a participar en los nuevos programas de prescripción de medicamentos que utilizan operaciones de pedidos por correo.

Seis directrices que ayudan a determinar si la diversificación relacionada resultará una estrategia efectiva son:¹⁷

- Cuando una organización compite en una industria que no crece o que registra lento crecimiento.
- Cuando agregar productos nuevos, pero relacionados, mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, pueden ofrecerse a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas por temporada que contrarrestan las altas y bajas de una organización.
- Cuando los productos de una organización se encuentran en la etapa de decadencia de su ciclo de vida.
- Cuando una organización cuenta con un sólido equipo de administración.



PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

Aves canoras y arrecifes de coral en peligro

Aves canoras

Los azulejos son una de las 76 especies de aves canoras de Estados Unidos cuyo número ha descendido drásticamente en las últimas dos décadas. No todos los pájaros se consideran aves canoras, además de que las razones por las que los pájaros cantan aún no son claras. Algunos científicos dicen que cantan para llamar a sus parejas o para advertir del peligro, pero muchos especialistas sostienen que los pájaros cantan sólo por placer. Entre las especies de aves canoras se encuentran los carboneros, las oropéndolas, las golondrinas, los ruiseñores, las currucas, los gorriiones, los vireos y los zorzaes maculados. “Estas aves nos están diciendo que hay problemas, algo que está rompiendo el equilibrio en nuestro ambiente”, comenta Jeff Wells, director de conservación de aves de la Sociedad Nacional Audubon. Las aves canoras tal vez estén diciéndonos que su aire o agua están demasiado sucios o que estamos destruyendo su hábitat. Las personas coleccionan pinturas de Picasso y salvan edificios históricos. “Las aves canoras son parte de nuestra herencia natural. ¿Por qué estamos más dispuestos a ver desaparecer a los pájaros cantores que a ver destruida una gran obra de arte?”, pregunta Wells. Cualquiera que sea el mensaje que las aves nos estén enviando con sus cantos en la actualidad acerca de su ambiente natural, el mensaje se escucha cada vez menos a nivel nacional. Cuando salga hoy a la calle, détegnase y escuche. Cada uno de nosotros como individuos, empresas, Estados y países debemos hacer lo que razonablemente esté en nuestras manos para mejorar el ambiente natural para nuestros pájaros cantores.

Arrecifes de coral

El océano abarca más del 71% de la Tierra. El efecto destructivo de la pesca comercial en los hábitats

oceánicos, junto con la creciente cantidad de material contaminante que termina en ellos y el calentamiento global han diezmando la poblaciones de peces, la vida marina y los arrecifes de coral de todo el mundo. La desafortunada consecuencia de la pesca en el último siglo ha sido la *sobreexplotación*, cuyos motores principales son la política y la codicia. La pesca de arrastre con redes destruye los arrecifes de coral, al grado de que mucha gente la compara con la acción de arrasar bosques tan sólo para atrapar ardillas, ya que las redes profundas peinan y destruyen vastas áreas del océano. La gran proporción de vida marina que es atrapada con el arrastre significa la captura de jóvenes peces y otros animales a los que se mata para luego desecharlos. El calentamiento del océano provocado por las emisiones de CO₂ también acaba cada año con miles de hectáreas de arrecifes de coral. El área total de hábitats marinos totalmente protegidos en Estados Unidos es de apenas unos 130 kilómetros cuadrados, comparado con casi 37 millones de hectáreas de refugios nacionales de vida salvaje y parques nacionales en esa nación. Un océano saludable es vital para el futuro económico y social de Estados Unidos (y, de hecho, de todos los países del mundo). Todo lo que hacemos en tierra termina en el océano, así que debemos convertirnos en mejores encargados de esta última frontera de la Tierra con el fin de apoyar la supervivencia y mejorar la calidad de vida del género humano.

Fuentes: Adaptado de Tom Brook, “Declining Numbers Mute Many Birds’ Songs”, *USA Today*, 11 de septiembre de 2001, p. 4A. También adaptado de John Ogden, “Maintaining Diversity in the Oceans”, *Environment*, abril de 2001, pp. 29-36.

Diversificación no relacionada

Una estrategia de diversificación no relacionada permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios. Las compañías que utilizan de manera continua la diversificación no relacionada, buscan en las diferentes industrias empresas que puedan adquirir por medio de un trato y que tengan el potencial de brindar un gran rendimiento

sobre la inversión. Seguir la diversificación no relacionada supone estar al acecho para adquirir empresas cuyos activos están subvaluados, que se encuentran en problemas financieros o que tienen altas posibilidades de crecimiento pero que no cuentan con capital de inversión. Un inconveniente obvio de la diversificación no relacionada es que una empresa matriz debe contar con un excelente equipo de administración capaz de planear, organizar, dirigir, delegar y controlar, todo de la manera más eficaz. Es mucho más difícil administrar empresas en varias industrias que una sola en una misma industria. Sin embargo, algunas empresas tienen éxito con la diversificación no relacionada, como Walt Disney, que es dueña de ABC; Viacom, que es dueña de CBS, y General Electric, que es dueña de NBC. Como se observa, las tres cadenas televisivas más importantes pertenecen a empresas diversificadas.

Son muchas más las empresas que han fallado en la diversificación no relacionada que las que han tenido éxito; esto se debe a los inmensos retos de administración implicados. Sin embargo, la diversificación no relacionada puede ser buena, como lo es para Centand Corp., que es dueña de la empresa de bienes raíces Century 21, la agencia de renta de automóviles Avis, los sitios de reservaciones de viajes Orbitz y Flairview Travel y de las cadenas hoteleras Days Inn y Howard Johnson. En el primer trimestre de 2005, los ingresos de Century 21 se incrementaron un 16%, los de Avis un 9%, los de Orbitz y Flairview un 22% y los de los hoteles un 19%. Centand opera con una estructura organizacional de unidad de negocios estratégica (que se analizará en el capítulo 7).

El magnate de los bienes raíces Donald Trump, director general de Trump Entertainment Resorts, comenzó a diversificar su imperio en 2005 al iniciar la Universidad Trump, una universidad de negocios *online*. Esta universidad con fines de lucro de Trump consiste de cursos por Internet, CD-ROM, servicios de consultoría y seminarios tipo Learning Annex. Los cursos de la nueva Trump University cuestan \$300. El presidente de la Trump University es Michael Sexton. Éste es otro ejemplo de diversificación no relacionada.

E. W. Scripps, que posee estaciones televisivas y periódicos, compró recientemente Shopzilla, lo que marcó su entrada en el apreciado campo de los servicios de compra *online*. Con sede en Cincinnati, Scripps planea conservar a los fundadores de Shopzilla y a la mayoría de los gerentes, y operar la empresa como una división por separado. La mayoría de los ingresos de Shopzilla se derivan de cuotas de referencia que pagan los minoristas *online* participantes.

Incluso la enorme empresa de juguetes, Mattel, Inc., está siguiendo la diversificación no relacionada al entrar a la industria del entretenimiento. Mattel pronto brindará giras musicales en Estados Unidos para promover sus juguetes y personajes. La gira de Mattel “Barbie Live in Fairytoria!” inició en 2006 y continúa con presentaciones en vivo de Barbies y hadas de carne y hueso, como Elina. Esta gira por 80 ciudades constituye una sociedad entre Mattel y Clear Channel Entertainment.

Cada vez más hospitales están creando centros comerciales en miniatura al ofrecer bancos, librerías, cafeterías, restaurantes, farmacias y otras tiendas minoristas dentro de sus instalaciones. Antes, muchos hospitales contaban únicamente con cafeterías, tiendas de regalos y tal vez una farmacia, pero este cambio a centros comerciales y tiendas minoristas tiene como objetivo mejorar el ambiente para los pacientes y sus visitantes. El nuevo University Pointe Hospital de West Chester, Ohio, ofrece 7,000 metros cuadrados de espacio para minoristas. El director general explica: “A menos que diversifiquemos nuestras ganancias, no podremos cumplir con nuestra misión de brindar servicios de salud. Queremos que nuestro hospital sea un lugar al que la gente quiera venir”.¹⁸

Otro ejemplo de estrategia de diversificación no relacionada sería la reciente adquisición de Vivendi Universal Entertainment (VUE) por parte de General Electric. VUE es un imperio de televisión y parques temáticos, mientras que GE es un conglomerado sumamente diversificado. VUE es dueña y operadora de los parques temáticos de los Estudios Universal. GE es dueña de la National Broadcasting Corporation (NBC) y también fabrica electrodomésticos y decenas de otros productos. General Electric es una empresa clásica altamente diversificada: fabrica locomotoras, bombillas de luz, plantas eléctricas y refrigeradores; administra más tarjetas de crédito que American Express y es dueña de más aviones comerciales que American Airlines.

Diez directrices que ayudan a determinar si la diversificación no relacionada resultará una estrategia especialmente eficaz son:¹⁹

- Cuando los ingresos que se derivan de los productos y servicios actuales de una organización aumentarían significativamente al agregar productos nuevos y no relacionados.
- Cuando una organización participa en una industria altamente competitiva y/o sin crecimiento, como lo indican los bajos márgenes de utilidades y rendimientos de la industria.
- Cuando los actuales canales de distribución de una organización se pueden utilizar para comercializar los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de venta anticíclicos para los productos actuales de la organización.
- Cuando la industria básica de una organización registra ventas y ganancias anuales decrecientes.
- Cuando una organización tiene el capital y el talento administrativo necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando una organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado, que es una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación relacionada y la no relacionada es que la primera debe basarse en los elementos comunes de mercados, productos o tecnología, mientras que la última debe basarse más en consideraciones de utilidades).
- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una organización están saturados.
- Cuando se han iniciado litigios contra una organización que históricamente se ha concentrado en una sola industria aduciendo que constituye un monopolio.

Estrategias defensivas

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las organizaciones también disponen de estrategias como la reducción, desinversión y liquidación.

Reducción

La *reducción* ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias. En ocasiones llamada *cambio radical* o *estrategia de reorganización*, la reducción está diseñada para fortalecer la competencia distintiva básica de una organización. Durante la reducción, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de accionistas, empleados y medios de comunicación masiva. La reducción puede suponer la venta de terrenos y edificios para reunir el dinero necesario, reducir las líneas de productos, cerrar los negocios marginales y las fábricas obsoletas, automatizar procesos, reducir el número de empleados y establecer sistemas de control de gastos.

Winn-Dixie siguió una estrategia de reducción en 2005 y 2006 al cerrar una tercera parte de sus tiendas y eliminar 22,000 empleos, que representaban el 28% de su fuerza de trabajo. Esta cadena de supermercados con problemas está intentando salir de la declaración de quiebra y suspensión de pagos. La reducción incluye cerrar 326 tiendas y abandonar por completo 14 mercados del sureste, incluyendo Atlanta, Charlotte y Jackson, Mississippi. Ésta es la segunda ronda de reducción para Winn-Dixie, la empresa de Jacksonville, Florida, que en el año 2004 eliminó 156 tiendas y recortó 10,000 empleos.

En un movimiento estratégico poco usual para una empresa japonesa, Sanyo Electric, ubicada en Osaka, recortó su fuerza de trabajo global en un 15% en 2006. La empre-

sa está cerrando fábricas y reduciendo sus deudas. Sanyo sostiene que 8,000 de los 14,000 puestos de trabajo que se eliminaron estaban en Japón, país que está acostumbrado al empleo de por vida, bajas tasas de desempleo y recortes de empleos discretos (en vez de muy visibles). Sanyo se ha visto perjudicada sobre todo por la caída de los precios de los teléfonos celulares y de las cámaras, y planea cambiar su enfoque hacia la fabricación de baterías y compresores.

En algunos casos, la *bancarrota* es una modalidad eficaz de estrategia de reducción. La *bancarrota* permite a una empresa evitar obligaciones de deuda importantes y olvidar-se de los contratos sindicales. En Estados Unidos existen cinco tipos principales de *bancarrota*: Capítulo 7, Capítulo 9, Capítulo 11, Capítulo 12 y Capítulo 13.

La *bancarrota del Capítulo 7* es un procedimiento de liquidación que se utiliza solamente cuando una corporación cree que no tiene oportunidad de operar con éxito ni de obtener los acuerdos necesarios con sus acreedores. Todos los activos de la organización se venden en partes por su valor tangible.

La *bancarrota del Capítulo 9* se aplica a los municipios. Un municipio que se declaró en *bancarrota* fue Camden, Nueva Jersey, la ciudad más pobre del estado y la quinta más pobre de Estados Unidos. Se trata de una ciudad de 87,000 habitantes, asediada por el crimen, que recibió \$62.5 millones en ayuda estatal y retiró su petición de *bancarrota*. Entre 1980 y 2000, sólo 18 ciudades estadounidenses se declararon en *bancarrota*. Algunos estados no permiten que sus municipios se declaren en *bancarrota*.

La *bancarrota del Capítulo 11* (cierre de operaciones) permite a las organizaciones reorganizarse y regresar después de presentar una petición de protección. La empresa farmacéutica AaiPharma, con sede en Wilmington, Carolina del Norte, se declaró en *bancarrota* bajo el Capítulo 11 en el año 2005 y liquidó (vendió) los activos de sus divisiones farmacéuticas por \$170 millones. Collins & Aikman, un gran proveedor de refacciones automotrices con sede en Troy, Michigan, también se declaró en *bancarrota* bajo el Capítulo 11. Dos proveedores de automóviles rivales, Meridian Automotive Systems y Tower Automotive, también se declararon en *bancarrota* recientemente. Proxim Corporation, con sede en San José, California, un fabricante de hardware inalámbrico para Internet, pidió protección por *bancarrota* bajo el Capítulo 11 a mediados de 2005 y acordó ser vendida a Moseley Associates Inc. por \$21 millones. En ese entonces, Proxim tenía activos por \$55.4 millones y deudas por \$101.8 millones. También durante 2005, la principal línea aérea de Brasil, Viacao Aerea Riograndense SA, o Varig, se declaró en *bancarrota*. Varig tiene una deuda de más de \$3,750 millones, que equivale a 9 mil millones de reales (la moneda de Brasil).

La *bancarrota del Capítulo 12* fue creada por la Ley de Quiebras de Empresas Agrícolas Familiares de 1986. Esta ley entró en vigor en 1987 y brinda ayuda especial a empresas agrícolas familiares con deudas equivalentes o menores a \$1.5 millones.

La *bancarrota del Capítulo 13* es un plan de reorganización similar al del Capítulo 11, pero se encuentra disponible sólo para pequeñas empresas que sean propiedad de individuos con deudas no aseguradas menores a \$100,000 y deudas aseguradas menores a \$350,000. Al deudor del Capítulo 13 se le permite operar su empresa mientras se desarrolla un plan para facilitarle la operación exitosa de su negocio en un futuro.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la reducción resultará una estrategia especialmente eficaz son:²⁰

- Cuando una organización tiene una competencia claramente distintiva pero ha fallado consistentemente en el cumplimiento de sus objetivos y metas en el transcurso del tiempo.
- Cuando una organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando una organización está dominada por la ineficiencia, la baja rentabilidad, la baja moral de los empleados y la presión por parte de los accionistas para mejorar el desempeño.
- Cuando una organización no ha capitalizado las oportunidades externas, reducido las amenazas externas, sacado ventaja de las fortalezas internas y superado las debilidades internas con el tiempo; esto es, cuando los gerentes estratégicos de una

organización han fracasado (y posiblemente serán remplazados por individuos más competentes).

- Cuando una organización ha crecido mucho y muy rápidamente y necesita una gran reorganización interna.

Desinversión

A la venta de una división o parte de una organización se le llama *desinversión*. La desinversión a menudo se utiliza para reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de reducción para deshacerse de los negocios de una organización que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan con las otras actividades de la empresa. Por ejemplo, Morgan Stanley planea poner a la venta su división de la tarjeta de crédito Discover, para que la compre un grupo de accionistas y antiguos ejecutivos que han convencido al director general, Philip Purcell, y a la junta directiva de Morgan Stanley de que la división debe venderse. Recientemente Unilever vendió su negocio de perfumes, incluyendo marcas como Calvin Klein y Vera Wang, a Coty Inc. por \$800 millones. Unilever también es dueña de los helados Ben & Jerry's, del jabón Dove y del té Lipton, entre otros productos. Jacuzzi Brands, Inc., con sede en West Palm Beach, Florida, recientemente vendió sus divisiones Eljer Plumbingware y Rhone Capital LLC a Sun Capital Partners y Rhone Capital LLC, respectivamente. Adidas recientemente vendió su fabricante de equipo para esquiar Salomon, que era su división menos rentable. En fechas recientes, el fabricante de juguetes danés Lego se deshizo de su parque temático Legoland, que fue adquirido por Blackstone Group por aproximadamente \$470 millones. En la tabla 5-4 aparece una lista con más ejemplos de desinversiones.

Seis directrices que ayudan a determinar si la desinversión resultará una estrategia especialmente eficaz son:²¹

- Cuando una organización ha seguido en estrategia de reducción y no ha conseguido las mejoras necesarias.
- Cuando una división necesita más recursos para ser competitiva que los que la empresa puede ofrecer.
- Cuando una división es responsable del mal desempeño de una organización.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esto podría ser el resultado de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se necesita una gran cantidad de dinero y no se puede obtener razonablemente de otras fuentes.
- Cuando las acciones antimonopólicas gubernamentales amenazan a la organización.

Liquidación

Vender todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible, se llama *liquidación*. La liquidación implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente, es una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, es mejor dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero. Por ejemplo, en 2005 la línea aérea canadiense de descuento, Jetsgo, detuvo sus operaciones, se declaró en bancarrota y después liquidó sus activos. Jetsgo, que fue la tercera línea aérea más importante de Canadá, había iniciado operaciones apenas tres años atrás en Montreal. Jetsgo compitió contra WestJet, con sede en Calgary, Alberta, y Air Canada, con sede en Montreal. Los analistas ya habían predicho desde antes que Jetsgo fracasaría, al ver los bajísimos precios de los boletos de la empresa y su intensa expansión.

America Online Latin America Inc. pidió protección por bancarrota a mediados de 2005 y anunció planes para liquidar su negocio. Desde su fundación en 1999, AOL Latin America nunca registró flujos positivos de dinero.

TABLA 5-4 Desinversiones recientes

COMPAÑÍA MATRIZ	PARTE VENDIDA	COMPAÑÍA COMPRADORA
Computer Sciences	Soluciones de planes de salud	DST Systems
General Electric	Negocio de autoalmacenamiento	Prudential Financial
Instinet Group	Comercio computarizado	Nasdaq Stock Market
Clear Channel	Unidad de entretenimiento	Pendiente
Duke Energy	Transmisión de gas natural	Pendiente
Duke Energy	Bienes raíces	Pendiente
Leonard Green & Partners	Liberty Group Publishing	Fortress Capital Group
General Electric	Medical Protective Corp.	National Indemnity
DaimlerChrysler AG	Fabricación de motores	Pendiente
Veronis Suhler Stevenson	Directorio telefónico europeo	Macquarie Capital Alliance
E.On AG	División de bienes raíces	Terra Firma Capital Ltd.
Tiscali SpA	Excite Italia BV	Ask Jeeves Inc.
Bertelsmann	Unidad de revistas estadounidenses	Pendiente
Bertelsmann	YM Magazine	Condé Nast
Pfizer	Oftalmología quirúrgica	Advanced Medical Optics
Enel SpA	Wind SpA	Naguib Sawiris
Morgan Stanley	Discover Financial Services	Pendiente
Calpine Corp.	Planta de energía Saltend	Mitsui & Co
Abbott Laboratories	Determine/DainaScreen	Inverness Medical
El Paso Corp.	Lakeside Technology	Digital Realty
Federated Dept. Stores	Negocio de tarjetas de crédito	Citigroup
May Dept. Stores	Negocio de tarjetas de crédito	Citigroup
Precision Drilling	Servicios de energía	Weatherford
Precision Drilling	Perforación por contrato	Weatherford
Pernod	Bushmills	Diageo
Allied Domecq	Montana	Diageo
Wyeth Pharmaceuticals	Solgar Vitamin & Herb	NBTY Inc.
American Express	Asesoría financiera	Pendiente
Agilent	División de semiconductores	Pendiente
Viacom	Jugadores famosos	Cineplex Galaxy
Cargill Investor Services	Operaciones de correduría	Refco Group Ltd.
E.On AG	Ruhrigas Industries GmbH	CVC Capital Partners Ltd.
Danone	HP Foods	Heinz Foods
Clayton Homes	Casas fabricadas	Fleetwood Enterprises
Colgate-Palmolive	Marcas de detergentes para ropa	Phoenix Brands LLC

Miles de pequeñas empresas en Estados Unidos son liquidadas anualmente sin siquiera aparecer en las noticias. Iniciar y operar con éxito una pequeña empresa es muy difícil. En China y Rusia, miles de empresas propiedad del gobierno son liquidadas anualmente a medida que esos países intentan privatizar y consolidar industrias.

Tres directrices que ayudan a determinar si la liquidación resultará una estrategia especialmente eficaz son:²²

- Cuando una organización ha seguido estrategias de reducción y desinversión y ninguna de ellas ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la bancarrota. La liquidación representa una manera ordenada y planeada de obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de una organización. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar varias divisiones para reunir el capital que necesite.
- Cuando los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas al vender los activos de la organización.

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter

Probablemente los tres libros más leídos acerca del análisis competitivo en la década de 1980 fueron *Competitive Strategy* (Free Press, 1980), *Competitive Advantage* (Free Press, 1985) y *Competitive Advantage of Nations* (Free Press, 1989), los tres de Michael Porter. Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estas tres bases *estrategias genéricas*. El *liderazgo de costos* hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios. Existen dos tipos alternativos de estrategias de liderazgo de costos. El tipo 1 es una estrategia de *bajo costo* que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 2 es la estrategia de *mejor valor* que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado; la estrategia de mejor valor busca ofrecer a los clientes una variedad de productos o servicios al precio más bajo disponible comparado con productos con atributos semejantes de sus competidores. Tanto la estrategia de tipo 1 como la de tipo 2 tienen como objetivo un gran mercado.

La estrategia genérica del tipo 3 de Porter es la *diferenciación*. La *diferenciación* es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

Enfoque significa elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores. Dos formas alternativas de estrategias de enfoque son los tipos 4 y 5. El tipo 4 es la estrategia de *enfoque de bajo costo* que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. Ejemplos de empresas que utilizan la estrategia del tipo 4 incluyen Jiffy Lube International y Pizza Hut, así como vendedores de automóviles locales y restaurantes de *hot dogs*. El tipo 5 es una estrategia de *enfoque de mejor valor* que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. La estrategia de enfoque de mejor valor, que en ocasiones se conoce como “diferenciación enfocada”, busca ofrecer a un grupo nicho de consumidores, productos o servicios que cumplan con sus gustos y requisitos mejor de lo que lo hacen los productos de los rivales. Las estrategias de enfoque tipo 4 y tipo 5 están dirigidas a un mercado pequeño. Sin embargo, la diferencia es que la estrategia del tipo 4 ofrece productos y servicios a un grupo nicho al precio más bajo, mientras que el tipo 5 ofrece productos o servicios a un grupo nicho a precios más altos pero con muchas características distintas, de tal manera que la oferta se percibe como la del mejor valor. Ejemplos de empresas que utilizan la estrategia del tipo 5 incluyen Cannondale (bicicletas de montaña de excelente calidad), Maytag (lavadoras de ropa) y Lone Star Restaurants, así como posadas de alojamiento y desayuno, y boutiques minoristas locales.

FIGURA 5-3

Las cinco estrategias genéricas de Porter

Tipo 1: Liderazgo de costos-bajo costo

Tipo 2: Liderazgo de costos-mejor valor

Tipo 3: Diferenciación

Tipo 4: Enfoque: bajo costo

Tipo 5: Enfoque: mejor valor

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo de costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.

Las cinco estrategias de Porter suponen distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por liderazgo de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque. Las cinco estrategias genéricas de Porter se ilustran en la figura 5-3. Note que se puede seguir una estrategia de diferenciación (tipo 3) tanto en un mercado pequeño como en uno grande. Sin embargo, no es eficaz seguir una estrategia de liderazgo de costos en un mercado reducido porque los márgenes de utilidades generalmente son demasiado pequeños. Asimismo, no es eficaz seguir una estrategia de enfoque en un mercado grande porque las economías de escala generalmente favorecerían una estrategia de liderazgo de bajo costo o una estrategia de liderazgo del mejor valor para obtener o conservar la ventaja competitiva.

Porter hace hincapié en la necesidad de que los estrategas realicen análisis de costo-beneficio para evaluar la posibilidad de “compartir oportunidades” entre las unidades de negocios existentes y potenciales de una empresa. Compartir las actividades y los recursos mejora la ventaja competitiva al bajar costos o aumentar la diferenciación. Además de fomentar la participación, Porter destaca la necesidad de que las empresas “transfieran” habilidades y experiencia eficazmente entre las unidades de negocios autónomas para ganar ventaja competitiva. Al depender de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, varias estrategias pueden dar ventajas en liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

Estrategias de liderazgo de costos (tipos 1 y 2)

Una razón principal para seguir estrategias de integración directa, hacia atrás y horizontal es obtener beneficios de liderazgo de costos de bajo costo y mejor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación. Varios elementos del costo afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, incluidas las economías o deseconomías de escala logradas, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de uso de la capacidad y los vínculos con proveedores y

distribuidores. Otros elementos de costo por considerar en la elección entre estrategias alternativas incluyen el potencial para compartir costos y conocimiento dentro de la organización, los costos de I&D asociados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de productos existentes, los costos de mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los de envío.

Esforzarse para ser el productor de bajo costo de una industria resulta especialmente eficaz cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles a los precios, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación del producto, cuando a los compradores no les interesan mucho las diferencias entre marcas o cuando existe un gran número de compradores con capacidad de negociación significativa. La idea básica es fijar precios por debajo de los competidores y de ese modo obtener participación de mercado y ventas, sacando por completo a algunos competidores del mercado. Las empresas que emplean estrategias de liderazgo de costos de bajo costo (tipo 1) o de mejor valor (tipo 2) deben lograr su ventaja competitiva mediante formas que los competidores encuentren difíciles de copiar o igualar. Si los rivales se dan cuenta de que es relativamente fácil o barato imitar los métodos de liderazgo de costos del líder, la ventaja de éste no durará lo suficiente como para darle un margen valioso en el mercado. Recuerde que para que un recurso sea valioso, debe ser raro, difícil de imitar o no sustituible fácilmente. Para emplear con éxito una estrategia de liderazgo de costos, una empresa debe asegurarse de que los costos totales de su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de los competidores. Existen dos maneras de lograr esto:²³

1. Realizar las actividades de la cadena de valor de manera más eficaz que los rivales y controlar los factores que impulsan los costos de las actividades de la cadena de valor. Tales actividades podrían incluir alterar la distribución de una planta, dominar las tecnologías recién introducidas, utilizar partes o componentes comunes en diferentes productos, simplificar el diseño del producto, encontrar maneras para operar que estén cercanas a la capacidad total durante todo el año, etcétera.
2. Renovar toda la cadena de valor de la empresa eliminando o evitando algunas actividades que generen costos. Tales actividades podrían incluir asegurar nuevos proveedores o distribuidores, vender productos por Internet, reubicar instalaciones de manufactura, evitar recurrir a sindicatos, etcétera.

Cuando se emplea una estrategia de liderazgo de costos, una empresa debe tener cuidado de no utilizar recortes de precio tan drásticos que sus propias utilidades sean demasiado bajas o inexistentes. Hay que estar siempre al tanto de los avances tecnológicos que permitan ahorrar costos o de cualquier otro cambio en la cadena de valor que pudiera mermar o destruir la ventaja competitiva de la empresa. Una estrategia de liderazgo de costos del tipo 1 o 2 resultará especialmente eficaz en las siguientes condiciones:²⁴

1. Cuando la competencia de precios entre vendedores rivales es especialmente vigorosa.
2. Cuando los productos de vendedores rivales son prácticamente idénticos y los suministros están disponibles fácilmente para cualquiera de varios vendedores ansiosos.
3. Cuando existen pocas maneras de conseguir una diferenciación en los productos que tenga valor para los compradores.
4. Cuando la mayoría de los compradores usan el producto de la misma manera.
5. Cuando los compradores incurren en costos más bajos al cambiar de un vendedor a otro.
6. Cuando los compradores son muchos y tienen una capacidad de negociación significativa para reducir los precios.
7. Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de lanzamiento para atraer compradores y conformar una base de clientes.

Una estrategia de liderazgo de costos exitosa generalmente se extiende a toda la empresa, como lo evidencian la elevada eficiencia, los bajos costos generales, las ventajas de-

finidas, la intolerancia al desperdicio, el análisis intensivo de peticiones de presupuesto, los amplios periodos de control, las recompensas vinculadas a la contención de costos y la amplia participación de los empleados en los esfuerzos de control de costos. Algunos riesgos de seguir el liderazgo de costos son que los competidores pueden imitar la estrategia y, por consiguiente, impulsar a la baja las ganancias dentro de la industria; que los avances tecnológicos en la industria vuelvan ineficaz la estrategia; o que el interés de los compradores cambie a otras características de diferenciación distintas al precio. Varios ejemplos de empresas que son muy conocidas por sus estrategias de liderazgo de costos bajos son Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black and Decker, Lincoln Electric y Briggs and Stratton.

Estrategias de diferenciación (tipo 3)

Diferentes estrategias ofrecen diversos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cumplen suficientemente bien con las necesidades de los clientes o si es posible la rápida imitación por parte de los competidores. Los productos de consumo duraderos protegidos por barreras que evitan que los competidores los copien rápidamente son los mejores. La diferenciación exitosa puede significar mayor flexibilidad de producto, mayor compatibilidad, menores costos, servicio mejorado, menos mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

Una estrategia de diferenciación debe seguirse solamente después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores para determinar si es viable incorporar una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a la empresa cobrar un precio más alto por su producto y obtener la lealtad de los clientes cuando éstos se identifican rápidamente con las características de diferenciación. Las características especiales que logran diferenciar al producto mismo incluyen un servicio superior, disponibilidad de piezas de repuesto, diseño de ingeniería, desempeño del producto, vida útil, rendimiento de combustible o facilidad de uso.

Uno de los riesgos de seguir una estrategia de diferenciación es que un producto singular podría no recibir una valoración lo suficientemente alta por parte de los clientes como para que se justifique su precio más alto. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo de costos derrotará fácilmente a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de seguir una estrategia de diferenciación es que los competidores pueden desarrollar rápidamente formas de copiar las características distintivas de un producto. Por eso las empresas deben encontrar fuentes duraderas de singularidad que las empresas rivales no puedan imitar rápidamente o a bajo costo.

Los requisitos comunes en cuanto a la organización para que una estrategia de diferenciación tenga éxito incluyen una sólida coordinación entre las funciones de I&D y de marketing e instalaciones sólidas que atraigan a científicos y personas creativas. Las empresas pueden seguir una estrategia de diferenciación (tipo 3) basada en diversos aspectos competitivos. Por ejemplo, Mountain Dew y la cerveza de raíz tienen un sabor único; Lowe's, Home Depot y Wal-Mart ofrecen una amplia selección y un centro de compras en un solo lugar; Dell Computer y FedEx ofrecen servicio superior; BMW y Porsche ofrecen diseño de ingeniería y rendimiento; IBM y Hewlett-Packard ofrecen una amplia gama de productos; mientras que E*Trade y Ameritrade ofrecen la conveniencia de Internet. Las oportunidades de diferenciación existen o pueden desarrollarse potencialmente en cualquier parte de la cadena de valor de la empresa, incluyendo las actividades de la cadena de suministro, de investigación y desarrollo de productos, de producción y tecnológicas, de fabricación, de administración de recursos humanos, de distribución o de marketing.

Las bases de diferenciación más eficaces son aquellas que los rivales encuentran difíciles o costosas de imitar. Los competidores continuamente intentan copiar y superar a los rivales en cualquier variable de diferenciación que haya producido una ventaja competitiva. Por ejemplo, cuando U. S. Airways bajó sus precios, Delta rápidamente hizo lo mismo. Cuando Caterpillar instituyó su política de rápida entrega de piezas de repuesto, John Deere pronto hizo lo mismo. La estrategia de diferenciación será especialmente eficaz en la medida en que los atributos de diferenciación sean difíciles de copiar por parte

de los rivales, lo que significa que las fuentes de singularidad deben consumir mucho tiempo, tener un costo prohibitivo o simplemente implicar demasiado trabajo para que los rivales las igualen. Por consiguiente, una empresa debe tener cuidado cuando emplea una estrategia de diferenciación (tipo 3). Los compradores no pagarán el precio más elevado de la diferenciación a menos que perciban que su valor supera el precio que están pagando.²⁵ El valor percibido será más importante para los clientes que el valor real si se tienen en cuenta cuestiones como un empaque atractivo, intensa publicidad, calidad de las presentaciones de ventas y del sitio Web, lista de clientes, profesionalismo y tamaño y/o rentabilidad de la empresa.

Una estrategia de diferenciación tipo 3 será especialmente eficaz en las siguientes condiciones:²⁶

1. Cuando existen muchas maneras de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores perciben que estas diferencias tienen valor.
2. Cuando las necesidades de los compradores y los usos que dan a los productos son diversos.
3. Cuando pocas empresas rivales siguen un enfoque de diferenciación similar.
4. Cuando el cambio tecnológico ocurre a un ritmo rápido y la competencia gira alrededor de las características del producto que evolucionan rápidamente.

Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5)

Una estrategia de enfoque exitosa depende de un segmento de la industria que sea de tamaño suficiente, tenga buen potencial de crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen ventajas de enfoque considerables. Las empresas medianas y grandes siguen eficazmente estrategias que se basan en el enfoque sólo junto con estrategias que se basan en la diferenciación o el liderazgo de costos. Todas las empresas siguen en esencia una estrategia de diferenciación. Puesto que sólo una empresa puede diferenciarse con el costo más bajo, las demás empresas de la industria deben encontrar otras maneras de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque son las más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias específicas o piden requisitos distintivos y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento meta. Starbucks, la cadena estadounidense más importante de cafeterías, está siguiendo una estrategia de enfoque ya que recientemente adquirió las operaciones estadounidenses y canadienses de Seattle Coffee por \$72 millones. Starbucks ahora es dueña de las 150 cafeterías de Seattle y de los contratos que tenía con mayoristas, que incluyen cerca de 12,000 supermercados y tiendas de servicios de alimentos que distribuyen los granos de café Seattle.

En la industria aseguradora, Safeco recientemente se deshizo de sus divisiones de seguros de vida y administración de inversiones para enfocarse exclusivamente en las operaciones del sector de seguros sobre bienes y seguros contra accidentes y riesgos diversos. La estrategia de la empresa con sede en Seattle es tan sólo uno de los muchos ejemplos de consolidación en la industria aseguradora donde las empresas se esfuerzan por enfocarse en un solo tipo de seguros y no en muchos.

Los riesgos de seguir una estrategia de enfoque incluyen la posibilidad de que varios competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la copien o que las preferencias del consumidor se desvíen hacia los atributos del producto que desea la generalidad del mercado. Una organización que utiliza una estrategia de enfoque puede concentrarse en un grupo de clientes, en mercados geográficos o segmentos de línea de productos en particular, para atender a un mercado bien definido pero estrecho mucho mejor que los competidores que atienden a un mercado amplio.

Una estrategia de enfoque de bajo costo (tipo 4) o de mejor valor (tipo 5) resulta especialmente atractiva en las siguientes condiciones:²⁷

1. Cuando el nicho del mercado meta es grande, rentable y está creciendo.
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 muy costoso y difícil satisfacer las necesidades especiales del nicho del mercado meta a la vez que atienden a sus clientes dominantes.
4. Cuando la industria cuenta con diferentes nichos y segmentos, permitiendo de ese modo que quien se enfoca elija un nicho competitivamente atractivo y adecuado para sus propios recursos.
5. Cuando pocos rivales (si es que los hay) intentan especializarse en el mismo segmento meta.

Estrategias para competir en mercados turbulentos de alta velocidad

El mundo está cambiando a paso acelerado y, como consecuencia, las industrias y empresas están cambiando más rápido que nunca. Algunas industrias cambian tan rápido que los investigadores las llaman *mercados turbulentos de alta velocidad*, como las industrias de telecomunicaciones, médica, de biotecnología, farmacéutica, de hardware y software para computadoras y prácticamente todas las que se basan en Internet. Es claro que el cambio de alta velocidad se está volviendo cada vez más la regla que la excepción, incluso en industrias como las de juguetes, teléfonos, bancos, defensa, editorial y de comunicaciones.

Como se ilustra en la figura 5-4, cumplir con el reto del cambio de alta velocidad da a la empresa las opciones de reaccionar, anticiparse o ser líder del mercado en términos de sus propias estrategias. Ante todo, reaccionar a los cambios en la industria sería una estrategia de defensa utilizada para contrarrestar, por ejemplo, los cambios inesperados en los gustos de los compradores y en los avances tecnológicos. Una estrategia de reacción al cambio no sería tan eficaz como una de anticipación al cambio, que supone la creación y el seguimiento de planes para enfrentar los cambios esperados. Sin embargo, las empresas se esfuerzan por colocarse en una posición que les permita encabezar los cambios en los mercados de alta velocidad, ser las pioneras de tecnologías y productos nuevos y mejores, así como establecer los estándares del sector. Como se ilustra, ser líder o pionero del cambio en un mercado de alta velocidad es una estrategia ofensiva agresiva, que incluye apresurarse en lanzar al mercado productos de la siguiente generación antes que el rival y ser continuamente proactivos a la hora de dar forma al mercado para el propio beneficio. Aunque una estrategia de encabezar el cambio es la mejor siempre que una empresa cuente con los recursos para seguir este enfoque, en ocasiones incluso las empresas más sólidas de estas industrias turbulentas tienen que emplear la estrategia de reacción ante el mercado y la estrategia de anticipación al mercado.

Medios para lograr estrategias

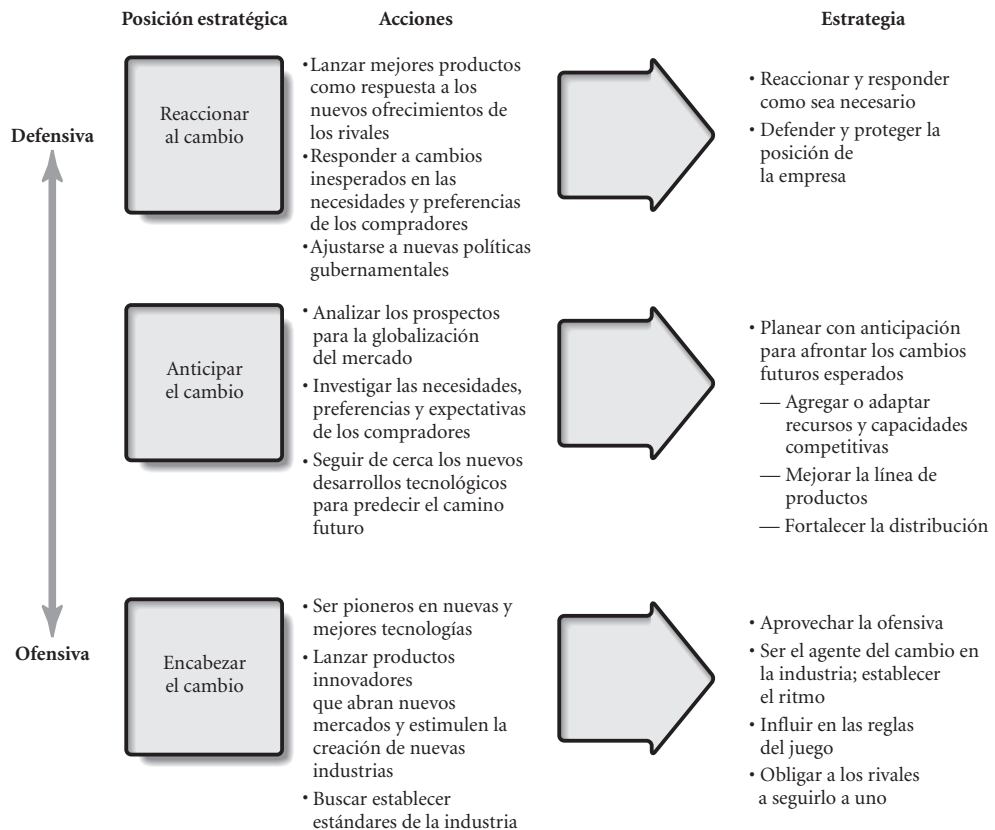
Empresas conjuntas y sociedades

La *empresa conjunta* es una estrategia común que se presenta cuando dos o más empresas forman una sociedad o consorcio temporal con el fin de aprovechar algunas oportunidades. A menudo, las dos o más empresas en cuestión forman una organización aparte y comparten la participación en la propiedad de la nueva entidad. Otros tipos de *acuerdos de cooperación* incluyen las sociedades de investigación y desarrollo, los acuerdos de distribución cruzada, los contratos de licencia recíprocos, los acuerdos de fabricación cruzada y los consorcios de oferta conjunta. Burger King celebró recientemente un “contrato conceptual” con su implacable rival Hungry Jacks, de Australia, a través del cual ambas empresas unen esfuerzos contra el líder del mercado McDonald’s. A todos los Burger King en Australia se les está cambiando el nombre a Hungry Jacks, pero Burger King conserva la propiedad bajo este inusual acuerdo. Con este contrato, Australia se convierte en el cuarto mercado de país más importante para Burger King, a la par de España.

Nestlé SA y Colgate-Palmolive recientemente formaron una empresa conjunta para desarrollar y vender dulces y goma de mascar que reducen la placa dental y limpian los dientes. Esta industria intensamente competitiva se encuentra dominada por Cadbury Schweppes PLC’s Adams y Wm. Wrigley Jr. Co., con sede en Chicago. Con el nombre de

FIGURA 5-4

Cumplir con el reto del cambio de alta velocidad



Fuente: Reimpreso con permiso de Harvard Business School Press. Fragmento de *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* de Shona L. Brown y Kathleen M. Eisenhardt, Boston, MA. 1998, p. 5. Derechos reservados © 1998 por Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

“segmento de confitería funcional”, las ventas de gomas de mascar y dulces que ofrecen beneficios para la salud o estéticos crecen anualmente casi un 6%, el doble del índice de crecimiento de las ventas de gomas de mascar y dulces normales. Nestlé no contaba con productos de confitería funcional antes de la empresa conjunta. Adams es el líder mundial en confitería funcional, con un 26% de participación y productos como los blanqueadores de dientes Trident White y Recaldent. Wrigley tiene el 21% del mercado con productos como Orbit White y Airwaves.

Las empresas conjuntas y los acuerdos de cooperación se están utilizando cada vez más porque permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y contactos, globalizar operaciones y minimizar los riesgos. Las empresas conjuntas y las asociaciones a menudo se utilizan para aprovechar una oportunidad que es muy compleja, cara o arriesgada para que la siga una sola empresa. Tales creaciones de negocios se utilizan también cuando se busca obtener y conservar la ventaja competitiva cuando una industria requiere de una gama más amplia de competencias y conocimientos que cualquier empresa pueda poseer. Tres empresas que no son de bienes raíces mejor conocidas por vender tractores, artículos para pesca y moda crearon empresas conjuntas con constructores de propiedades de lujo para unir sus marcas a hogares y alojamientos de alta calidad. John Deere, de Moline, Illinois, se unió con St. Lawrence Homes of Raleigh, Carolina del Norte, para crear una comunidad llamada “John Deere Signature Community” en Durham, Carolina del Norte. Los hogares de \$500,000 del complejo cuentan con una cochera llena de equipo de jardinería John Deere y dos años de mantenimiento gratuito. Orvis, el minorista de productos para actividades al aire libre como pesca y cacería con sede en Manchester, Vermont, formó una empresa conjunta con la compañía de servicios de bienes raíces comerciales Cushman

& Wakefield para vender ranchos y propiedades recreativas de lujo. La empresa conjunta de Armani con Emaar Hotels & Resorts LLC pretende crear, entre otras cosas, el edificio más alto del mundo en el año 2008: un hotel de 610 metros de altura en Burj Dubai, Dubai. Kathryn Rudie Harrigan, profesora de administración estratégica de la Universidad de Columbia, resume la tendencia hacia la creciente formación de empresas conjuntas:

Actualmente, en el ambiente global de negocios, escaso de recursos, con altos índices de cambio tecnológico y crecientes requisitos de capital, la pregunta importante ya no es si debemos formar una empresa conjunta. Ahora la pregunta es: “¿Qué empresas conjuntas y acuerdos de cooperación son los más apropiados para nuestras necesidades y expectativas?” Y a continuación hay que preguntar: “¿Cómo administramos de manera más eficaz estas uniones?”²⁸

En un mercado global unido por Internet, las empresas conjuntas, las sociedades y las alianzas están resultando ser formas más eficaces que las fusiones y adquisiciones para mejorar el crecimiento corporativo.²⁹ Las alianzas estratégicas adoptan muchas formas, incluyendo la subcontratación (*outsourcing*), compartir información, marketing conjunto e investigación y desarrollo conjuntos. Muchas empresas, como Eli Lilly, ahora incluso imparten cursos de capacitación sobre asociaciones para sus gerentes y socios. En la actualidad son más de 10,000 las empresas conjuntas que se forman cada año, más que todas las fusiones y adquisiciones. Existe un sinnúmero de ejemplos de alianzas estratégicas exitosas, como la reciente empresa conjunta de Starbucks con President Coffee de China para abrir cientos de nuevas cafeterías Starbucks en China. Durante 4,500 años, China ha sido un país de bebedores de té, pero la empresa con sede en Seattle, Starbucks, está teniendo éxito en desarrollar el gusto de los chinos por el café. La división de servicios *online* de Microsoft formó una empresa conjunta en 2005 con Shanghai Alliance Investment para lanzar MSN China en todo ese país. La nueva empresa, Shanghai MSN Network Communications Technology, atiende a los consumidores *online* de China: 100 millones en ese entonces (que van en aumento). Como prueba de la determinación de Microsoft de entrar en el mercado de las telecomunicaciones, la empresa ha creado una sociedad con France Telecom SA, uno de los operadores de telecomunicaciones más grandes del mundo. Ya que las personas interactúan cada vez más por Internet utilizando teléfonos celulares o televisores, Microsoft está aprovechando esta alianza para impulsar su protocolo de voz por Internet (*voice-over-Internet protocol*, VOIP), que es un dispositivo portátil que combina el uso del celular con la cobertura de Internet.

Una razón importante para que las empresas estén utilizando la asociación como un medio para lograr estrategias es la globalización. La exitosa empresa conjunta de Wal-Mart con Cifra de México es un indicio de cómo una empresa extranjera puede beneficiarse inmensamente al asociarse con una empresa nacional para obtener una presencia considerable en ese nuevo país. La tecnología también es una importante razón detrás de la necesidad de formar alianzas estratégicas, ya que Internet permite la vinculación entre socios demasiado dispersos. Internet allanó el camino y legitimó la necesidad de que las alianzas fueran el medio principal de crecimiento corporativo.

La evidencia de que las empresas deben utilizar la asociación como medio para lograr estrategias está aumentando. Sin embargo, el triste hecho es que la mayoría de empresas estadounidenses de muchas industrias (como servicios financieros, productos forestales, metales y ventas al menudeo) aún dependen de las actividades de fusión o adquisición para lograr su crecimiento. La asociación aún no se enseña en la mayoría de las escuelas de negocios y a menudo se le considera dentro de las empresas como una cuestión más financiera que estratégica. Sin embargo, las asociaciones se han convertido en un asunto fundamental, una cuestión estratégica de tal importancia que la participación de los directivos es vital en el inicio y durante toda la vida de una alianza.³⁰ European Aeronautic Defence & Space (EADS) recientemente formó una asociación con Raytheon para concursar por un gran contrato con el Pentágono para fabricar aviones del ejército. Con sede en Europa, EADS es el dueño mayoritario (80%) del fabricante de aviones Airbus, y también está negociando una empresa conjunta con Northrop Grumman para conseguir el contrato del Pentágono para fabricar los aviones cisterna de la Fuerza Aérea.

Las empresas conjuntas entre compañías que alguna vez fueron rivales se utilizan comúnmente para seguir estrategias que van desde la reducción hasta el desarrollo de mercado.

Aunque las empresas conjuntas y las sociedades son preferibles a las fusiones como medios para lograr estrategias, no todas son exitosas. La buena noticia es que las empresas conjuntas y sociedades son menos riesgosas para las empresas que las fusiones, pero la mala noticia es que muchas fracasan. *Forbes* reportó que aproximadamente el 30% de todas las alianzas de empresas conjuntas y sociedades son fracasos totales, mientras que un 17% de ellas tienen éxito limitado y después se disipan ante los problemas que surgen.³¹ Existe un sinnúmero de ejemplos de empresas conjuntas que fracasaron. Algunos problemas comunes que provocan su fracaso son los siguientes:

1. Los gerentes que deben colaborar diariamente en la operación de la empresa conjunta no participan en la formación o configuración de la misma.
2. La empresa conjunta beneficia a las empresas asociadas, pero quizá no beneficie a los clientes, quienes después se quejan del servicio deficiente o critican a las empresas por otras cuestiones.
3. Es probable que la empresa no reciba el mismo apoyo de ambos socios. Si el apoyo es desigual, surgen problemas.
4. La empresa podría empezar a competir más con uno de los socios que con el otro.³²

Seis directrices que ayudan a determinar si una empresa conjunta resultará una estrategia especialmente eficaz son:³³

- Cuando una organización privada crea una empresa conjunta con una organización de propiedad pública. Existen algunas ventajas de ser una empresa privada, como la propiedad cerrada, en tanto que una de las ventajas de ser empresa pública es el acceso a la emisión de bonos como fuente de capital. Algunas veces, las ventajas únicas de ser una empresa privada o pública se combinan sinérgicamente en una empresa conjunta.
- Cuando una organización nacional forma una empresa conjunta con una empresa extranjera; una empresa conjunta puede brindar a la empresa extranjera la oportunidad de obtener la administración local en otro país, reduciendo de ese modo los riesgos como la expropiación y el acoso de los funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan entre sí especialmente bien.
- Cuando algún proyecto es potencialmente muy rentable pero implica demasiados recursos y riesgos; el oleoducto de Alaska es un ejemplo.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una gran empresa.
- Cuando existe la necesidad de adoptar rápidamente una nueva tecnología.

Empresas conjuntas en Rusia

Una estrategia de empresa conjunta es una forma posible de entrar en el mercado ruso. Las empresas conjuntas crean un mecanismo para generar moneda fuerte, que es importante por los problemas de valoración del rublo. La ley de empresas conjuntas en Rusia se ha modificado para permitir que los extranjeros sean dueños del 99% de las empresas y que también puedan ser directores generales.

Las siguientes directrices son apropiadas cuando se considera formar una empresa conjunta en Rusia. Primero, hay que evitar regiones con conflictos étnicos y violencia; además, asegurarse de que el posible socio cumpla con los estatutos que le permitan la participación en una empresa conjunta. También hay que estar conscientes de que los empresarios de ese país tienen poco conocimiento de marketing, leyes contractuales, leyes corporativas, faxes, correo de voz y otras prácticas comerciales que para los occidentales son muy comunes.

Los contratos comerciales con empresas rusas deben considerar cuestiones del ambiente natural porque a menudo se culpa a los occidentales por los problemas de contaminación del aire y agua y la destrucción del hábitat. También hay que definir claramente

los medios para convertir los rublos en dólares antes de formar una empresa conjunta, porque no se cuenta con las autoridades ni con los bancos rusos para facilitar que las empresas extranjeras obtengan en dólares las utilidades derivadas de un negocio. La escasez crónica de materia prima obstaculiza la actividad comercial en Rusia, así que es indispensable asegurarse de que se dispone de buenas fuentes de suministros apropiados de materia prima a precios competitivos y de buena calidad. Por último, hay que asegurarse de que el contrato comercial limite las circunstancias en que la expropiación sería legal, especificar una cantidad fija en dólares por si ocurre una expropiación inesperada y obtener un seguro de expropiación antes de firmar el acuerdo.

Fusiones y adquisiciones

La fusión y la adquisición son dos maneras que se utilizan comúnmente para seguir estrategias. Una *fusión* se realiza cuando dos organizaciones de aproximadamente el mismo tamaño se unen para formar una empresa. Una *adquisición* ocurre cuando una gran organización compra (adquiere) una empresa pequeña o viceversa. Cuando una fusión o adquisición no es deseada por ambas partes, se llama *toma de control* o *toma de control hostil*. Por ejemplo, Omnicare, Inc. recientemente aumentó a \$1,450 millones su oferta hostil para comprar al distribuidor de suministros farmacéuticos y médicos NeighborCare. Con sede en Covington, Kentucky, Omnicare es un proveedor de servicios de cuidados a largo plazo y servicios farmacéuticos. NeighborCare rechazó la oferta de Omnicare.

Por el contrario, si ambas empresas desean la adquisición, se le denomina *fusión amistosa*. La mayoría de las fusiones son amistosas. En todo el mundo están surgiendo diversas y muy poderosas fuerzas que impulsan a la fusión a compañías que alguna vez fueron implacables rivales. Algunas de estas fuerzas son la desregulación, el cambio tecnológico, la capacidad excesiva, la incapacidad de incrementar las utilidades por medio del aumento de precios, una bolsa de valores a la baja y la necesidad de obtener economías de escala. Otras fuerzas que fomentan las adquisiciones incluyen un mayor poder de mercado, la reducción de barreras de entrada, la reducción de costos para el desarrollo de nuevos productos, la mayor velocidad de entrada de productos al mercado, el menor riesgo comparado con el desarrollo de nuevos productos, la mayor diversificación, la evasión de una competencia excesiva y la oportunidad de aprender y desarrollar nuevas capacidades.

Se puede entrar en negociaciones cuando las empresas tienen problemas y mientras el precio de las acciones es bajo. Por ejemplo, entre las empresas estadounidenses de medios de comunicación masiva, se esperan varias fusiones ya que la Comisión Federal de Comunicaciones retiró recientemente las restricciones vigentes durante muchas décadas con respecto al tamaño de las compañías de medios de comunicación. Esa disposición permite a las empresas periodísticas poseer estaciones de radio y televisión en los mercados donde se venden sus publicaciones. Además, las empresas de cadenas televisivas ahora pueden poseer estaciones que lleguen a un 45% de los televidentes de la nación; antes ese porcentaje se limitaba al 35%. Se espera que empresas como Tribune, Media General, Sinclair Broadcast Group, LIN TV, NewsCorp, Fox, NBC, ABC y CBS entre otras, se fusionen entre 2006 y 2008.

No todas las fusiones son eficaces y exitosas. Pricewaterhouse Coopers LLP investigó recientemente las fusiones y encontró que las acciones del titular promedio eran un 3.7% más bajas que las de su grupo de homólogos dentro de la industria un año después. *Business Week* y *Wall Street Journal* estudiaron las fusiones y llegaron a la conclusión de que aproximadamente la mitad de ellas produjeron rendimientos negativos a los accionistas. Warren Buffett dijo una vez en un discurso que “un precio de compra muy alto para las acciones de una excelente empresa puede deshacer los efectos de una década posterior de actividades comerciales favorables”. La investigación sugiere que quizá el 20% de todas las fusiones y adquisiciones tienen éxito, aproximadamente el 60% produce resultados decepcionantes y el 20% restante está constituido por claros fracasos.³⁴ Así que una fusión entre dos empresas tiene el potencial de producir grandes beneficios, pero el precio y las razones de la fusión deben ser los correctos.

Algunas razones clave de por qué muchas fusiones y adquisiciones fracasan son:

- Dificultades de integración.
- Evaluación incorrecta del objetivo.

- Un endeudamiento excesivo o extraordinario.
- Incapacidad para lograr sinergia.
- Demasiada diversificación.
- Los gerentes se preocupan demasiado por la adquisición.
- Adquisición demasiado onerosa.
- Dificultades para integrar las diferentes culturas de las organizaciones.
- Baja moral de los empleados a causa de los despidos y reubicaciones.

Entre las fusiones, adquisiciones y tomas de control de años recientes predominan las combinaciones dentro de una misma industria. En muchas industrias ocurre una consolidación general del mercado, en especial en las industrias bancaria, de seguros, de defensa y del cuidado de la salud, pero también en las industrias farmacéutica, editorial, de alimentos, de aviación, de contabilidad, de computadoras, de ventas al menudeo, de servicios financieros y de biotecnología.

La asistencia en Estados Unidos a las salas de cine bajó un 8% en 2005 conforme los modernos sistemas de teatro en casa y aparatos de DVD animaron más a las personas a quedarse en casa. Para combatir esta tendencia, dos de las cadenas de cines líderes en Estados Unidos, AMC Entertainment y Loews Cineplex Entertainment, se fusionaron a mediados de 2005 en una entidad que posee 5,900 pantallas con operaciones en todo el país y en varios mercados extranjeros. La nueva empresa, AMC Entertainment, ahora es solamente la segunda después de Regal Entertainment Group, que es poseedora de 558 salas con 6,273 pantallas.

UnitedHealth Group recientemente adquirió (se fusionó con) PacificCare Health Systems por \$8,110 millones, inmediatamente después de comprar Oxford Health Plans y Mid Atlantic Medical Services. Ahora, menos del 50% de los trabajadores estadounidenses de tiempo completo tienen seguro de gastos médicos pagado por la empresa, cifra por debajo del 80% que se registró en 1989. Ante los elevados costos, en la actualidad los empleadores están eliminando o reduciendo las prestaciones de servicios de salud de sus empleados. La reciente fusión disminuye la brecha entre UnitedHealth Group y el líder de la industria, WellPoint Health Networks, que recientemente se fusionó con Anthem.

La tabla 5-5 lista algunas fusiones y adquisiciones que se completaron en el año 2005. Existen muchas razones para las fusiones y adquisiciones, entre las que se incluyen las siguientes:

- Aprovechar mejor la capacidad.
- Hacer un mejor uso de la fuerza de ventas existente.
- Reducir el personal administrativo.
- Obtener economías de escala.
- Enfrentar las tendencias temporales de las ventas.
- Obtener acceso a nuevos proveedores, distribuidores, clientes, productos y acreedores.
- Obtener nueva tecnología.
- Reducir las obligaciones fiscales.

El volumen de las fusiones que se completan anualmente a nivel mundial está creciendo drásticamente y sobrepasa el billón de dólares. Anualmente se dan más de 10,000 fusiones en Estados Unidos que totalizan más de \$700 mil millones. La proliferación de fusiones se ha visto estimulada por el impulso de las empresas en busca de participación de mercado, eficiencia, capacidad de fijación de precios, así como por la globalización, la necesidad de mayores economías de escala, la menor regulación y las preocupaciones anti-monopólicas, Internet y el comercio electrónico.

Una *compra apalancada* (*leveraged buyout*, LBO) se realiza cuando parte de las acciones de una corporación son adquiridas (de ahí la palabra *compra*) por la administración de la empresa y otros inversionistas privados usando fondos prestados (de ahí el término *apalancada*).³⁵ Además de intentar evitar una adquisición hostil, otras razones para iniciar una compra apalancada son las decisiones tomadas por la gerencia ejecutiva de que ciertas divisiones no encajan en la estrategia corporativa general o de que deben venderse para reunir dinero o porque se obtuvo una oferta con un precio atractivo. Una compra apalancada privatiza una corporación.

TABLA 5-5 Algunas fusiones en 2005

EMPRESA COMPRADORA	EMPRESA ADQUIRIDA	PRECIO (EN MILLONES DE DÓLARES)	TIPO DE NEGOCIO
Crompton Corp.	Great Lakes Chemical	1,750	Productos químicos de especialidad
Gardner Denver	Thomas Industries	740	Compresores
Noranda	Falconbridge	2,470	Extracción minera
Yellow Pages Group	Advertising Directory Sol	2,070	Directorios comerciales
IBM	Ascential Software	1,100	Software
Philip Morris	PT Hanjaya Mandala Samp	5,000	Cigarrillos
Siemens	CTI Molecular	1,000	Equipo médico
Solvay SA	Fournier Pharma	1,030	Productos farmacéuticos
Medicis	Inamed	2,800	Productos para el cuidado de la piel
Quiksilver	Groupe Rossignol SA	320	Equipo para esquiar
Entegris	Mykrolis Crop	578	Semiconductores
Avid Technology	Pinnacle Systems	422	Equipos de video
Juniper Networks	Kagoor Networks	67.5	Redes de telecomunicaciones
Thomson SA	Inventel	128	Aparatos electrónicos
Acxiom Corp	Digital Impact	140	Datos de consumidores
FPL Group Inc.	Gexa Corp.	81	Servicios públicos
Oracle	Oblix	nd*	Software
Oracle	Retek	670	Software
Oracle	PeopleSoft	10,600	Software
Silver Lake Partners	SunGard Data Systems	10,800	Servicios financieros
Computer Associates	Concord Communications	330	Software
ChevronTexaco	Unocal	16,800	Petróleo y gas
OSIM International Ltd	Brookstone	450	Venta al menudeo de especialidad
Adobe Systems	Macromedia	3,400	Software
General Electric	Bombardier	1,400	Finanzas
GameStop	Electronics Boutique	1,440	Venta al menudeo de videojuegos
Valero Energy	Premcor	6,900	Refinerías de petróleo crudo
Hellman & Friedman	DoubleClick	1,100	Publicidad en Internet
Bandai	Namco	1,700	Juegos y juguetes
WellPoint	Lumenos	185	Programas de cuidado de la salud
Fresenius	Renal Care	3,500	Diálisis
American Tower	SpectraSite	3,000	Torres de comunicación
Genzyme Corp.	Bone Care	719	Tratamiento para los riñones
Archipelago Holdings	New York Stock Exchange	20	Mercado accionario
Archipelago Holdings	PCS Holdings	51	Opciones bursátiles
Duke Energy	Cinergy	9,100	Servicios públicos
Maersk	P&O Nedlloyd	2,950	Embarque de contenedores
3M	Cuno Inc.	1,300	Purificación de agua
Sabre Holdings	lastminute.com PLC	1,080	Venta <i>online</i> de viajes

(Continúa)

TABLA 5-5 Continuación

EMPRESA COMPRADORA	EMPRESA ADQUIRIDA	PRECIO (EN MILLONES DE DÓLARES)	TIPO DE NEGOCIO
Aetna	ActiveHealth Management	400	Administración médica
United Parcel Service	Overnite Corp.	1,250	Transporte en camión
Viasys Healthcare	Pulmonetic Systems	98	Ventiladores domésticos
US Airways	America West	—	Líneas aéreas
Ripplewood Holdings	Maytag	1,130	Electrodomésticos
L'Oreal SA	Skin-Ceuticals	—	Productos para el cuidado de la piel
Sysco Corp.	Royalty Foods Inc	—	Distribución de carne
Actavis Group	Amide Pharmaceutical	600	Medicamentos genéricos
JDS Uniphase	Acterna	760	Equipo de telecomunicaciones
Advanced Medical Optics	Visx	1,300	Cuidado ocular
Advanced Medical Optics	Quest Vision Tech	—	Cuidado ocular
eBay	Shopping.com	620	Comparación de compras
Johnson & Johnson	Guidant	25,400	Dispositivos médicos
Stride Rite	Saucony	170	Zapatos para niños
Sun Microsystems	Storage Tek	4,100	Almacenamiento de datos
Washington Mutual	Providian	6,450	Seguros
Scripps	Shopzilla	525	Compras <i>online</i>
Unicredito Italiano SpA	HVB Group AG	18,810	Bancos
L-3	Titan	2,080	Contratista de defensa
BNP Paribas SA	Commercial Federal Corp.	1,360	Bancos
AMC Entertainment	Loews Cineplex Entertainment	4,000	Cadenas de salas de cine
Ameritrade	TD Waterhouse	2,900	Empresas de correturía
Omnicare	NeighborCare	1,550	Distribución de medicamentos
Mohawk	Unilin	2,650	Suelos/tapetes
Procter & Gamble	Gillete	53,000	Productos de consumo

* nd = cifra no disponible

Ventajas de ser el primero en entrar

Las *ventajas de ser el primero en entrar* se refieren a los beneficios que obtiene una empresa al entrar en un nuevo mercado o al desarrollar un nuevo producto o servicio antes que las empresas rivales.³⁶ Algunas ventajas de ser pionero incluyen asegurar el acceso a recursos poco habituales, obtener nuevos conocimientos de factores y asuntos clave, y forjar una participación de mercado así como una posición que sea fácil de defender y costosa para que las empresas rivales la consigan. Las ventajas de ser el primero en entrar a un mercado son parecidas a ser el primero en tomar el campo, lo que coloca al recién llegado en una excelente posición estratégica para lanzar campañas intensas y para defender el territorio. Ser el primero en entrar a un mercado es especialmente recomendable cuando esto permite **1.** crear la imagen y reputación de una empresa entre los compradores, **2.** producir ventajas de costos sobre los rivales en términos de nuevas tecnologías, nuevos componentes, nuevos canales de distribución, etcétera, **3.** formar clientes muy leales y **4.** hacer que la imitación o la duplicación por parte de un rival sea muy difícil o poco probable.³⁷ Para conservar la ventaja competitiva obtenida al ser el primero que entra en el mercado, la empresa también tiene que aprender rápido. Sin embargo, hay riesgos asociados con ser pionero en un mercado, como problemas y costos inesperados y no anticipados que se presentan por ser la

primera empresa con actividad comercial en un nuevo entorno. Por otro lado, no ser el primero en entrar al mercado (lo que también se conoce como seguidor rápido o participante lento) resulta eficaz cuando una empresa puede copiar o imitar fácilmente los productos o servicios de la empresa líder. Si la tecnología avanza rápidamente, los que entran después al mercado a menudo superan a los que entraron en primer lugar con productos mejorados de segunda generación. Sin embargo, los seguidores quedan relegados al depender de que el primero que entra actúe más lentamente y cometa errores estratégicos y tácticos. Esta situación no ocurre a menudo, así que, la mayoría de las veces, las ventajas del que entra primero al mercado contrarrestan de manera clara sus desventajas.

La investigación de la administración estratégica indica que las ventajas de los primeros en entrar al mercado tienden a ser mayores cuando los competidores tienen casi el mismo tamaño y poseen recursos similares. Si los competidores no son del mismo tamaño, entonces los competidores más grandes pueden esperar mientras otros hacen las inversiones y cometen los errores iniciales, para después responder con más eficacia y mayores recursos.

Subcontratación

La *subcontratación* o *outsourcing de servicios empresariales* (*business-process outsourcing*, BPO) es una nueva actividad comercial que crece rápidamente y que realizan empresas al hacerse cargo de las operaciones funcionales, como recursos humanos, sistemas de información, nómina, contabilidad, servicios al cliente e incluso marketing de otras empresas. Son cada vez más las compañías que eligen subcontratar sus operaciones funcionales por varias razones: **1.** es menos costoso, **2.** permite a la empresa enfocarse en su actividad comercial principal y **3.** permite a la empresa ofrecer mejores servicios. Otras ventajas de la subcontratación son que la estrategia **1.** permite a la empresa alinearse con los “mejores proveedores del mundo” que se dedican a desempeñar las tareas especiales, **2.** otorga flexibilidad a la empresa si las necesidades de los clientes cambiaran inesperadamente y **3.** permite a la empresa concentrarse en otras actividades internas de la cadena de valor, que son esenciales para conservar la ventaja competitiva. La subcontratación es un medio para lograr estrategias que son similares a la asociación y a la empresa conjunta. Según el *Wall Street Journal*, el mercado mundial de la subcontratación aumentó un 10.5% en 2003, para llegar a \$122 mil millones y se espera que sobrepase los \$173 mil millones para 2007.³⁸

Dos de las muchas empresas que ofrecen servicios de subcontratación en la actualidad son IBM y Affiliated Computer Services (ACS). IBM tiene un contrato de \$400 millones por 10 años para hacerse cargo de las tareas de recursos humanos de Procter & Gamble. ACS generó casi el 70% de sus ingresos de \$3,800 millones en 2003 por servicios de subcontratación, un 63% más que en 2002. ACS se hace cargo de todos los recursos humanos de Motorola, pero también realiza un extenso trabajo de subcontratación para organizaciones gubernamentales e incluso instituciones académicas.

Muchas empresas, como Visteon Corp. que tiene su sede en Dearborn, Michigan, y J. P. Morgan Chase & Co., subcontratan sus operaciones computacionales con IBM, que compete con empresas como Electronic Data Systems y Computer Sciences Corp., en el negocio de subcontratación de computadoras. 3M Corp., en 2004, subcontrató todas sus operaciones de fabricación a Flextronics International Ltd. de Singapur o Jabil Circuit en Florida. 3M también está subcontratando todo el diseño y fabricación de productos estandarizados económicos de gran volumen al construir un nuevo centro de diseño en Taiwán.

Las compañías estadounidenses y europeas han subcontratado su fabricación, apoyo técnico y trabajo administrativo por más de una década, pero la mayoría insiste en conservar las actividades de investigación y desarrollo dentro de sus propias instalaciones. Sin embargo, en la actualidad un número creciente de empresas está subcontratando su diseño de productos con compañías asiáticas. China e India se están convirtiendo en proveedores importantes de propiedad intelectual. Para diversas empresas, entre las que se encuentran Hewlett-Packard, PalmOne, Dell, Sony, Apple, Kodak, Motorola, Nokia, Ericsson, Lucent, Cisco y Nortel, el diseño de agendas electrónicas en la actualidad se subcontrata en un 70%, los diseños de computadoras portátiles se subcontratan en un 65%, los diseños de cámaras digitales en un 30% y los de teléfonos celulares en un 20%.³⁹ Las compañías asiáticas líderes en diseño incluyen a HTC, Compal, Inventec, Quanta,

Wistron, Asustek, Sanyo, Premier, Altek, Primax, Cellon, BenQ, Gemtek, Delta, CyertAN y Huawei. Las empresas asiáticas se han convertido en fuerzas importantes para casi todos los dispositivos tecnológicos, desde computadoras portátiles y televisores de alta definición hasta reproductores de música en formato MP3 y cámaras digitales. Procter & Gamble tiene el objetivo de que el 50% de sus ideas de nuevos productos se generen fuera de la empresa para 2010, en comparación con el 20% en 2005. Como se indica en la sección Perspectiva global, India se ha convertido en un país en auge para la subcontratación.

En la industria de las líneas aéreas, la subcontratación del trabajo de mantenimiento y reparación casi se duplicó de 2002 a 2004 para muchas empresas de transporte de pasajeros, incluyendo Jet Blue (del 39 al 63%), United (del 33 al 54%), ATA (del 22 al 43%), Air Tran (del 31 al 46%) y Frontier (del 20 al 33%).⁴⁰ Southwest subcontrata el 64% de su trabajo de mantenimiento y reparación, comparado con el 80% de Alaska Airlines, el 72% de American West y el 60% de US Airways.



PERSPECTIVA GLOBAL

El atractivo de India crece vertiginosamente

Hace 10 años, India era tan poco competitiva que las bandas transportadoras del puerto de Mumbai (antes conocido como Bombay) sólo tenían una dirección: descargar los bienes de los barcos que llegaban. En la actualidad, esas bandas tienen dos direcciones, y son más los productos que salen de Mumbai que los que entran. Esas bandas simbolizaban la falta de caminos, líneas de ferrocarril congestionadas, malas pistas en los aeropuertos más importantes y altas tasas salariales de India. Actualmente este país es un lugar en auge para la actividad comercial. Las empresas indias son muy eficientes y están enfocadas en generar rendimiento para los accionistas en comparación con las empresas chinas, que se centran en la participación de mercado. Intel planea construir una enorme planta de fabricación de chips en Nueva Delhi en vez de ubicarla en China o Vietnam. Actualmente la mayoría de los empleados de Intel en India trabajan en Bangalore, Mumbai y Nueva Delhi.

Reliance Energy Ltd. comenzó a construir una planta eléctrica de \$11 mil millones en el estado oriental de Orissa, en una acción para ayudar a satisfacer el aumento repentino de demanda de energía del país. La energía eléctrica es un problema en India, donde casi la mitad de la población no tiene acceso a la electricidad. También en Orissa, Posco está construyendo una planta acerera de \$12 mil millones, la cual constituye la inversión extranjera más grande en India hasta la fecha. En el estado de Maharashtra, la energía sólo se suministra durante nueve horas diarias en algunas áreas. Aunque India ocupa el cuarto lugar en reservas de carbón del mundo, la extracción de ese recurso es de dominio exclusivo del ineficiente y ferozmente protegido monopolio estatal Coal India Ltd. Los sindicatos de los trabajadores del carbón de India, preocupados por la pérdida de empleos, amenazan con huelgas nacionales si se estimula la producción de carbón.

En el negocio de las bebidas alcohólicas destiladas, India consume mucho whisky, pero no cerveza. India es uno de los últimos mercados importantes donde el consumo de whisky supera considerablemente al de cerveza. Incluso los rusos han comenzado a beber más cerveza que vodka en años recientes. El tamaño del mercado de cerveza en el año 2004 (en millones de galones) fue de 6,300 en Estados Unidos, de 7,300 en China y de tan sólo de 200 en India, aunque la población de esos tres países en 2005 (en millones) fue de 300, 1,300 y 1,100, respectivamente. En India sólo existen 50,000 bares y licorerías en todo el país y se aplica una prohibición impuesta por el gobierno a la publicidad de todo tipo de licor. Los impuestos a la cerveza en India son excepcionalmente altos comparados con los impuestos al whisky, lo cual también fomenta el consumo de este último. Sin embargo, las cerveceras, como SAP Miller India y Scottish & Newcastle PLC, están observando el enorme mercado sin explotar de India y se están expandiendo con gran fuerza hacia allá.

India es un país educado, joven y democrático con una economía en auge. Más de la mitad de su población tiene menos de 25 años y los analistas esperan que la demanda de bienes y servicios, como los bancarios, de telecomunicaciones y automotores, crezca considerablemente en los próximos 10 años.

Fuente: Adaptado de Henny Sender, "India Comes of Age, as Stronger Returns Lure Foreign Capital", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2005, p. A2. También, John Larkin y Eric Bellman, "Reliance Project Could Help Fill India Energy Void", *Wall Street Journal*, 9 de junio de 2005, p. A12; Cris Prystay, "India's Brewers Cleverly Dodge Alcohol-Ad Ban", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 2005, p. B1; John Larkin, "India's Energy Woes Go Deep", *Wall Street Journal*, 11 de julio de 2005, p. A11.

La administración estratégica en organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales

El proceso de administración estratégica se está utilizando eficazmente en muchas organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, como en Girl Scouts, Boy Scouts, la Cruz Roja, cámaras de comercio, instituciones educativas y médicas, empresas de servicios públicos, bibliotecas, entidades gubernamentales e iglesias. Por sorprendente que parezca, el sector de las organizaciones sin fines de lucro es el empleador más grande de Estados Unidos. Muchas organizaciones gubernamentales y no lucrativas superan a las empresas y corporaciones privadas en términos de innovación, motivación, productividad y administración estratégica. Para obtener muchos ejemplos de práctica de planeación estratégica en organizaciones sin fines de lucro, haga clic en el vínculo de Strategic Planning Links en el sitio Web www.strategyclub.com.

Comparadas con las empresas lucrativas, las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales prácticamente dependen por completo del financiamiento externo. Para estas organizaciones en especial, la administración estratégica constituye un excelente vehículo para formular y justificar las peticiones de apoyo financiero que necesitan.

Instituciones educativas

Las instituciones educativas están utilizando cada vez con mayor frecuencia las técnicas y conceptos de la administración estratégica. Richard Cyert, presidente de la Universidad Carnegie Mellon, señala: “Creo que empleamos la administración estratégica mejor que cualquier otra empresa que conozco”. El desplazamiento de la población dentro de Estados Unidos, que está migrando del noreste y la región central del norte hacia el sureste y oeste es apenas uno de los diversos factores que están generando temor en las instituciones educativas que no se han preparado para los cambios en la población escolar. Las afamadas universidades en el noreste de Estados Unidos (la *Ivy League*, conformada por las universidades Brown, Columbia, Cornell, Dartmouth, Harvard, Princeton, Yale y de Pennsylvania) están reclutando más alumnos en el sureste y oeste de ese país. Esta tendencia representa un cambio significativo en el clima competitivo para atraer a los mejores graduados de bachillerato cada año.

La primera escuela de derecho por Internet, la Escuela de Derecho de la Universidad Concord, cuenta con casi 200 estudiantes que tienen acceso a las clases a cualquier hora y pueden comunicarse por ese medio en horas fijas con los profesores. Los grados que otorgan las universidades *online* se están volviendo más comunes y representan una amenaza para las universidades tradicionales. “Ahora ya puedes acostar a los niños y luego asistir a la escuela de derecho”, comenta Andrew Rosen, director de operaciones de Kaplan Education Centers, una filial de la Washington Post Company, que es dueña de Concord. Pero Concord no está acreditada por la Asociación Estadounidense de Abogados, que prohíbe el estudio por correspondencia y requiere de más de 1,000 horas de tiempo de clase en un aula.

Para encontrar una lista de planes estratégicos de universidades, haga clic en el vínculo de Strategic Planning Links en el sitio Web www.strategyclub.com y revise los sitios académicos.

Organizaciones médicas

La industria estadounidense de hospitales, que genera ganancias por \$200 mil millones, está experimentando una disminución de márgenes, exceso de capacidad, sobrecarga burocrática, estrategias de diversificación mal planeadas e implementadas, costos de servicios de salud cada vez más altos, reducciones del apoyo federal y una elevada rotación de administradores. La severidad de este problema se ve acentuada por una disminución del 20% anual de pacientes hospitalizados a nivel nacional. Estos índices cada vez más bajos de ocupación, las desregulaciones y la consecuente aceleración en el aumento de las organizaciones del cuidado de la salud, las organizaciones de proveedores preferentes, los centros de cuidados de urgencias, los centros de cirugía para pacientes externos, los centros de diagnóstico, las clínicas especializadas y las prácticas grupales son otras amenazas importantes que enfrentan los hospitales en la actualidad. Muchas instituciones médicas

privadas y públicas enfrentan problemas financieros como resultado de adoptar por tradición un enfoque reactivo y no proactivo para desenvolverse en su industria.

Los hospitales, que en un principio se dedicaban a albergar a desahuciados de tuberculosis, viruela, cáncer, neumonía y enfermedades infecciosas, están creando nuevas estrategias en la actualidad conforme los avances en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades crónicas están desplazando esa primera misión. Los hospitales empiezan a llevar los servicios a los pacientes en la misma medida en que llevan a los pacientes a los hospitales; el cuidado de la salud se concentra cada vez más en los hogares y las comunidades residenciales, no en los hospitales. El cuidado de enfermedades crónicas requerirá de instalaciones de tratamiento diario, supervisión mediante equipo electrónico en casa, servicios ambulatorios fáciles de usar, redes de servicio descentralizadas y pruebas de laboratorio. Para que una estrategia hospitalaria tenga éxito en el futuro, requerirá de una colaboración renovada y más profunda con los médicos, que son parte fundamental del bienestar que ofrecen los hospitales, y una reasignación de recursos para cuidados intensivos y crónicos en los entornos del hogar y la comunidad.

Las estrategias actuales que se siguen en muchos hospitales incluyen crear servicios de cuidados de la salud en casa, establecer casas de reposo y fundar centros de rehabilitación. Las estrategias de integración hacia atrás que algunos hospitales están siguiendo incluyen adquirir servicios de ambulancias, de eliminación de desechos y de diagnóstico. Cada año, millones de personas investigan en Internet información sobre padecimientos, lo que está provocando un cambio drástico en el equilibrio de poder entre el doctor, el paciente y los hospitales.⁴¹ El número de personas que utilizan Internet para obtener información médica se está disparando. Un paciente muy motivado que utiliza Internet tal vez llegue a conocer más sobre un tema en particular que su propio doctor, porque nadie puede mantenerse al día de los resultados y alcances del equivalente a miles de millones de dólares en investigación médica que se reportan cada semana por ese medio. Actualmente los pacientes a menudo entran a los consultorios de los médicos llevando consigo carpetas con los artículos más recientes sobre la investigación y las opciones de tratamiento para sus enfermedades. En sitios Web como America's Doctor (www.americasdoctor.com), los consumidores pueden dialogar con un médico las 24 horas del día. Los sitios Web de salud de calidad están proliferando, impulsados por inversiones de muchas empresas como Microsoft, AOL, Reader's Digest y CBS. Las empresas farmacéuticas, como Glaxo Wellcome, participan cada vez más en Internet, lo mismo que los hospitales. Todo el panorama estratégico de servicios de salud está cambiando a causa de Internet. Hace poco Intel comenzó a ofrecer un nuevo servicio médico seguro por medio del cual los doctores y pacientes realizan una actividad comercial por Internet, como compartir resultados de pruebas médicas y prescribir medicamentos. Las 10 estrategias hospitalarias más exitosas en la actualidad proveen instalaciones gratuitas para centros de cirugía a pacientes externos, centros de diagnóstico y cirugía a pacientes externos, centros de rehabilitación física, servicios del cuidado de la salud en casa, centros de rehabilitación cardíaca, servicios de proveedores preferentes, servicios de medicina industrial, servicios médicos para mujeres, unidades de enfermería especializada y servicios psiquiátricos.⁴²

Organizaciones y departamentos gubernamentales

Las organizaciones y los departamentos federales, estatales, del condado y municipales, como los departamentos de policía, cámaras de comercio, asociaciones forestales y departamentos de salud, son responsables de la formulación, implementación y evaluación de estrategias que utilizan el dinero de los contribuyentes de la manera más rentable para ofrecer servicios y programas. Por lo general, se rigen por los conceptos de administración estratégica y por eso se utilizan ampliamente para permitir a las organizaciones gubernamentales ser más eficaces y eficientes. Para encontrar una lista de los planes estratégicos de las organizaciones gubernamentales, haga clic en los vínculos de Strategic Planning Links en el sitio Web www.strategyclub.com y busque los sitios del gobierno.

Los estrategias de las organizaciones gubernamentales operan con menos autonomía estratégica que sus contrapartes de las empresas privadas. Las empresas públicas no pueden diversificarse hacia negocios no relacionados ni fusionarse con otras empresas. Los estrategias gubernamentales suelen tener poca libertad para modificar las misiones de la or-

ganización o redirigir los objetivos de ésta. Los legisladores y políticos a menudo tienen un control directo o indirecto sobre las decisiones y recursos más importantes. Las cuestiones estratégicas se analizan en los medios de comunicación y las legislaturas. Los asuntos se politizan, dando como resultado menos alternativas de opción estratégica. En la actualidad la administración de las empresas del sector público es más predecible que nunca.

Las organizaciones y departamentos gubernamentales se están dando cuenta de que a sus empleados les entusiasma tener la oportunidad de participar en el proceso de administración estratégica y así ejercer un efecto en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de estas instituciones. Además, las entidades gubernamentales están utilizando el enfoque de la administración estratégica para formular y revisar las peticiones formales de fondos adicionales.

Administración estratégica en pequeñas empresas

La administración estratégica es esencial para el éxito de las grandes empresas, pero ¿qué pasa con las pequeñas? El proceso de administración estratégica es igualmente importante para las pequeñas empresas. Desde el instante de su fundación, todas las organizaciones tienen una estrategia, incluso si ésta sólo surge como resultado de las operaciones cotidianas. Aun si se lleva a cabo de manera informal o por un solo dueño o empresario, el proceso de la administración estratégica puede mejorar significativamente el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. Datos recientes muestran claramente que un creciente número de hombres y mujeres en Estados Unidos están iniciando sus propios negocios. Esto significa que cada vez más individuos se están volviendo estrategas. Los despidos corporativos generalizados han contribuido a esta explosión de pequeñas empresas y nuevas ideas.

Diversos artículos de diarios y revistas se han enfocado en la aplicación de los conceptos de la administración estratégica en las pequeñas empresas.⁴³ De estos artículos se desprende una conclusión importante: la falta de conocimientos de administración estratégica es un serio obstáculo para muchos dueños de pequeñas empresas. Otro problema al que las pequeñas empresas se enfrentan a menudo en la aplicación de los conceptos de la administración estratégica es la falta de capital suficiente para explotar las oportunidades externas y el marco de referencia cognoscitivo diario. La investigación también indica que la administración estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las grandes, pero que las primeras que utilizan la administración estratégica superan en desempeño a aquellas que no lo hacen.⁴⁴

VISITE INTERNET

Este sitio presenta 60 planes comerciales de muestra para pequeñas empresas.

(www.bplans.com/sp/index.cfm?a=bc)

CONCLUSIÓN

El principal atractivo de cualquier enfoque administrativo es la expectativa de que mejorará el desempeño de la organización. Esto es especialmente cierto en lo que respecta a la administración estratégica. Por medio de la participación en actividades de administración estratégica, los gerentes y empleados logran comprender mejor las prioridades y operaciones de una organización. La administración estratégica permite a las organizaciones ser eficientes, pero también algo más importante: les permite ser eficaces. Si bien la administración estratégica no garantiza el éxito de una organización, el proceso permite una toma de decisiones proactiva en vez de una reactiva. Para algunas organizaciones, la administración estratégica representa un cambio radical en la filosofía, por lo que es necesario capacitar a los estrategas para que se anticipen y respondan de manera constructiva a las cuestiones y preguntas que surjan. Las 16 estrategias que se analizan en este capítulo representan un nuevo comienzo para muchas empresas, en especial si los gerentes y empleados de la organización comprenden y apoyan el plan de acción.

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Acuerdos de cooperación (p. 193)	Estrategia de combinación (p. 171)	Liquidación (p. 186)
Adquisición (p. 197)	Estrategias de diversificación (p. 180)	Mercados turbulentos de alta velocidad (p. 193)
Bancarrota (p. 185)	Estrategias de integración (p. 174)	Objetivos a largo plazo (p. 168)
Compra apalancada (p. 198)	Estrategias genéricas (p. 188)	Penetración de mercado (p. 177)
Desarrollo de mercado (p. 178)	Estrategias intensivas (p. 177)	Reducción (p. 184)
Desarrollo de productos (p. 179)	Franquicias (p. 174)	Subcontratación de servicios empresariales (BPO) (p. 201)
Desintegración (p. 176)	Fusión (p. 197)	Toma de control (p. 197)
Desinversión (p. 186)	Fusión amistosa (p. 197)	Toma de control hostil (p. 197)
Diferenciación (p. 188)	Integración directa (p. 174)	Ventajas de ser el primero en entrar al mercado (p. 200)
Diversificación no relacionada (p. 180)	Integración hacia atrás (p. 175)	
Diversificación relacionada (p. 180)	Integración horizontal (p. 176)	
Empresa conjunta (p. 193)	Integración vertical (p. 174)	
Enfoque (p. 188)	Liderazgo de costos (p. 188)	

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

- ¿En qué se diferencia la formulación de la estrategia para una pequeña empresa con la de una gran empresa? ¿En qué se diferencia para una empresa con fines de lucro comparada con una sin fines de lucro?
- Dé ejemplos recientes de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.
- Dé ejemplos recientes de integración directa, hacia atrás y horizontal.
- Dé ejemplos recientes de diversificación concéntrica, diversificación horizontal y diversificación de un conglomerado.
- Dé ejemplos recientes de empresa conjunta, reducción, desinversión y liquidación.
- ¿Cree que las tomas de control 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 de integración?
- ¿En qué se diferencia la administración estratégica en las organizaciones con fines de lucro de la administración estratégica en las no lucrativas?
- ¿Por qué no es aconsejable seguir muchas estrategias al mismo tiempo?
- Los consumidores pueden comprar por Internet calzado deportivo, alimentos, vehículos, barcos y seguros. ¿Existen productos en la actualidad que no se puedan comprar en Internet? ¿Cuál es la consecuencia de esta modalidad de ventas para los minoristas tradicionales?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que una empresa se fusione con su empresa rival?
- ¿Estados Unidos es líder a nivel internacional en el surgimiento de pequeñas empresas?
- Visite el sitio Web del software de planeación estratégica CheckMATE en www.checkmateplan.com y analice los beneficios que ahí se ofrecen.
- Compare y contraste los objetivos financieros con los objetivos estratégicos. En su opinión, ¿cuál de los dos tipos es más importante? ¿Por qué?
- Dibuje el organigrama de una compañía de dos divisiones que incluya un director general, de operaciones, de información, de estrategia, de finanzas, de marketing, un administrador de recursos humanos, un director de I&D y dos presidentes de división. *Una pista:* los presidentes de división se reportan ante el director de operaciones.
- ¿En qué se diferencian los niveles de estrategia de una empresa grande de los de una pequeña empresa?
- Mencione 10 tipos de estrategias. Dé un ejemplo hipotético de cada una.
- Analice la naturaleza, las ventajas y desventajas de una “fusión amistosa” en comparación con las de una “toma de control hostil” al adquirir otra empresa. Dé ejemplos de cada una.
- Defina y explique “las ventajas de ser el primero en entrar al mercado”.
- Defina y explique la “subcontratación” (*outsourcing*).
- Analice el negocio de ofrecer por Internet licenciaturas y maestrías en administración de empresas.
- ¿Qué estrategias son mejores para los mercados turbulentos y de alta velocidad?

NOTAS

1. John Byrne, "Strategic Planning—It's Back", *Business Week*, 26 de agosto de 1996, p. 46.
2. Steven C. Brandt, *Strategic Planning in Emerging Companies*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1981. Reimpreso con permiso del editor.
3. R. Kaplan y D. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1993, p. 147.
4. F. Hansen y M. Smith, "Crisis in Corporate America: The Role of Strategy", *Business Horizons*, enero-febrero de 2003, p. 9.
5. Jeff Bailey, "Franchisees Group to Take Control", *Wall Street Journal*, 24 de diciembre de 2002, p. B2.
6. Adaptado de F. R. David, "How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?", *Managerial Planning* 33, núm. 4, enero-febrero de 1985, pp. 14-17, 22.
7. *Ibid.*
8. Kenneth Davidson, "Do Megamergers Make Sense?", *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3, invierno de 1987, p. 45.
9. David, *Op. cit.*
10. *Ibid.*
11. Bruce Stanley, "United Parcel Service to Open a Hub in Shanghai", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2005, p. B2.
12. David, *Op. cit.*
13. *Ibid.*
14. Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2005, p. 241.
15. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 53-57, 318-319.
16. "The Samsung Way", *Business Week*, 16 de junio de 2003, pp. 56-60.
17. Sheila Muto, "Seeing a Boost, Hospitals Turn to Retail Stores", *Wall Street Journal*, 7 de noviembre de 2001, pp. B1, B8.
18. David, *Op. cit.*
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*
21. *Ibid.*
22. *Ibid.*
23. Michael Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, p. 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, p. 117.
24. Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John Gamble. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2005, pp. 125-126.
25. Porter, *Op. cit.*, pp. 160-162.
26. Thompson, Strickland y Gamble, *Op. cit.*, pp. 129-130.
27. *Ibid.*, p. 134.
28. Kathryn Rudie Harrigan, "Joint Ventures: Linking for a Leap Forward", *Planning Review* 14, núm. 4, julio-agosto de 1986, p. 10.
29. Matthew Schiffrin, "Partner or Perish", *Forbes*, 21 de mayo de 2001, p. 26.
30. *Ibid.*, p. 28.
31. Nikhil Hutheesing, "Marital Blisters", *Forbes*, 21 de mayo de 2001, p. 32.
32. *Ibid.*, p. 32.
33. Steven Rattner, "Mergers: Windfalls or Pitfalls?", *Wall Street Journal*, 11 de octubre de 1999, p. A22; Nikhil Deogun, "Merger Wave Spurs More Stock Wipeouts", *Wall Street Journal*, 29 de noviembre de 1999, p. C1.
34. J. A. Schmidt, "Business Perspective on Mergers and Acquisitions", en J. A. Schmidt, ed., *Making Mergers Work*, Alexandria, VA, Society for Human Resource Management, 2002, pp. 23-46.
35. Joel Millman, "Mexican Mergers/Acquisitions Triple from 2001", *Wall Street Journal*, 27 de diciembre de 2002, p. A2.
36. Robert Davis, "Net Empowering Patients", *USA Today*, 14 de julio de 1999, p. 1A.
37. M. J. Gannon, K. G. Smith y C. Grimm, "An Organizational Information-Processing Profile of First Movers", *Journal of Business Research* 25, 1992, pp. 231-241; M. B. Lieberman y D. B. Montgomery, "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal* 9, verano de 1988, pp. 41-58.
38. Jeffrey Covin, Dennis Slevin y Michael Heeley, "Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Growth", *Journal of Business Venturing* 15, núm. 2, marzo de 1999, pp. 175-210.
39. Peter Loftus, "Outsourcing Gets Expanded Uses by Businesses", *Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 2003, p. B13B.
40. Pete Engardio y Bruce Hinhorn, "Outsourcing", *Business Week*, 21 de marzo de 2005, p. 88.
41. Andy Pasztor, "Airline Turmoil Raises Safety Issues", *Wall Street Journal*, 9 de junio de 2005, p. D5.
42. *Hospital*, 5 de mayo de 1991, p. 16.
43. Algunos artículos son: Keith D. Brouthers, Floris Andriessen e Igor Nicolaes, "Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies", *Long Range Planning* 31, 1998, pp. 130-138; Javad Kargar, "Strategic Planning System Characteristics and Planning Effectiveness in Small Mature Firms",

Mid-Atlantic Journal of Business 32, núm. 1, 1996, pp. 19-35; Michael J. Peel y John Bridge, "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance", *Long Range Planning* 31, núm. 6, 1998, pp. 848-856; Larry R. Smeltzer, Gail L. Fann y V. Neal Nikolaisen, "Environmental Scanning Practices in Small Business", *Journal of Small Business Management* 26, núm. 3, 1988, pp. 55-63; y

Michael P. Steiner y Olaf Solem, "Factors for Success in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management* 26, núm. 1, 1988, pp. 51-57.

44. Anne Carey y Grant Jerding, "Internet's Reach on Campus", *USA Today*, 26 de agosto de 1999, p. A1; Bill Meyers, "It's a Small-Business World", *USA Today*, 30 de julio de 1999, p. B1-2.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

Akgün, Ali E., Gary S. Lynn y John C. Byrne. "Taking the Guesswork Out of New Product Development: How Successful High-Tech Companies Get That Way", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 4, 2004, p. 41.

Anslinger, Patricia y Justin Jenk. "Creating Successful Alliances", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 2, 2004, p. 18.

Arino, A. y J. J. Reuer. "Designing and Renegotiating Strategic Alliance Contracts", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 3, agosto de 2004, p. 37.

Baxendale, S. J. "Outsourcing Opportunities for Small Business: A Quantitative Analysis", *Business Horizons* 47, núm. 1, enero-febrero de 2004, p. 51.

Carow, K., R. Heron y T. Saxton. "Do Early Birds Get the Returns? An Empirical Investigation of Early-Mover Advantages in Acquisitions", *Strategic Management Journal* 25, núm. 6, junio de 2004, p. 563.

Chatterjee, Sayan. "Core Objectives: Clarity in Designing Strategy", *California Management Review* 47, núm. 2, invierno de 2005, p. 33.

de Camara, Don y Punit Renjen. "The Secrets of Successful Mergers: Dispatches from the Front Lines", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 3, 2004, p. 10.

Epstein, Marc J. "The Determinants and Evaluation of Merger Success", *Business Horizons* 48, núm. 1, enero-febrero de 2005, p. 37.

Franko, L. G. "The Death of Diversification? The Focusing of the World's Industrial Firms, 1980-2000", *Business Horizons* 47, núm. 4, julio-agosto de 2004, p. 41.

Gerwin, Donald. "Coordinating New Product Development in Strategic Alliances", *The Academy of Management Review* 29, núm. 2, abril de 2004, p. 241.

Goerzen, A. y P. W. Beamish. "The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise

Performance", *Strategic Management Journal*, núm. 4, abril 2005, p. 333.

Hoang, H. y F. T. Rothaermel. "The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance", *The Academy of Management Journal* 48, núm. 2, abril de 2005, p. 332.

Jagersma, Pieter Klaas. "Cross-Border Alliances: Advice from the Executive Suite", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 1, 2005, p. 41.

Karim, Samina y Will Mitchell. "Innovating Through Acquisition and Internal Development: A Quarter-Century of Boundary Evolution at Johnson & Johnson", *Long Range Planning* 37, núm. 6, diciembre de 2004, p. 525.

Khanna, T., K. G. Palepu y J. Sinha. "Strategies That Fit Emerging Markets", *Harvard Business Review*, junio de 2005, p. 63.

Kim, H., R. E. Noskisson y W. P. Wan. "Power Dependence, Diversification Strategy, and Performance in Keiretsu Member Firms", *Strategic Management Journal* 25, núm. 7, julio de 2004, p. 613.

Krishnan, R. A., S. Joshi y H. Krishnan. "The Influence of Mergers on Firms' Product-Mix Strategies", *Strategic Management Journal* 25, núm. 6, junio de 2004, p. 587.

Kumar, M. V. S. "The Value from Acquiring and Divesting a Joint Venture: A Real Options Approach", *Strategic Management Journal* 26, núm. 4, abril de 2005, p. 321.

Lu, J. W. y P. W. Beamish. "International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis", *The Academy of Management Journal* 47, núm. 4, agosto de 2004, p. 598.

Makino, S., T. Isobe y C. M. Chan. "Does Country Matter?", *Strategic Management Journal* 25, núm. 10, octubre de 2004, p. 1027.

Miller, D. J. "Firms' Technological Resources and the Performance Effects of Diversification: A

- Longitudinal Study”, *Strategic Management Journal* 25, núm. 11, noviembre de 2004, p. 1097.
- Morrow Jr., J. L., Richard A. Johnson y Lowell W. Busenitz. “The Effects of Cost and Asset Retrenchment of Firm Performance: The Overlooked Role of a Firm’s Competitive Environment”, *Journal of Management* 30, núm. 2, 2004, p. 189.
- Pearce II, J. A. y R. B. Robinson, Jr. “Hostile Takeover Defenses That Maximize Shareholder Wealth”, *Business Horizons* 47, núm. 5, septiembre-octubre de 2004, p. 15.
- Power, Mark, Carlo Bonifazi y Kevin Desouza. “The Ten Outsourcing Traps to Avoid”, *Journal of Business Strategy* 25, núm. 2, 2004, p. 37.
- Reuer, J. J. y T. W. Tong. “Real Options in International Joint Ventures”, *Journal of Management* 31, núm. 3, junio de 2005, p. 403.
- Sampson, R. C. “The Scope and Governance of International R&D Alliances”, *Strategic Management Journal* 25, núm. 8-9, agosto-septiembre de 2004, p. 723.
- Sheremata, Willow A. “Competing Through Innovation in Network Markets: Strategies for Challengers”, *The Academy of Management Review* 29, núm. 3, julio de 2004, p. 359.
- Shimizu, Katsuhiko y Michael A. Hitt. “What Constrains or Facilitates Divestitures of Formerly Acquired Firms? The Effects of Organizational Inertia”, *Journal of Management* 31, núm. 1, febrero de 2005, p. 50.
- Suárez, F. y G. Lanzolla. “Best Practice: The Half-Truth of First-Mover Advantage”, *Harvard Business Review*, abril de 2005, p. 121.
- Vestring, T., T. Rouse y S. Rovit. “In Practice: Integrate Where It Matters”, *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 1, otoño de 2004, p. 15.
- Williamson, P. J. “Strategies for Asia’s New Competitive Game”, *Journal of Business Strategy* 26, núm. 2, 2005, p. 37.

Ejercicios experienciales



Ejercicio experiencial 5A

¿Qué estrategias debe seguir Google en 2006-2007?

OBJETIVO

Al analizar un caso de política empresarial, usted deberá encontrar información acerca de las estrategias actuales y planeadas de la empresa en cuestión. Comparar lo que se planea con *lo que usted recomienda* es una parte importante del análisis de casos. No recomiende lo que la empresa en realidad planea, a menos que un análisis profundo de la situación revele que esas estrategias se encuentran entre las mejores de todas las alternativas factibles. Este ejercicio le ayudará a adquirir experiencia en realizar investigaciones en bibliotecas e Internet con el fin de determinar lo que debe hacer Google en 2006.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Busque los sitios de Google y Yahoo! en Internet. Encuentre artículos recientes acerca de las empresas de la industria. Busque información en las publicaciones de Moody's, Dun & Bradstreet y Standard & Poor's. Visite el sitio finance.yahoo.com y el sitio www.strategyclub.com.

Step 2 Resuma sus hallazgos en un informe de tres páginas con el título "Estrategias para Google en 2006".

Ejercicio experiencial 5B

Examinar artículos sobre estrategias

OBJETIVO

Los artículos sobre estrategias se pueden encontrar en diarios, revistas y publicaciones especializadas. Al leer y estudiar artículos sobre estrategias, usted comprenderá mejor el proceso de administración estratégica. Varias de las mejores publicaciones especializadas en las que encontrará artículos sobre estrategias corporativas son *Advanced Management Journal*, *Business Horizons*, *Long Range Planning*, *Journal of Business Strategy* y *Strategic Management Journal*. Estas publicaciones se dedican a reportar los resultados de investigaciones empíricas de administración; en ellas se aplican los conceptos de administración estratégica para compañías e industrias específicas, además de que se introducen nuevas técnicas de administración estratégica y se presentan estudios de caso breves de empresas seleccionadas.

Otras buenas publicaciones en donde aparecen artículos de 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 especializadas, muchas revistas publican regularmente información que se enfoca en las estrategias empresariales. Varias de las mejores revistas en donde a menudo aparecen artículos de estrategias aplicadas son *Dun's Business Month*, *Fortune*, *Forbes*, *Business Week*, *Inc.* e *Industry Week*. Periódicos como *USA Today*, *Wall Street Journal*, *Nueva York Times* y *Barrons* informan los hechos relacionados con estrategias en el preciso momento en que ocurren (por ejemplo, la formación de una empresa conjunta, una declaración de bancarrota, el inicio de una nueva campaña publicitaria, la adquisición de una empresa, la venta de una división, la contratación o despido de un director general o un intento de toma de control hostil).

Juntos, las publicaciones especializadas, las revistas y los periódicos harán más emocionante el curso de administración estratégica. Permiten identificar y estudiar las actuales estrategias de organizaciones con y sin fines de lucro.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Acuda a la biblioteca de su universidad y busque algún artículo reciente que se enfoque en un tema de administración estratégica. Seleccione su artículo de alguna de las publicaciones especializadas que se mencionaron anteriormente, no de una revista. Fotocopie el artículo y llévelo a la clase.

Paso 2 Dé un informe oral de tres minutos que resuma la información más importante de su artículo. Incluya comentarios que expresen su reacción personal a la información. Haga circular su artículo entre sus compañeros de clase.

Ejercicio experiencial 5C

*Clasificar algunas
estrategias del año 2005*

OBJETIVO

Este ejercicio le ayudará a comprender mejor varias estrategias al darle experiencia en clasificarlas. Esta habilidad le ayudará a utilizar las herramientas de formulación de estrategias que se presentan después. Considere las siguientes 12 estrategias del año 2005 (reales o posibles) de varias empresas:

1. El minorista Big Lots entra a México.
2. El productor de alimentos Campbell Soup inicia operaciones masivas de producción de jitomate.
3. Delta Air Lines adquiere una empresa de cruceros.
4. El minorista especializado Gap entra al negocio de la radiodifusión.
5. La empresa de subastas *online* eBay adquiere una empresa de subastas *online* en Rusia.
6. McDonald's, el gigante de los alimentos, cierra 100 restaurantes y despide a 2,000 empleados.
7. General Electric vende su división de comunicaciones NBC.
8. Hilton Hotels adquiere un gran fabricante de muebles.
9. Ford Motor Company adquiere sus concesionarios de automóviles.
10. El fabricante de aparatos eléctricos Maytag lanza al mercado un refrigerador inalámbrico.
11. La empresa de medicamentos Eli Lilly duplica su número de vendedores.
12. La empresa deportiva Nike entra en el negocio de la fabricación de barcos.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En una hoja de papel aparte, numere del 1 al 12. Estos números corresponden a las estrategias descritas.
- Paso 2** ¿Qué tipo de estrategia describe mejor cada una de las 12 acciones citadas? Anote sus respuestas.
- Paso 3** Intercambie su trabajo con un compañero de clase y califíquelo mientras su instructor da las respuestas correctas.

OBJETIVO

Este ejercicio se enfoca en qué tan riesgosas son diversas estrategias alternativas para las organizaciones que las siguen. Los diferentes grados de riesgo se basan principalmente en grados variables de *externalidad*, la cual se define como una serie de movimientos que se alejan de la actividad comercial actual para adentrarse en nuevos mercados y productos. En general, cuanto mayor es el grado de externalidad, hay mayor probabilidad de pérdida como resultado de acontecimientos inesperados. Las estrategias de alto riesgo son generalmente menos atractivas que las de bajo riesgo.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En una hoja de papel aparte, numere verticalmente del 1 al 10. Piense en que el 1 corresponde al “más riesgoso”, 2 es “el segundo más riesgoso” y así sucesivamente hasta el 10, que corresponde al “menos riesgoso”.

Ejercicio experiencial 5D

*¿Qué tan riesgosas son
varias estrategias
alternativas?*

- Paso 2** Escriba las siguientes estrategias junto al número apropiado para indicar qué tan riesgosas cree que son las siguientes estrategias: integración horizontal, diversificación relacionada, liquidación, integración directa, integración hacia atrás, desarrollo de productos, desarrollo de mercado, penetración de mercado, reducción y diversificación no relacionada.
- Paso 3** Califique su trabajo conforme el maestro le da las respuestas correctas y fundamentos de apoyo. Cada respuesta correcta vale 10 puntos.

Ejercicio experiencial 5E

Desarrollar estrategias alternativas para mi universidad

OBJETIVO

Es importante que los representantes de todas las áreas de una universidad identifiquen y analicen las estrategias alternativas que puedan beneficiar al cuerpo docente, estudiantes, ex alumnos, personal y otros grupos. Al realizar este ejercicio, observe el aprendizaje y la comprensión que ocurren cuando las personas expresan diferencias de opinión. Recuerde que *el proceso de planeación es más importante que el documento*.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Recuerde o ubique los factores de oportunidades y amenazas externas y fortalezas y debilidades internas que identificó como parte del ejercicio experiencial 1D. Si no realizó ese ejercicio, analice con la clase los factores externos e internos importantes que enfrenta su universidad.
- Paso 2** Identifique y escriba en el pizarrón estrategias alternativas que sienta que podrían beneficiar a su universidad. Las acciones que proponga deben permitir a la institución capitalizar fortalezas determinadas, mejorar para dejar atrás ciertas debilidades, evitar amenazas externas y aprovechar oportunidades externas específicas. Anote 12 posibles estrategias y numérelas conforme las escriban en el pizarrón.
- Paso 3** En una hoja de papel aparte, numere del 1 al 12. Todos en la clase calificarán individualmente las estrategias identificadas utilizando una escala de 1 a 3, donde 1 = *no apoyo esta estrategia*, 2 = *soy neutral con respecto a esta estrategia* y 3 = *apoyo mucho esta estrategia*. Al calificar las estrategias, esté consciente de que su institución no puede hacer todo lo deseado o potencialmente benéfico.
- Paso 4** Pase al pizarrón y registre sus puntuaciones en una columna junto a la estrategia respectiva. Todos en la clase deben hacer este ejercicio, tal vez pasar al pizarrón por filas.
- Paso 5** Sume las puntuaciones de cada estrategia para obtener una lista de orden de prioridades de estrategias recomendadas. Esta lista de prioridades refleja el conocimiento colectivo de su clase. Las estrategias con las puntuaciones más altas se consideran las mejores.
- Paso 6** Analice cómo este proceso podría permitir que las organizaciones consigan la comprensión y el compromiso de los individuos.
- Paso 7** Comparta los resultados de su clase con un administrador de la universidad y pídale sus comentarios con respecto al proceso y las estrategias recomendados.

**Ejercicio
experiencial 5F**

*Lecciones sobre cómo
hacer negocios
globalmente*

OBJETIVO

El objetivo de este ejercicio es descubrir algunas lecciones importantes que han aprendido las empresas locales que realizan negocios internacionalmente.

INSTRUCCIONES

Comuníquese por teléfono con algunos líderes locales de negocios. Encuentre al menos tres empresas que realicen operaciones internacionales o exportaciones. Visite al propietario o gerente de cada una y pídale que le cuente algunas lecciones importantes que su empresa haya aprendido al efectuar negocios a nivel internacional. Anote estas lecciones en papel e informe de sus hallazgos a sus compañeros de clase.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir un esquema de tres etapas para elegir entre estrategias alternativas.
2. Explicar cómo desarrollar una matriz FODA, una matriz SPACE, una matriz BCG, una matriz IE y una matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).
3. Identificar las consideraciones importantes de comportamiento, políticas, éticas y de responsabilidad social en el análisis y la elección de la estrategia.
4. Analizar el papel de la intuición en el análisis y la elección de las estrategias.
5. Analizar el papel de la cultura organizacional en el análisis y la elección de la estrategia.
6. Analizar el papel de una junta de directores en el momento de elegir entre estrategias alternativas.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 6A

Desarrollar una matriz FODA para Google

Ejercicio experiencial 6B

Desarrollar una matriz SPACE para Google

Ejercicio experiencial 6C

Desarrollar una matriz BCG para Google

Ejercicio experiencial 6D

Desarrollar una matriz MPEC para Google

Ejercicio experiencial 6E

Formular estrategias individuales

Ejercicio experiencial 6F

La prueba Mach

Ejercicio experiencial 6G

Desarrollar una matriz BCG para mi universidad

Ejercicio experiencial 6H

El papel de los consejos de directores

Ejercicio experiencial 6I

Ubicar compañías en una matriz de la gran estrategia

“Citas notables”

La administración estratégica no es una caja de trucos o un paquete de técnicas. Es pensamiento analítico y compromiso para transformar los recursos en acciones. Pero la cuantificación por sí sola no es planeación. Algunas de las cuestiones más importantes de la administración estratégica no se pueden cuantificar.

Peter Drucker

Los objetivos no son órdenes; son compromisos. No determinan el futuro; son los medios para movilizar los recursos y las energías de una organización con miras a la creación del futuro.

Peter Drucker

La vida está llena de pésimas opciones.

General P. X. Kelley

Cuando una crisis obliga a elegir entre varias alternativas, la mayoría de la gente elegirá la peor.

Ley de Rudin

La estrategia no es algo que se pueda concretar de manera negligente con sólo sentarse alrededor de una mesa de conferencias.

Terry Haller

A menudo la planeación está condenada incluso antes de que comience, ya sea porque se espera demasiado de ella o porque no se le dedica lo suficiente.

T. J. Cartwright

Si está roto o no, arréglalo... y déjalo mejor que antes. No sólo los productos, sino toda la empresa en caso de ser necesario.

Bill Saporito

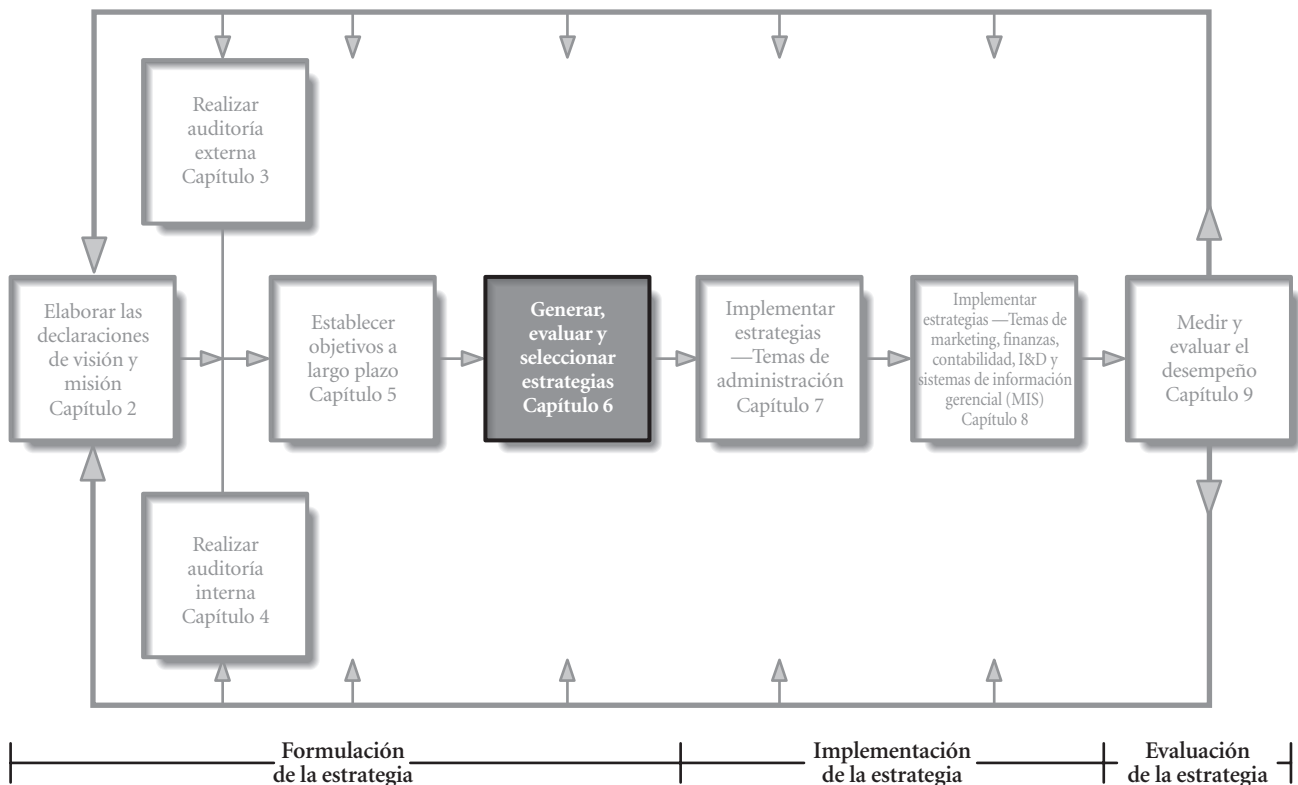
El análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este capítulo presenta conceptos importantes que ayudan a los estrategas a generar alternativas factibles, a evaluarlas y a elegir una línea específica de acción. Se describen los aspectos del comportamiento en la formulación de la estrategia incluyendo la política, la cultura, la ética y las consideraciones de responsabilidad social. Se describen asimismo las herramientas modernas para formular estrategias y se analiza cuál es el papel de una junta de directores.

La naturaleza del análisis y la elección de la estrategia

Como se indica en la figura 6-1, este capítulo se centra en la generación y evaluación de estrategias alternativas, y en la elección de las estrategias que hay que seguir. El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, lo más probable es que las estrategias alternativas representen los pasos sucesivos que conduzcan a la empresa des-

FIGURA 6-1
Modelo completo de la administración estratégica





PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

¿Qué es un registro de contaminación?

Ningún negocio desea ser considerado como un gran contaminador; eso podría perjudicarlo en el mercado, comprometer su situación en la comunidad y propiciar el escrutinio de los reguladores, de los inversionistas y de los ecologistas. Por otra parte, los gobiernos alientan cada vez más a las empresas a que se conduzcan con responsabilidad. Diversos gobiernos determinan que las empresas deben informar públicamente cuáles son los agentes contaminantes y los desperdicios que arrojan al ambiente.

Quizás el registro de contaminación más conocido sea el Inventario de Descargas Tóxicas (*Toxics Release Inventory*, TRI) que aplica la Agencia de Protección del Ambiente (EPA) de Estados Unidos. El TRI es un registro de la contaminación industrial de cada fábrica estadounidense que el gobierno de ese país hace público a través de Internet y de reportes impresos. El TRI ha desempeñado un papel decisivo en lograr una reducción de las emisiones industriales contaminantes de productos químicos en un 48% entre 1988 y 2000, al ejercer presión sobre algunas empresas no sólo para que cumplan con las regulaciones gubernamentales, sino también para que reduzcan la contaminación más allá de sus obligaciones legales.

Estados Unidos, Canadá, Holanda, Noruega y el Reino Unido tienen por lo menos una década de experiencia en utilizar registros exhaustivos de contaminación semejantes al TRI. En respuesta al éxito de tales registros, otros países han instituido o están en camino de crear sus propios registros nacionales de contaminación, los cuales se llaman comúnmente "Registros de Descarga y Transferencia de Contaminantes". En la actualidad, cerca de 60 países cuentan con registros de este tipo o están en proceso de desarrollarlos. El atractivo de un país para la inversión extranjera directa depende hasta cierto punto de las políticas y prácticas ambientales con que cuente.

Los registros de contaminación brindan información que interesa y faculta a ciudadanos, inversionistas y reporteros. Desde la primera publicación de los datos del TRI en 1989, estos listados de contaminación se han convertido en tema de los reportes de los medios de comunicación masiva. Los periodistas son especialmente proclives a publicar información sobre las compañías cuya contaminación se concentra en unas cuantas instalaciones, o acerca de las emisiones químicas de compañías que tradicionalmente no se consideran grandes contaminantes. Los datos del TRI han afectado también las decisiones de los inversionistas de la bolsa de valores. Desde aquel día de 1989 en que los datos del TRI estuvieron disponibles por primera vez, las compañías incluidas en el inventario sufrieron una baja significativa en el valor comercial de sus acciones. Para las compañías cuyas emisiones eran tema de algún repor-

taje en los medios de comunicación, la pérdida del valor de las acciones era mayor, unos \$6.2 millones en promedio, según cierto análisis. Es decir, a los inversionistas les sorprendió la cantidad de contaminación que sus compañías producían y se mostraron preocupados por la publicidad negativa y los gastos potenciales que implicarían las labores limpieza.

El TRI ofrece datos útiles para las comunidades, con el fin de que éstas ejerzan presión sobre las compañías para que reduzcan las emisiones contaminantes de sus fábricas locales. Los ciudadanos de cualquier comunidad de Estados Unidos pueden utilizar Internet para imprimir un reporte de emisiones confeccionado a partir de la base de datos del TRI para su condado e incluso pueden enviar un mensaje o una pregunta al gobierno sobre los resultados que encontraron. Del mismo modo, en Canadá, el Inventario de Emisiones Contaminantes Canadiense (NPRI) pone a disposición de las comunidades y los consumidores la información que luego podrán utilizar para presionar a las compañías canadienses para que reduzcan sus emisiones contaminantes. Dos días después de su inicio, unos 3 millones de usuarios de Internet visitaron la página Web Pollution Watch (creada por las organizaciones no gubernamentales canadienses para permitir un acceso fácil a los datos del NPRI) y enviaron aproximadamente 1,200 faxes a las compañías contaminantes listadas allí.

Los países que para 2004 tenían un registro de contaminación eran Australia, Irlanda, Corea, Noruega, Reino Unido, Canadá, Japón, Holanda, República Eslovaca, Estados Unidos y México. Los países que no tenían un registro de contaminación en 2004, pero como miembros de la Unión Europea están obligados a participar en el Registro Europeo de Emisiones Contaminantes son Austria, Estonia, Hungría, Luxemburgo, Eslovenia, Bélgica, Finlandia, Italia, Malta, España, Chipre, Francia, Letonia, Polonia, Suecia, República Checa, Alemania, Lituania, Portugal, Suiza, Dinamarca y Grecia. Los países sin un registro de contaminación que han mostrado cierto interés en diseñar uno o que participan en el Protocolo Aarhus sobre los Registros de Traslado y Descarga de Contaminantes son Albania, Brasil, Ecuador, Kazajstán, Sudáfrica, Argentina, Bulgaria, Egipto, Rumania, Ucrania, Armenia, Chile, Georgia, Rusia, Uzbekistán, Azerbaiyán, Costa Rica, Macedonia, Serbia, Montenegro, Taiwán, Bielorrusia, Croacia, Moldavia, Tayikistán, Turquía, Bosnia, Herzegovina, Cuba y Mónaco. El resto de los países, incluyendo **China**, no muestran ningún interés en los registros de contaminación.

Fuentes: Adaptado del Instituto Mundial de Recursos 2002-2004, *Decisions for the Earth: Balance, Voice, and Power*; Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, Programa Ambiental de las Naciones Unidas, Banco Mundial; USEPA 2002:12.

de su estado actual a la situación futura deseada. Las estrategias alternativas no surgen de la nada como por arte de magia; se derivan de la visión, la misión, los objetivos y las auditorías interna y externa que realiza la empresa; son consistentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien, o se desarrollan a partir de ellas. Observe en el recuadro “Perspectiva del ambiente natural” cómo las estrategias de las compañías y los países se examinan y evalúan desde una perspectiva ecologista, como lo indica la presencia de los registros de contaminación. Incluso el *Wall Street Journal* defiende el hecho de que un número creciente de escuelas empresariales ofrezcan cursos independientes de administración ambiental o *sustentabilidad*, es decir, la idea de que una empresa puede alcanzar sus metas financieras sin dañar el entorno natural.¹ Observe que China está entre los países que rechazan la idea de que las compañías tengan que informar públicamente sobre los agentes y desperdicios contaminantes que producen sus instalaciones.

VISITE INTERNET

Advierte a los encargados de la planeación que no deben usurpar la responsabilidad de los gerentes de línea en la planeación estratégica. (www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld050.htm)

El proceso de generar y seleccionar estrategias

Los estrategias jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha. Por esa razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias. Esta sección analiza el proceso que muchas empresas utilizan para determinar un conjunto apropiado de estrategias alternativas.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión y que realizaron la auditoría externa e interna de la organización. En este proceso debe incluirse a los representantes de cada departamento y división de la empresa, al igual que ocurrió en el caso de actividades anteriores de formulación de estrategias. No debe olvidarse que la participación ofrece la mejor oportunidad para que los gerentes y empleados logren una comprensión real de lo que hace la empresa y por qué, y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos.

Todos los participantes en el análisis y la elección de las estrategias deben contar con la información de las auditorías externa e interna de la compañía. Esta información, junto con la declaración de misión de la empresa, ayudará a los participantes a cristalizar en sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar más a la organización. En este proceso intelectual debe alentarse la creatividad.

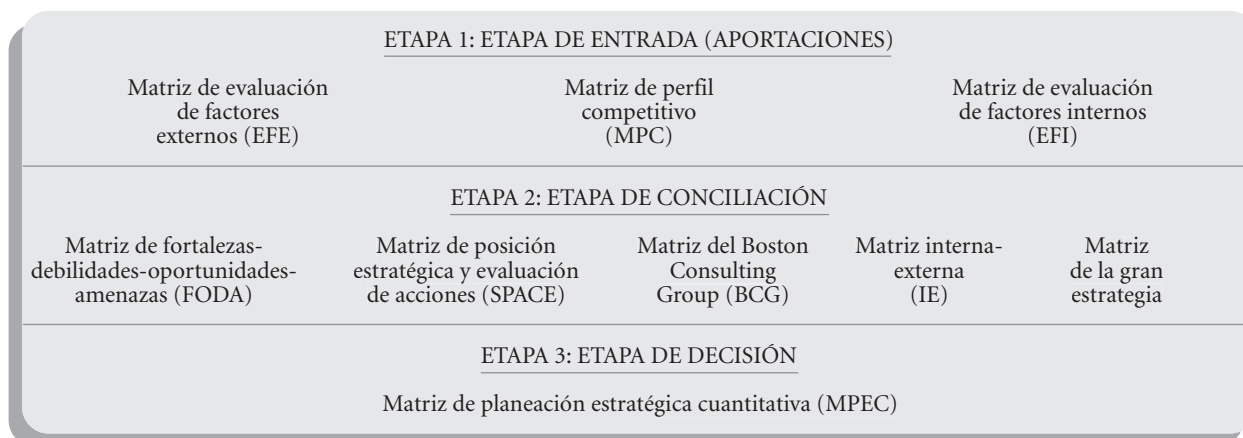
Se deben considerar y analizar las estrategias alternativas sugeridas por los participantes en una reunión o en una serie de reuniones. Se debe escribir una lista de las estrategias propuestas. Una vez que se han expresado y comprendido todas las estrategias posibles que sugieren los participantes, serán ellos mismos quienes las clasifiquen según el grado de pertinencia y de acuerdo con una escala donde 1 = no se debe implementar, 2 = posiblemente se debe implementar, 3 = es casi un hecho que se debe implementar y 4 = definitivamente se debe implementar. Este proceso dará lugar a una lista de prioridades de las mejores estrategias que reflejen la sabiduría colectiva del grupo.

Un esquema exhaustivo de la formulación de estrategias

Se pueden integrar las técnicas importantes de la formulación de estrategias en un esquema de tres etapas de toma de decisiones, como se muestra en la figura 6-2. Las herramientas presentadas en este esquema son aplicables a organizaciones de todos los tamaños y tipos, y ayudarán a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

FIGURA 6-2

Esquema analítico de la formulación de estrategias



La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo (MPC). Llamada *etapa de entrada*, la etapa 1 resume la información básica de entrada necesaria para formular las estrategias. La etapa 2, llamada *etapa de conciliación*, se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (*Strategic Position and Action Evaluation*, SPACE), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. La etapa 3, llamada *etapa de decisión*, implica una sola técnica, la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Una MPEC utiliza información de entrada de la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas en la etapa 2. Una MPEC revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el *esquema de formulación de la estrategia* requieren la integración de la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización utilizan comúnmente técnicas de formulación de estrategias para desarrollar estrategias y objetivos. Los análisis por divisiones brindan una base para identificar, evaluar y elegir entre estrategias alternativas a nivel corporativo.

Son los estrategias mismos, no las herramientas analíticas, los responsables de las decisiones estratégicas. Lenz subrayaba que el cambio de un proceso de planeación orientado a las palabras a un proceso orientado a los números puede dar lugar a un falso sentido de certeza; es probable que reduzca el diálogo, el análisis y el razonamiento como medios para explorar el entendimiento, probar suposiciones y fomentar el aprendizaje organizacional.² Por eso, los estrategas deben estar atentos ante esta posibilidad y utilizar las herramientas analíticas para facilitar, en vez de reducir, la comunicación. Sin información y análisis objetivos, los sesgos personales, la política, las emociones, las distintas personalidades y el *efecto de halo* (la tendencia a otorgar demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar, por desgracia, un papel dominante en el proceso de la formulación de estrategias.

La etapa de entrada

Los procedimientos para desarrollar una matriz EFE, EFI y MPC se presentaron en los capítulos 3 y 4. La información derivada de estas tres matrices brinda los datos básicos de entrada para las matrices de las etapas de conciliación y decisión que se describirán más adelante en este capítulo.

VISITE INTERNET

Menciona el propósito y las características de los objetivos.

(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld022.htm)

Las herramientas de entrada requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias. Tomar decisiones pequeñas en las matrices de entrada con respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas generar y evaluar con más eficacia las estrategias alternativas. Siempre se necesita el buen juicio intuitivo a la hora de determinar las ponderaciones y calificaciones más adecuadas.

La etapa de conciliación

VISITE INTERNET

Da ejemplos de objetivos.
(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld024.htm)

A veces se define la estrategia como la conciliación que una organización hace entre sus recursos internos y las habilidades, las oportunidades y los riesgos creados por sus factores externos.³ La etapa de conciliación que aparece en el esquema de la formulación de estrategias comprende cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz SPACE, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de entrada para conciliar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas. *Conciliar* los factores externos e internos críticos del éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias alternativas. Por ejemplo, una empresa con un exceso de capital de trabajo (una fortaleza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento anual del 20% de la industria de la telefonía celular (una oportunidad externa) mediante la adquisición de Cellfone, Inc., una empresa del ramo. Este ejemplo describe una conciliación sencilla de uno a uno. En la mayoría de las situaciones, las relaciones externas e internas son más complejas y la acción de conciliar requiere de alineaciones múltiples para cada estrategia generada. El concepto básico de la conciliación se ilustra en la tabla 6-1.

Cualquier organización, ya sea militar, orientada a productos o a servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe desarrollar e implementar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensa, o viceversa, generalmente acaba en derrota. Desarrollar estrategias que utilicen las fortalezas para capitalizar las oportunidades se podría considerar una ofensiva, mientras que a las estrategias diseñadas para superar las debilidades y evitar al mismo tiempo las amenazas se podrían considerar defensivas. Cada organización tiene algunas oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables.

TABLA 6-1 Conciliación de factores clave internos y externos para formular estrategias alternativas

FACTOR INTERNO CLAVE		FACTOR EXTERNO CLAVE		ESTRATEGIA RESULTANTE
Exceso de capacidad de trabajo (una fortaleza interna)	+	20% de crecimiento anual en la industria de los teléfonos celulares (una oportunidad externa)	=	Adquirir Cellfone, Inc.
Capacidad escasa (una debilidad interna)	+	Salida de dos competidores extranjeros importantes de la industria (una oportunidad externa)	=	Buscar la integración horizontal comprando las instalaciones de los competidores
Sólida experiencia en I&D (una fortaleza interna)	+	Disminución del número de los adultos jóvenes (una amenaza externa)	=	Desarrollar productos nuevos para adultos mayores
Baja moral de los empleados (una debilidad interna)	+	Fuerte actividad de los sindicatos (una amenaza externa)	=	Desarrollar un nuevo paquete de prestaciones para los empleados

Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)

La *matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas* (FODA o SWOT, siglas en inglés de *strengths-weaknesses-opportunities-threats*) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).⁴ Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas. Observe en la tabla 6-1 que las estrategias primera, segunda, tercera y cuarta son FO, DO, FA y DA, respectivamente.

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las *estrategias DO* tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades. Por ejemplo, tal vez surja una gran demanda de dispositivos electrónicos para controlar la cantidad y sincronización de la inyección de combustible en los motores de automóvil (oportunidad), pero cierto fabricante de piezas de automóvil carece de la tecnología necesaria para producir tales dispositivos (debilidad). Una posible estrategia DO sería adquirir esta tecnología formando una empresa conjunta con otra que tenga capacidad en esa área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Las *estrategias FA* utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo. Un ejemplo de estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments utilizó un excelente departamento jurídico (una fortaleza) para cobrar casi \$700 millones por daños y regalías de nueve empresas japonesas y coreanas que violaron las patentes de los chips de memoria de sus semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, inventos y productos patentados son una amenaza importante en muchas industrias. Esto sigue siendo un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las *estrategias DA* son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho, tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación.

En la figura 6-3 se ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Observe que una matriz FODA está compuesta de nueve celdas. Como se muestra, hay cuatro celdas de factores clave, cuatro celdas de estrategias y una celda que siempre está en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, llamadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de terminar las cuatro celdas de factores clave, llamadas F, D, O y A. Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

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. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.

VISITE INTERNET

Presenta un buen ejemplo de plan estratégico, incluyendo las bases para desarrollar una matriz FODA.

(www.planware.org/strategicsample.htm)

FIGURA 6-3

Matriz FODA para una compañía de cruceros

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	1. Mantiene una participación de mercado del 34%. 2. Posee la flota más grande de barcos. 3. Cuenta con seis líneas diferentes de cruceros. 4. Es un innovador en la industria de viajes en cruceros. 5. Posee la mayor variedad de barcos. 6. Está construyendo el crucero más grande. 7. Alto reconocimiento de marca. 8. Oficinas centrales en Tampa. 9. Fácil de reservar por Internet = 30% del total.	1. Pérdida importante en operaciones asociadas. 2. Deuda creciente por la construcción de nuevos barcos. 3. Mercado asiático no atendido. 4. El rendimiento sobre la inversión es del 4%.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Disminución del transporte aéreo (desde el 11 de septiembre de 2001). 2. Mercado asiático no atendido. 3. Posible adquisición de Princess Cruise Lines. 4. Nuevos sistemas disponibles para el pronóstico del clima. 5. Aumento de la demanda de paquetes de vacaciones todo incluido. 6. Aumento de los ingresos familiares disponibles. 7. Incremento del índice de matrimonios (más lunas de miel).	1. Aumentar la capacidad de los barcos para atraer viajeros de la industria aérea (F6, O1, O3). 2. Mostrar el clima de los destinos vacacionales en el sitio Web (F9, O4). 3. Ofrecer cruceros trasatlánticos (F6, O4). 4. Adquirir el Princess P&O (F1, O3).	1. Iniciar el servicio para Japón y las islas del Pacífico (D3, O2, O3, O4). 2. Utilizar el pronóstico del tiempo para alertar a los clientes de tormentas potenciales durante sus vacaciones (D1, O4).
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Disminución de viajes desde el 11 de septiembre de 2001. 2. Terrorismo. 3. Competencia dentro de la industria. 4. Competencia entre otros tipos de vacaciones. 5. Recesión económica. 6. Riesgo de desastres naturales. 7. Aumento de los precios del combustible. 8. Cambio en las regulaciones gubernamentales.	1. Anunciar la diversidad de barcos, el reconocimiento de marca y las políticas de seguridad (F3, F7, A1, A2, A5). 2. Anunciar lugares de vacaciones alternativos que no se vean afectados por la temporada de huracanes (F3, A5, A7). 3. Ofrecer descuentos en el sitio Web (F9, A6).	1. Precios más bajos de los cruceros durante la temporada de huracanes (D1, A6). 2. Investigar la posibilidad de entrar a otros mercados extranjeros (D2, D3, A8, F9).

6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

FIGURA 6-4

Matriz FODA para el zoológico Riverbanks (2005)

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	1. El zoológico y jardín Riverbanks está considerado entre los mejores parques zoológicos de Estados Unidos. 2. Ganador de la Copa del Gobernador del 2002 como la atracción turística más extraordinaria de Carolina del Sur. 3. El zoológico y jardín Riverbanks es la opción preferida para la educación y el esparcimiento, incluyendo programas escolares, clases educativas, así como campamentos diurnos y nocturnos. 4. El zoológico Riverbanks es hogar de algunas de las especies más conocidas y espectaculares de la Tierra, como leones africanos y tigres. 5. Los esfuerzos de educación y conservación aumentan el número de visitantes. 6. El zoológico se ha hecho cargo de especies en peligro de extinción durante más de 25 años. 7. El zoológico Riverbanks es hogar de más de 2,000 magníficos, fascinantes y exóticos animales. 8. Los visitantes pueden alimentar a muchos de los animales, incluyendo las jirafas. 9. El zoológico y jardín Riverbanks apoya la conservación y la ciencia, pues es miembro activo de la Asociación Estadounidense de Parques Zoológicos y Acuarios (AZA). 10. Excelente condición financiera.	1. Pocos esfuerzos en publicidad. 2. Pocos refugios en el zoológico en caso de malas condiciones climáticas. 3. Búsqueda poco activa de negocios.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Aumento anual de los ingresos. 2. La ayuda gubernamental aumentó al 26.8% para el año 2001. 3. Columbia, S. C., es un área en crecimiento. 4. Los miembros activos aumentaron de 27,000 en 2001 a cerca de 32,000 en 2002. 5. La asistencia aumentó de aproximadamente 800,000 visitantes en 2001 a más de 1,000,000 en 2002, incluyendo un 25% que llegó de otros estados. 6. Internet permite a los visitantes tener acceso a la información sobre el zoológico y el jardín antes de acudir al lugar. 7. Las familias pasan más tiempo divirtiéndose.	1. Un programa que otorga créditos académicos a los estudiantes de último año de preparatoria que apoyen en el cuidado y alimentación de los animales. (F3, F5, F7, F8, F9, O2, O4, O5). 2. Un programa que otorga créditos académicos a los estudiantes universitarios que apoyen en el cuidado y alimentación de los animales. (F3, F5, F7, O3).	1. Sitio Web interactivo que permite que los clientes voten sobre una cualidad de un animal o una planta del mes. (D1, O3, O6). 2. Buscar más patrocinios empresariales o corporativos para los animales. (D1, D3, O3, O4).

(Continúa)

FIGURA 6-4

Continuación

AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Economía débil. 2. Las atracciones locales siguen siendo una gran parte de la competencia del zoológico. 3. La extinción de animales; menos de 1.5 millones de elefantes sobreviven en toda África. Hay solamente cerca de 400 elefantes africanos en los zoológicos de Estados Unidos. 4. El rinoceronte negro está en grave peligro de extinción. Hay solamente unos 2,500 rinocerontes en estado salvaje. 5. Los ingresos por entradas se ven afectados por las condiciones climáticas, ya que la mayor parte de las atracciones son al aire libre. 6. El desplazamiento de los animales es costoso y arriesgado (del extranjero a los zoológicos). Por ejemplo, la importación de cada pareja de jabalíes verrugosos de África o Asia a Estados Unidos cuesta \$49,000. 7. La dieta de los animales es costosa. Por ejemplo, tan sólo los elefantes se alimentan hasta 16 horas al día (cinco kilos de vegetales y frutas mezclados, una o dos pacas de paja y 230 litros de agua por día).	1. Llevar a cabo un juego de búsqueda del tesoro para jóvenes y adultos con precios fijos. (F3, F5, F10, A2). 2. Realizar asociaciones con los eventos locales de Columbia, como partidos de béisbol de la USC y conciertos en el coliseo. (F1, A2).	1. Agregar un museo de animales prehistóricos/extintos en el área del zoológico. (D1, A3). 2. Construir una ruta cubierta en el zoológico y alrededor de él. (D2, A5).

El propósito de cada herramienta de conciliación de la etapa 2 es generar estrategias alternativas viables, y no seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA serán seleccionadas para su implementación. En la figura 6-4 se presenta una muestra de la matriz FODA para el parque zoológico Riverbanks localizado en Columbia, Carolina del Sur.

Las directrices para la formulación de estrategias que se expusieron en el capítulo 5 ayudarán a mejorar el proceso de conciliar los factores clave externos e internos. Por ejemplo, cuando una organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para distribuir sus productos (fortaleza interna), pero sus distribuidores no son confiables, implican elevados costos o son incapaces de resolver las necesidades de la empresa (amenaza externa), la integración directa puede ser una estrategia FA atractiva. Cuando una empresa tiene capacidad de producción excedente (debilidad interna) y su industria básica está experimentando un descenso en las ventas y ganancias anuales (amenaza externa), la diversificación relacionada puede ser una estrategia DA eficaz. Es importante utilizar términos específicos de la estrategia, más que generales, cuando se desarrolla una matriz FODA. Además, es importante incluir la notación del tipo “F1, O2” después de cada estrategia en la matriz FODA. Esta notación revela el razonamiento detrás de cada estrategia alternativa.

Aunque la matriz FODA se utiliza ampliamente en la planeación estratégica, el análisis tiene algunas limitaciones.⁵ Primero, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no debe ser un fin en sí misma. La matriz constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre cómo podrían implementarse las estrategias propuestas, así como para considerar los gastos y beneficios que podrían condu-

cir en última instancia a la ventaja competitiva. En segundo lugar, el análisis FODA es una evaluación estática en el tiempo (pensemos en una fotografía). Una matriz FODA es como estudiar una sola toma de una película en la que se ven los personajes principales y el escenario, pero que no ofrece ningún indicio del argumento. Cuando las circunstancias, las capacidades, las amenazas y las estrategias cambian, existe la posibilidad de que la dinámica de un entorno competitivo no quede de manifiesto en una sola matriz. En tercer lugar, el análisis de la matriz FODA podría llevar a la empresa a acentuar demasiado un único factor interno o externo a la hora de formular las estrategias. Hay correlaciones entre los factores clave internos y externos que la matriz FODA no revela y que pueden ser importantes para idear estrategias.

VISITE INTERNET

Da excelente información sobre la necesidad de la planeación.

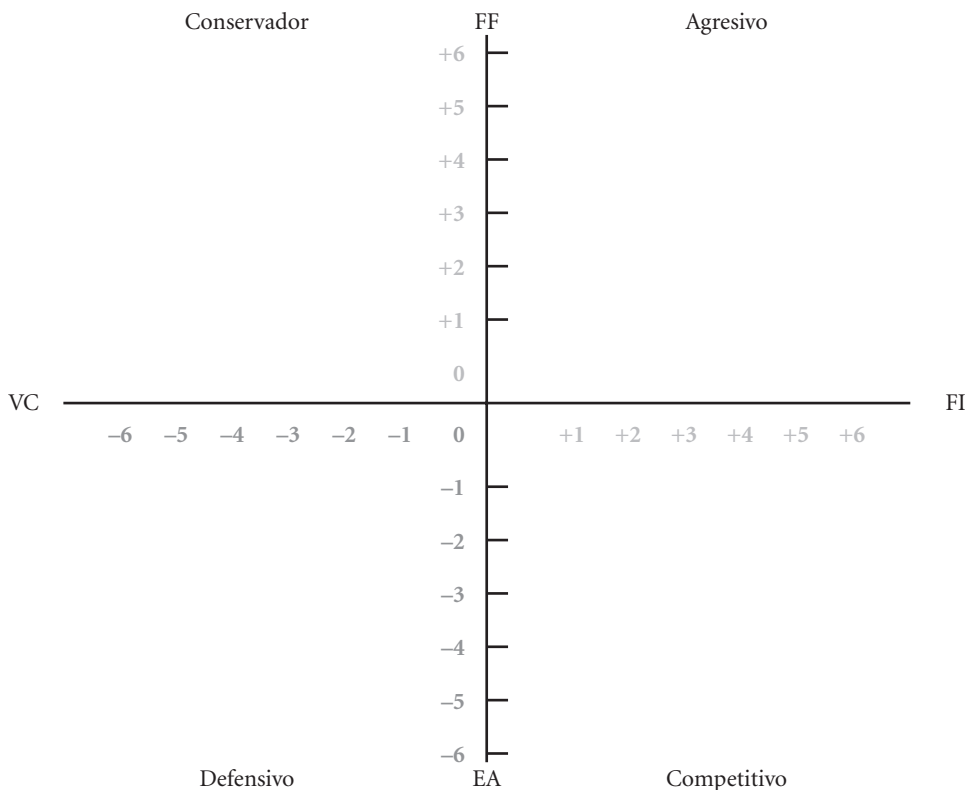
(<http://www.mindtools.com/>)

Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

En la figura 6-5 se ilustra la *matriz de posición estratégica y evaluación de acciones* (Strategic Position and Action Evaluation, SPACE), otra herramienta importante de conciliación de la etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (*fortaleza financiera* [FF] y *ventaja competitiva* [VC]) y dos dimensiones externas (*estabilidad ambiental* [EA] y *fortaleza de la industria* [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.⁶

FIGURA 6-5

La matriz SPACE



Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982, p. 155. Reimpreso con permiso del editor.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz SPACE. Al desarrollar una matriz SPACE se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE e EFI de la empresa. En la figura 6-2 se presentan otras variables incluidas comúnmente. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el endeudamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se consideran comúnmente factores determinantes de la fortaleza financiera de una organización. Al igual que la matriz FODA, la matriz SPACE se debe adaptar a cada organización particular, y se debe basar en información objetiva tanto como sea posible.

Los pasos requeridos para desarrollar una matriz SPACE son los siguientes:

1. Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
2. Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
3. Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

TABLA 6-2 Ejemplo de factores que constituyen los ejes de la matriz SPACE

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Endeudamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Gama de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
	Presión de la competencia
	Facilidad para salir del mercado
	Elasticidad del precio de demanda
	Riesgo que implica el negocio
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza de la industria (FI)</i>
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de ganancias
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de los recursos
Conocimientos tecnológicos	Facilidad para entrar en el mercado
Control sobre los proveedores y distribuidores	Productividad, utilización de la capacidad

Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodology Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982, p. 155. Reimpreso con permiso del editor.

4. Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz SPACE.
5. Sume las dos puntuaciones en el eje x y trace el punto resultante en X . Sume las dos puntuaciones en el eje y y trace el punto resultante en Y . Trace la intersección del nuevo punto xy .
6. Dibuje un *vector direccional* desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

En la figura 6-6 se muestran algunos ejemplos de los perfiles de estrategia que surgen de un análisis SPACE. El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el *cuadrante agresivo* (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de 1. aprovechar las oportunidades externas, 2. superar las debilidades internas y 3. evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el *cuadrante conservador* (cuadrante superior izquierdo) de la matriz SPACE, lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el *cuadrante defensivo* de la matriz SPACE, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha, es decir, en el *cuadrante competitivo* de la matriz SPACE que corresponde a las estrategias competitivas. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas.

En la tabla 6-3 se presenta un análisis de la matriz SPACE para un banco. Observe que las estrategias recomendadas son de tipo competitivo.

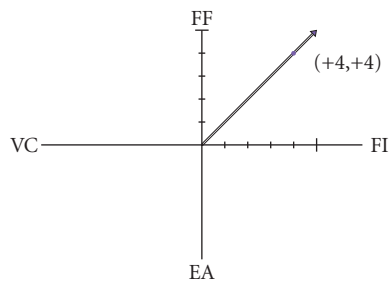
Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Las divisiones autónomas (o los centros de utilidades) de una organización conforman lo que se llama la *cartera de negocios*. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diversas industrias, a menudo es necesario desarrollar una estrategia separada para cada negocio. La *matriz del Boston Consulting Group (BCG)* y la *matriz interna-externa (IE)* están específicamente diseñadas para mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional en la formulación de estrategias. (BCG es una empresa de consultoría privada de administración con sede en Boston, que emplea alrededor de 1,400 consultores por todo el mundo.)

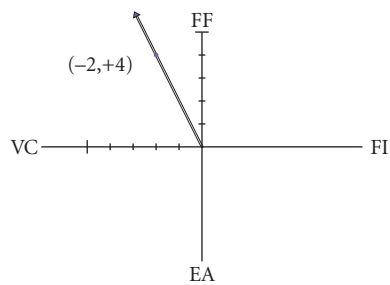
La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite que una organización multidivisional maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con las otras divisiones de la organización. La *posición relativa de participación de mercado* se define como la razón entre la participación de mercado de una división en una industria particular y la participación de mercado de la principal empresa rival en esa misma industria. Observe en la

FIGURA 6-6

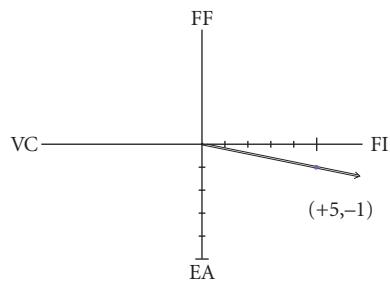
Ejemplo de perfiles de estrategias



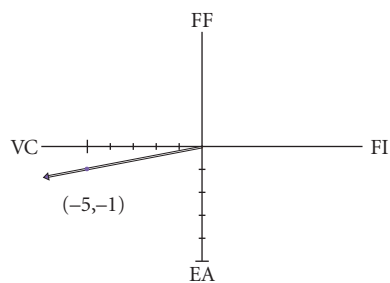
Una empresa financieramente sólida que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente



Una empresa que ha logrado fortaleza financiera en una industria estable que no crece; la empresa no tiene ventajas competitivas importantes

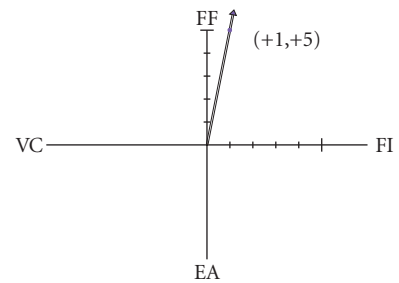


Una empresa con ventajas competitivas en una industria de gran crecimiento



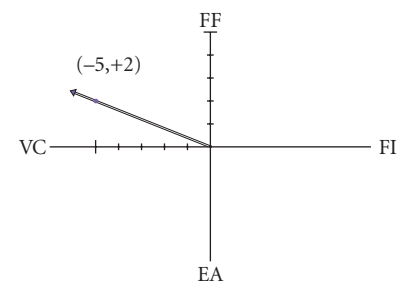
Una empresa que tiene una posición competitiva muy débil en una industria estable de crecimiento

Perfiles agresivos



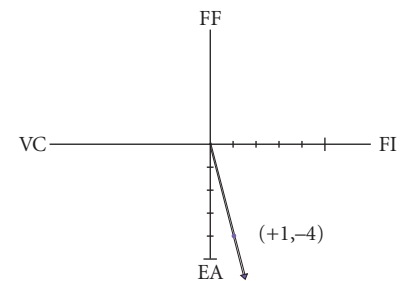
Una empresa cuya fortaleza financiera es un factor dominante en la industria

Perfiles conservadores



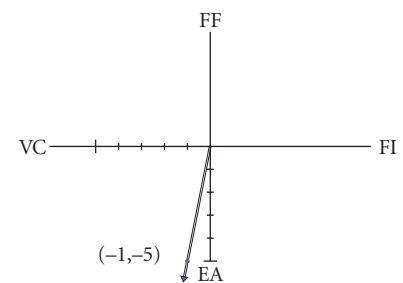
Una empresa que sufre desventajas competitivas importantes en una industria que es tecnológicamente estable pero cuyas ventas van en declive

Perfiles competitivos



Una organización que compite bastante bien en una industria inestable

Perfiles defensivos



Una empresa con problemas financieros en una industria muy inestable

TABLA 6-3 Matriz SPACE para un banco

FORTALEZA FINANCIERA	PUNTUACIONES
La razón de capital primario del banco es del 7.23%, que se encuentra 1.23 puntos porcentuales por encima de la razón requerida, generalmente del 6%.	1.0
El rendimiento sobre los activos del banco es -0.77 , comparado con una cifra promedio de la industria bancaria de $+0.70$.	1.0
Los ingresos netos del banco fueron de \$183 millones, 9% por debajo del del año anterior.	3.0
Los ingresos del banco aumentaron un 7%, a \$3,460 millones.	4.0
	9.0
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
La desregulación brinda libertad geográfica y de productos.	4.0
La desregulación aumenta la competencia en la industria bancaria.	2.0
La ley de actividades bancarias interestatales de Pennsylvania permite que el banco adquiera otros bancos de New Jersey, Ohio, Kentucky, el Distrito de Columbia y Virginia Occidental.	4.0
	10.0
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
Los países menos desarrollados están experimentando una alta inflación e inestabilidad política.	-4.0
Con sede en Pittsburgh, el banco ha sido históricamente muy dependiente de las industrias del acero, del petróleo y del gas. Estas industrias están en crisis.	-5.0
La desregulación de las actividades bancarias ha creado inestabilidad en toda la industria.	-4.0
	-13.0
VENTAJA COMPETITIVA	
El banco ofrece servicios de procesamiento de datos a más de 450 instituciones en 38 estados.	-2.0
Los bancos interregionales, los internacionales y las instituciones no bancarias son cada vez más competitivos.	-5.0
El banco tiene una gran base de clientes.	-2.0
	-9.0
CONCLUSIÓN	
El promedio EA es $-13.0 \div 3 = -4.33$ El promedio FI es $+10.0 \div 3 = 3.33$	
El promedio VC es $-9.0 \div 3 = -3.00$ El promedio FF 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 seguir estrategias competitivas.	

tabla 6-4 que la posición relativa de la participación de mercado de Miller Lite's en 2004 era de $238.7/532.0 = 0.45$.

La posición relativa de participación de mercado aparece en el eje x de la matriz BCG. El punto medio en el eje x se establece por lo general en 0.50, que corresponde a una división que tiene la mitad de la participación de mercado de la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de la industria en ventas, medida en términos porcentuales. Los porcentajes de la tasa de crecimiento en el eje y podrían oscilar entre -20 y $+20\%$, donde 0.0 es el punto medio. Estos intervalos numéricos en los ejes x y y son de uso frecuente, pero se pueden establecer otros valores numéricos según lo que se considere apropiado para cada organización en particular.

TABLA 6-4 Datos de la participación de mercado para las industrias seleccionadas en 2005

CONSUMO DE CERVEZA LIGERA EN EUA	
<i>Cervezas nacionales</i>	<i>Cajas consumidas</i>
Bud Lite	532.0
Coors Light	224.4
Miller Lite	238.7
Sam Adams Light	1.7
Total de cervezas ligeras nacionales	1,395.1
<i>Cervezas ligeras importadas</i>	<i>Cajas consumidas</i>
Amstel Light	10.4
Corona Light	8.7
Labatt Blue Light	5.7
Molson Canadian Light	0.7
Beck's Light	0.4
Total de cervezas ligeras importadas	26.4
Gran total	1,421.5
CONSUMO DE CERVEZA EN RUSIA	
Heineken	8.3% (más del 7.5% con la compra reciente de Patra)
Baltic Beverages	34.2%
Sun Interbrew	14.2%
Otras cerveceras	43.3%

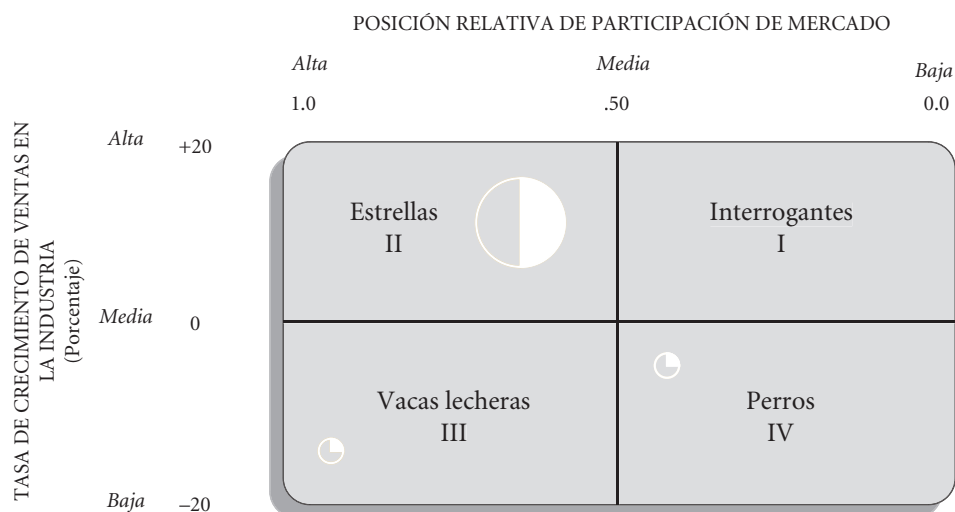
Fuente: Adaptado de un artículo de Christopher Lawron, "Heineken to Enter Light-Beer Fray", *Wall Street Journal*, 11 de marzo de 2005, p. B3. Véase también la edición del 9 de mayo de 2005, p. 19.

En la figura 6-7 aparece un ejemplo de una matriz BCG. Cada círculo representa una división separada. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los **ingresos** corporativos generados por esa unidad de negocio y la rebanada de pastel indica la proporción de **utilidades** corporativas generadas por esa división. Las divisiones situadas en el cuadrante I de la matriz BCG se llaman "Interrogantes", las situadas en el cuadrante II se llaman "Estrellas", las del cuadrante III se llaman "Vacaciones lecheras" y las del cuadrante IV se llaman "Perros".

- **Interrogantes:** Las divisiones que se encuentran en el cuadrante I tienen una baja posición relativa de participación de mercado; sin embargo, compiten en una industria de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación de efectivo es baja. Estos negocios se llaman *Interrogantes* porque la organización debe decidir si los consolida mediante una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos) o si los vende.
- **Estrellas:** Los negocios del cuadrante II (las *Estrellas*) representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en términos de crecimiento y rentabilidad. Las divisiones con una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento en su industria deben recibir una inversión sustancial para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración directa, hacia atrás y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos son estrategias que estas divisiones deberían tomar en cuenta.

FIGURA 6-7

Matriz BCG



Fuente: Adaptado de Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience*, Boston, The Boston Consulting Group, 1974.

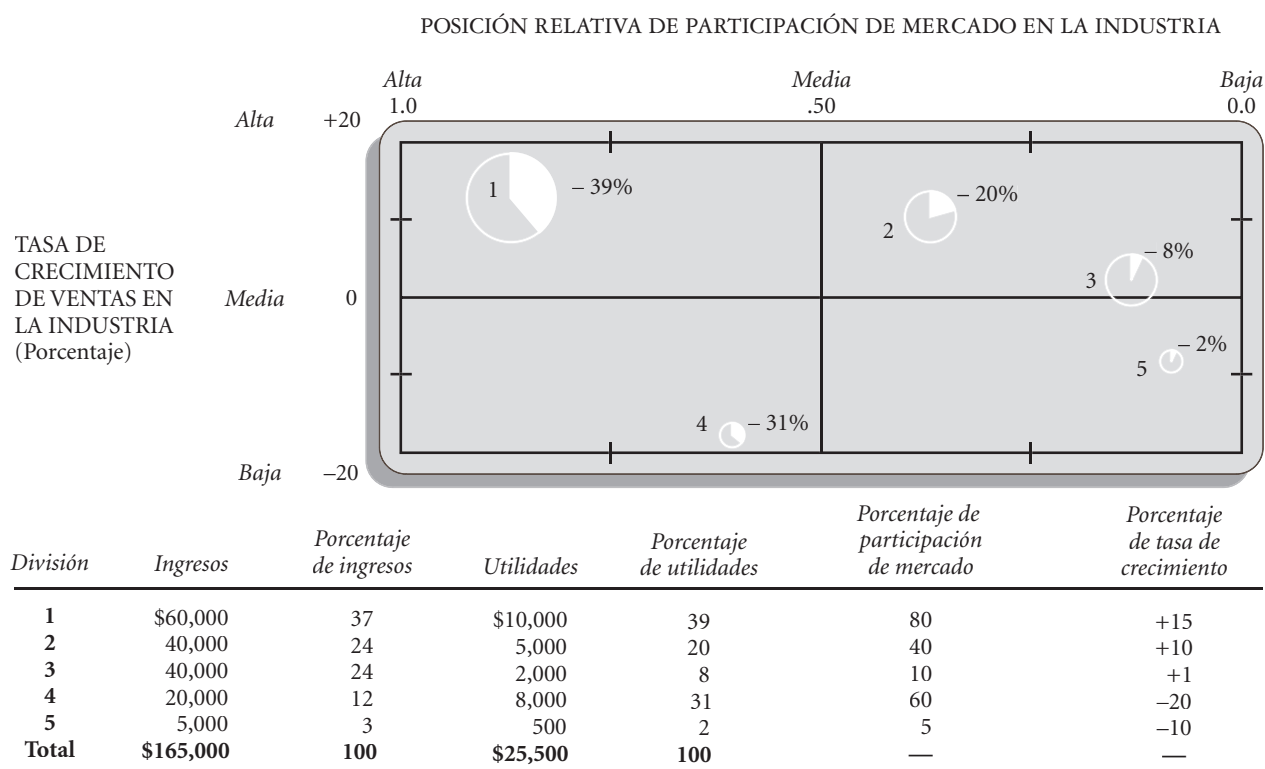
- **Vacas lecheras:** Las divisiones colocadas en el cuadrante III tienen una alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Se les llama *Vacas lecheras* porque generan efectivo superior a sus necesidades, pero también porque se les “ordeña” a menudo. Muchas de las Vacas lecheras de hoy eran Estrellas ayer. Las divisiones del cuadrante de las Vacas lecheras se deben administrar para que mantengan su sólida posición tanto como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica son estrategias atractivas para las Vacas lecheras fuertes. Sin embargo, conforme una de estas divisiones se vuelve débil, la reducción o la desinversión resultan más apropiadas.
- **Perros:** Las divisiones del cuadrante IV de la organización tienen una baja posición relativa de participación de mercado y compiten en una industria lenta o de ningún crecimiento de mercado; son *Perros* en la cartera de la empresa. Por su débil posición interna y externa, estos negocios a menudo se liquidan, se venden o se reducen. Cuando una división se convierte inicialmente en un Perro, la reducción puede ser la mejor estrategia a seguir, puesto que muchas divisiones en este caso han recobrado fuerzas (después de una vigorosa reducción de activos y gastos) para convertirse en divisiones viables y rentables.

La ventaja principal de la matriz BCG es que dirige la atención hacia el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de varias divisiones de una organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el tiempo: los Perros se convierten en Interrogantes, los Interrogantes se convierten en Estrellas, las Estrellas se convierten en Vacas lecheras y las Vacas lecheras se convierten en Perros en un movimiento en sentido contrario a las manecillas del reloj. Con menos frecuencia, las Estrellas se convierten en Interrogantes, los Interrogantes en Perros, los Perros en Vacas lecheras y las Vacas lecheras en Estrellas (en un movimiento en el sentido de las manecillas del reloj). En algunas organizaciones no hay un movimiento cíclico evidente. Conforme pasa el tiempo, las organizaciones deben esforzarse por lograr una cartera de divisiones integrada sólo por Estrellas.

En la figura 6-8 se presenta un ejemplo de una matriz BCG, la cual ilustra una organización integrada por cinco divisiones con ventas anuales que oscilan entre \$5,000 y

FIGURA 6-8

Un ejemplo de matriz BCG



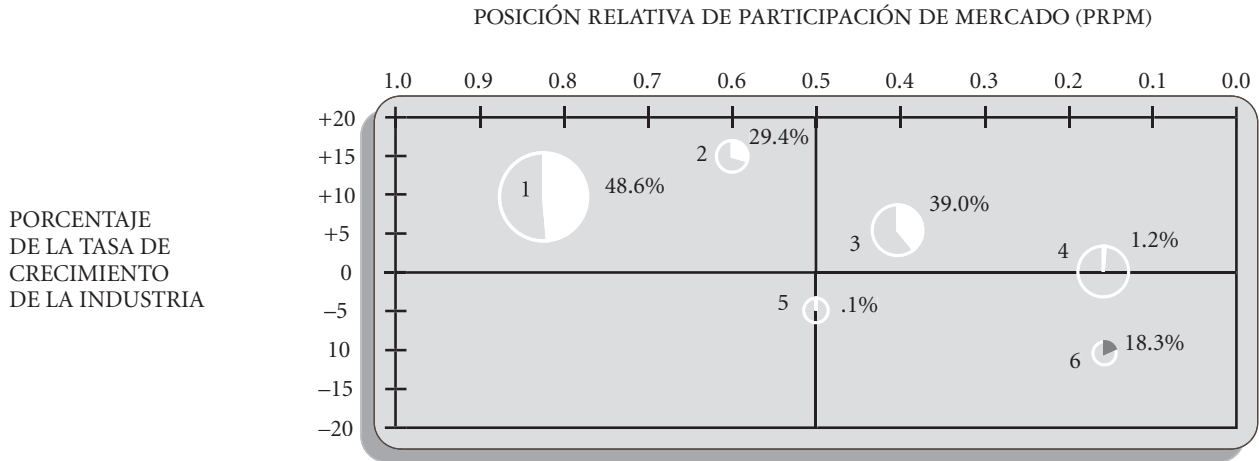
\$60,000. La división 1 tiene el mayor volumen de ventas, por eso el círculo que representa esa división es el más grande de la matriz. El círculo que corresponde a la división 5 es el más pequeño porque su volumen de ventas (\$5,000) es el menor de todas las divisiones. Las rebanadas de pastel dentro de los círculos revelan el porcentaje de utilidades corporativas con el que contribuye cada división. Como se observa, la división 1 contribuye con el mayor porcentaje de utilidades, es decir, el 39%. Observe en el diagrama que la división 1 se considera una Estrella, la división 2 una Interrogante, la división 3 también una Interrogante, la división 4 una Vaca lechera y la división 5 un Perro.

La matriz BCG, como todas las técnicas analíticas, tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, considerar cada negocio como Estrella, Vaca lechera, Perro o Interrogante es una simplificación excesiva; muchos negocios se ubican justo en medio de la matriz BCG y, por consiguiente, no son fácilmente clasificables. Además, la matriz BCG no refleja si las diferentes divisiones o sus industrias están creciendo o dejan de crecer en el transcurso del tiempo; es decir, la matriz no ofrece ninguna noción temporal, sino que es como la fotografía de una organización: una imagen detenida en un punto determinado del tiempo. Finalmente, otras variables además de la posición relativa de participación de mercado y de la tasa de crecimiento de ventas de la industria, como el tamaño del mercado y las ventajas competitivas, son importantes en la toma estratégica de decisiones sobre las diversas divisiones.

En la figura 6-9 se presenta un ejemplo de matriz BCG para Limited Brands, Inc. La empresa, cuyas oficinas generales se ubican en Columbus, Ohio, posee seis divisiones, encabezadas por Victoria's Secret Stores, que generan casi la mitad de las ganancias de la compañía. También observe en la figura 6-9 que la división Henri Bendel/Mast Industries tuvo una pérdida operativa de \$188 millones. Observe cómo se calcula el porcentaje de la columna de utilidades, ya que las empresas suelen tener alguna división que incurre en pérdidas en un año determinado. En términos de la rebanada de pastel del círculo 6 del

FIGURA 6-9

Ejemplo de matriz BCG para The Limited (cierre del ejercicio fiscal 2004)



División	Ventas (en millones de \$)	Ventas (porcentaje)	Utilidades (en millones de \$)	Utilidades (en porcentaje)	Utilidades (en millones de \$)	Utilidades (en porcentaje)
1. Victoria's Secret Stores	\$3,113	33.0	499	48.6	0.8	10
2. Victoria's Secret Direct	1,119	11.9	300	29.4	0.6	15
3. Bath & Body Works	2,169	23.1	400	39.0	0.4	05
4. Express	1,913	20.3	12	1.2	0.2	00
5. Limited Stores	577	6.2	4	0.1	0.5	-05
6. Henri Bendel & Mast Industries	517	5.5	-188	(18.3)	.02	-10
Total	\$9,408	100.0	\$1,027	100.0		

diagrama, observe que aparece con una tonalidad diferente a la de los segmentos positivos de las utilidades en los otros círculos.

Otro ejemplo de matriz BCG, esta vez para General Electric, aparece en la figura 6-10. Aunque la estructura de GE se basa en las divisiones de productos (como veremos), la compañía también mantiene una matriz actualizada de cartera basada en los continentes. Como se muestra en la figura 6-10, GE tiene cada vez más ingresos y utilidades en Europa que en América.

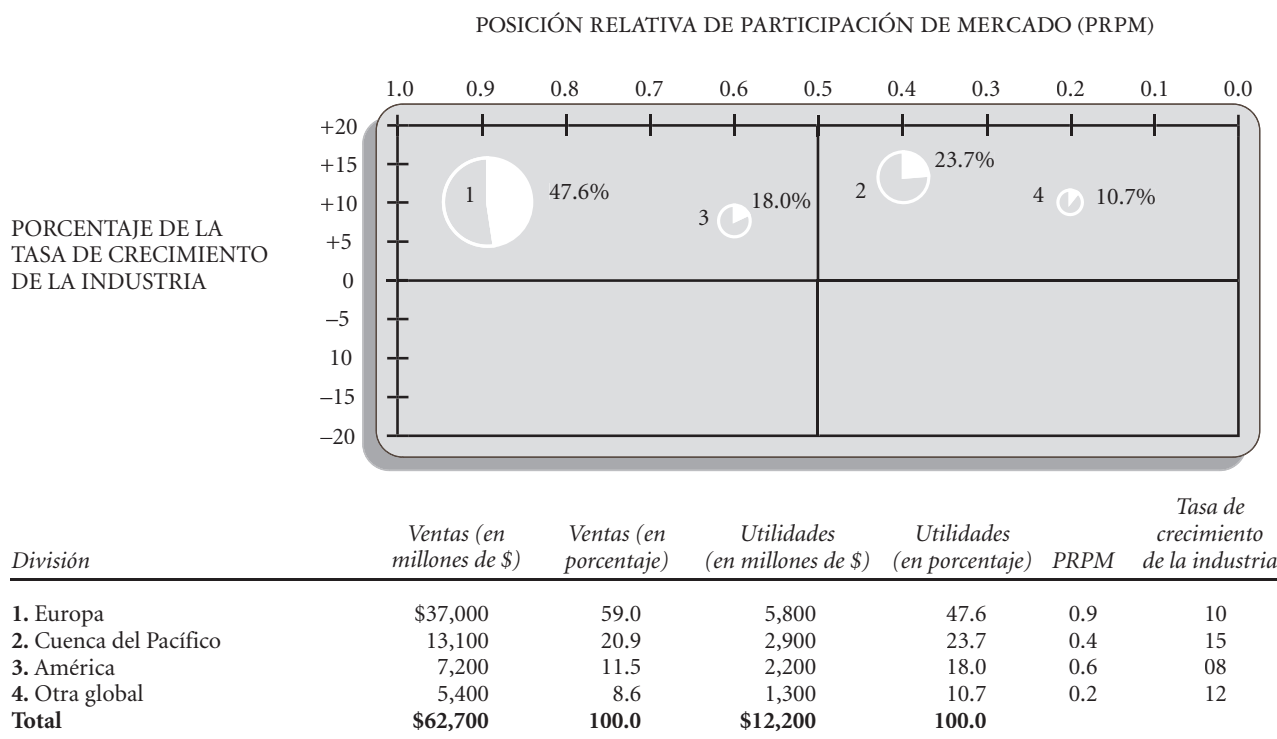
La matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa (IE) coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas, como se ilustra en la figura 6-11. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que ambas herramientas implican trazar las divisiones de la organización en un diagrama; ésta es la razón por la cual se les llama “matrices de cartera”. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución de ventas de cada división y las rebanadas de pastel revelan el porcentaje de la contribución de utilidades de cada división en las matrices BCG e IE.

Pero hay algunas diferencias importantes entre la matriz BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Asimismo, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz BCG. Además, las implicaciones estratégicas de cada matriz son diferentes. Por estas razones, los estrategas de las empresas con múltiples divisiones desarrollan a menudo ambas matrices, BCG e IE, para formular estrategias alternativas. Una práctica común es desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el presente y después desarrollar matrices proyectadas para las expectativas del futuro. Este análisis antes y después pronostica el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre la cartera de divisiones de una organización.

FIGURA 6-10

Ejemplo de matriz BCG para General Electric (cierre del ejercicio fiscal 2004; en millones)



PERSPECTIVA GLOBAL

Una mujer japonesa es un modelo para sus colegas

Fumiko Hayashi, directora general de Daiei Inc. en Tokio, Japón, es alguien fuera de lo común en el mundo corporativo dominado por los hombres de Japón. Hayashi encabeza una pequeña lista de directivas japonesas de alto nivel que incluye a Tomomi Ishigara, presidenta de la compañía de cosméticos para el cuidado de la piel llamada Dr. Ci Labo; y Shoko Ikeda, presidenta de Bull-Dog Sauce. Por su parte, Tomoyo Nonaka recientemente recibió el cargo de presidenta y directora general de Sanyo Electric Company.

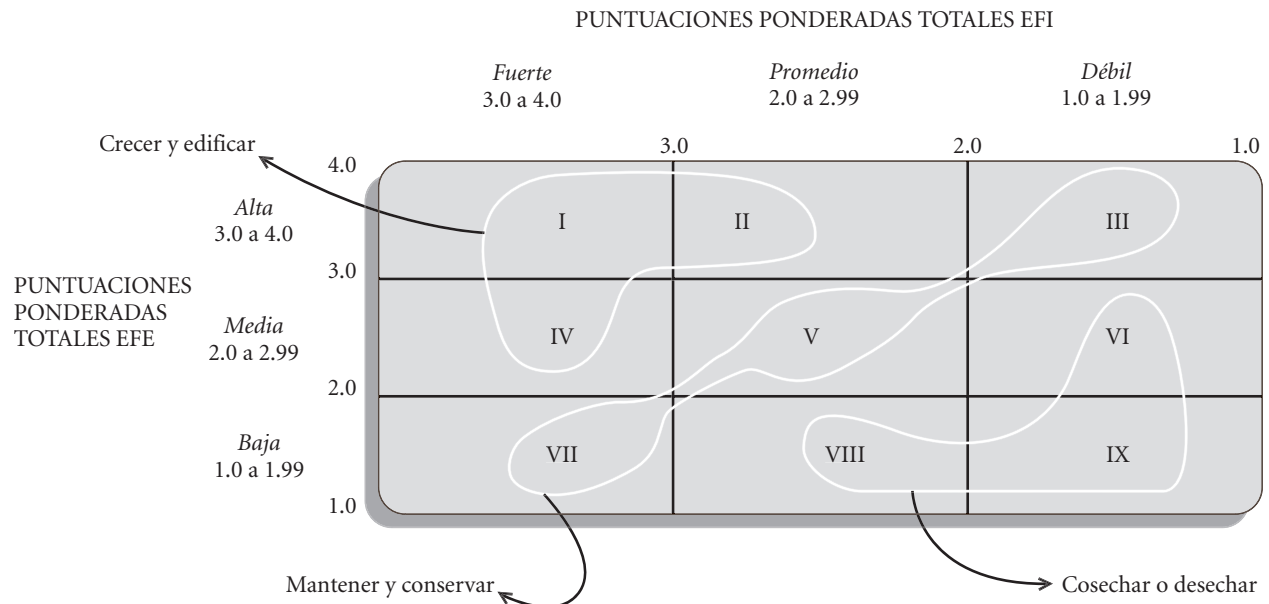
Japón está muy rezagado respecto de otros países industrializados importantes en lo que se refiere a la presencia de mujeres en puestos corporativos de alto nivel. Las mujeres ocupan cerca del 40% de los puestos de trabajo en Japón, pero apenas alrededor del 8.9% de las posiciones administrativas y directivas, un porcentaje que se ubica entre los más bajos del mundo para todos los países. En contraste, en Estados Unidos las mujeres conforman cerca del 50% de la fuerza laboral y tienen el 45.9% del total de los puestos administrativos y directivos.

La investigación muestra que casi el 5.64% de las 1.23 millones de compañías en Japón tienen a una mujer en el cargo de presidente. El gobierno de Japón está considerando formas para aumentar el número de mujeres gerentes y ha fijado la meta de que, para el año 2020, por lo menos el 30% de todos los gerentes sean mujeres. Hayashi planea transformar por completo a Daiei para que las tiendas de comestibles sean lugares más cómodos donde las mujeres puedan hacer sus compras. Daiei es el tercer supermercado con más ventas en Japón, pero la compañía reportó una pérdida de \$4,800 millones en 2004. Hayashi hace un enorme esfuerzo para convertirse en un modelo para otras mujeres en Japón que aspiren a ser gerentes y ejecutivas de alto nivel. Como se ha probado en muchas partes del mundo, las mujeres pueden ser tan eficaces, o incluso más, que los hombres como gerentes de alto nivel tanto en organizaciones públicas como privadas.

Fuente: Adaptado de un artículo de Miyako Takebe, "Japanese CEO Is Model for Her Peers", *Wall Street Journal*, 9 de junio de 2005, p. A15.

FIGURA 6-11

Matriz interna-externa (IE)



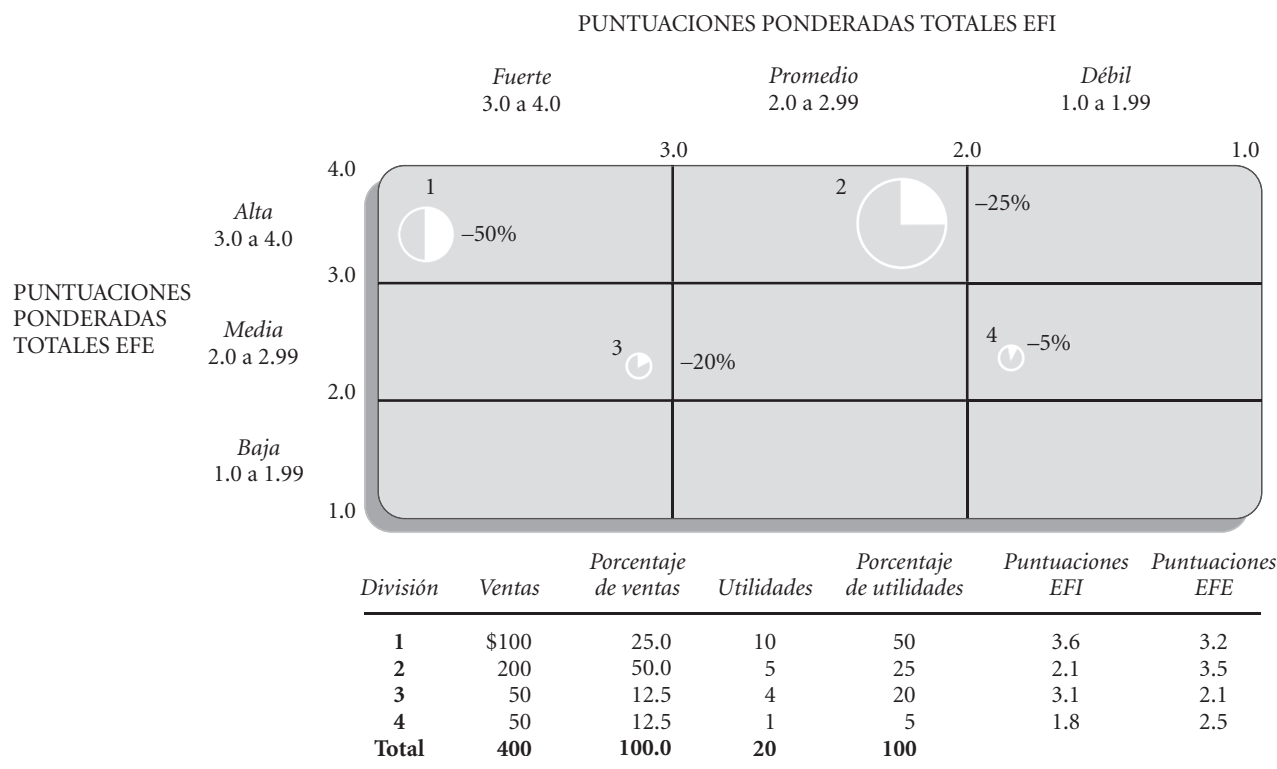
Fuente: Adaptación. La matriz IE fue desarrollada a partir de una matriz de pantalla de negocios de General Electric (GE). Para una descripción de la matriz de GE, véase Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", en R. Allio y M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Application*, Nueva York, AMACOM, 1979.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje *x* y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje *y*. Recuerde que cada división de una organización debe construir una matriz EFI y una matriz EFE para su segmento de la organización. Las puntuaciones ponderadas totales derivadas de las divisiones permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje *x* de la matriz IE, una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje *y*, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de *crecer y edificar*. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de *mantener y conservar*; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es *cosechar o desechar*. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella.

Un ejemplo de una matriz IE terminada aparece en la figura 6-12, la cual representa una organización integrada por cuatro divisiones. Según lo indicado por la colocación de los círculos, las estrategias de *crecer y edificar* son apropiadas para la división 1, la división 2 y la división 3. La división 4 es candidata para *cosechar o desechar*. La división 2 contribuye con el mayor porcentaje de ventas de la compañía y, por consiguiente, se

FIGURA 6-12
Ejemplo de matriz IE



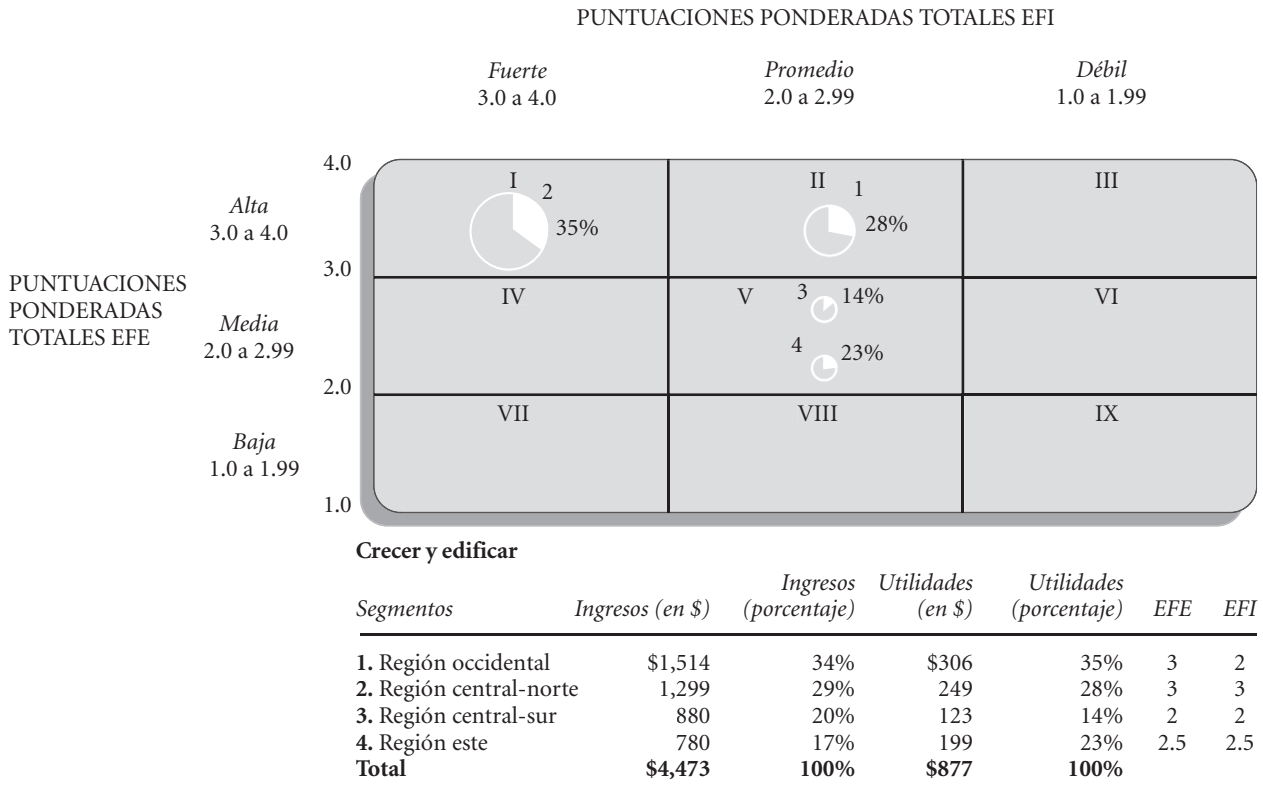
representa con el círculo más grande. La división 1 contribuye con la mayor proporción de utilidades totales; tiene la porción más grande de la gráfica de pastel.

Como se indica en las figuras 6-13 y 6-14, Harrah's elaboró hace poco dos matrices IE, una para sus cuatro segmentos geográficos y una para sus cinco segmentos de productos. Observe que su Región Central y su División de Casinos tienen en las matrices los mayores ingresos (según lo indicado por los círculos más grandes) y las mayores ganancias (representadas por las rebanadas de mayor tamaño), respectivamente. Harrah's también podría desarrollar una matriz IE Land-Based *versus* Riverboat *versus* Indian Gaming con tres círculos. Es común que las organizaciones desarrollen matrices IE con base en regiones geográficas y en productos para formular estrategias y asignar con más eficacia sus recursos entre las divisiones. Además, las compañías a menudo preparan una matriz IE (o BCG) para los competidores, así como matrices IE (o BCG) de "antes y después" para advertir la situación actual frente a la situación esperada al cabo de un año. Esta última práctica reduce al mínimo la limitación que tienen estas matrices de ser como una "fotografía instantánea". Al llevar a cabo los análisis de casos, siéntase libre de estimar la puntuación EFI y EFE para las diversas divisiones con base en su investigación en la compañía e industria, en vez de preparar una matriz IE por separado para cada división.

Observe en la figura 6-15 que General Electric (GE) tiene 11 divisiones. Las dos divisiones que generan los ingresos más cuantiosos para la empresa son 1. finanzas comerciales y 2. seguros. GE es una de las empresas diversificadas líderes en Estados Unidos.

FIGURA 6-13

Matriz interna-externa (IE) para Harrah's (2004) (basada en regiones)



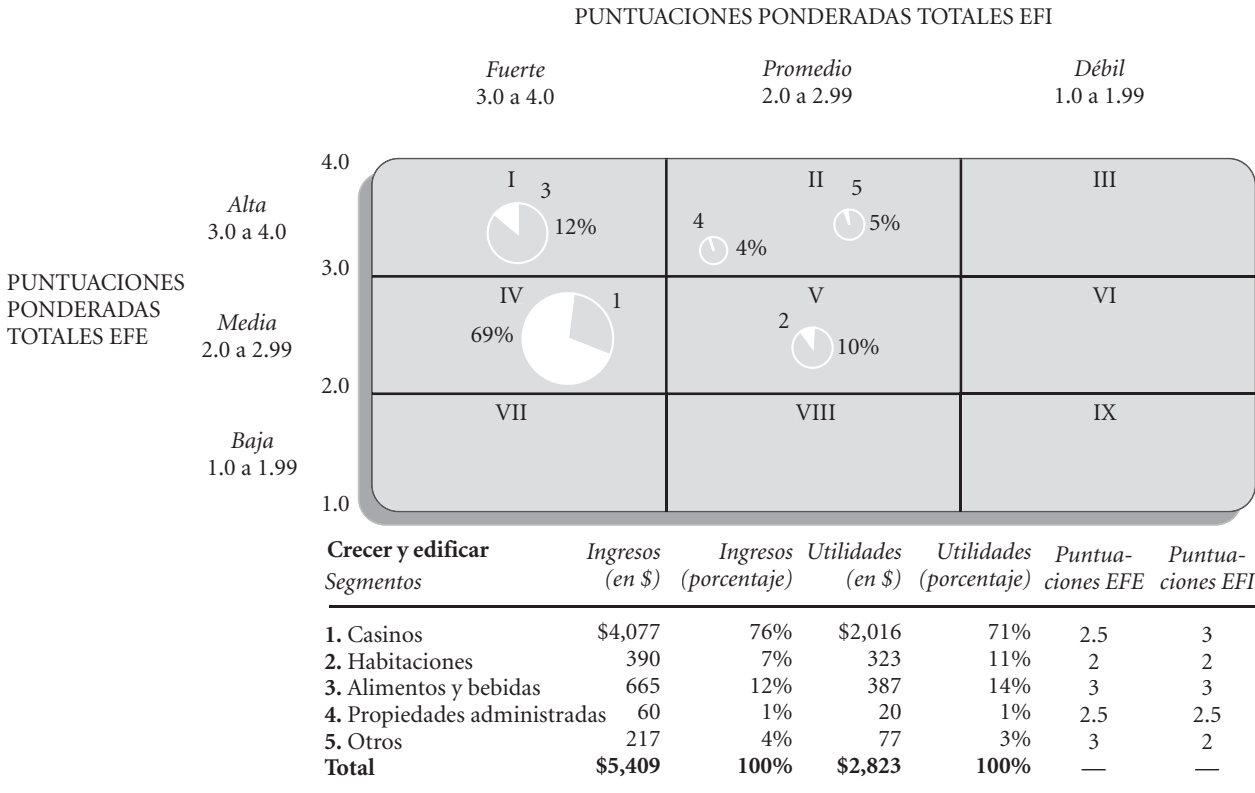
Matriz de la gran estrategia

Además de las matrices FODA, SPACE, BCG e IE, la *matriz de la gran estrategia* se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia, pero de la misma manera se podrían colocar las divisiones de una empresa. Como se ilustra en la figura 6-16, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en una excelente posición estratégica. Para estas compañías, la concentración continua en los mercados actuales (penetración y desarrollo de mercado) y en los productos (desarrollo de productos) es una estrategia apropiada. No es aconsejable que una empresa del cuadrante I cambie de manera notable sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización del cuadrante I tiene exceso de recursos, la integración directa, hacia atrás y horizontal resultan las estrategias más eficaces. Cuando una empresa del cuadrante I depende demasiado de un solo producto, entonces la diversificación relacionada podría reducir los riesgos asociados con una línea estrecha de productos. Las empresas del cuadrante I están en condiciones de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas. Podrán asumir riesgos de manera audaz cuando sea necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar seriamente su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria esté en crecimiento, no pueden competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la empresa es ineficaz y cuál

FIGURA 6-14
Matriz interna-externa (IE) para Harrah's (2004) (basada en productos)



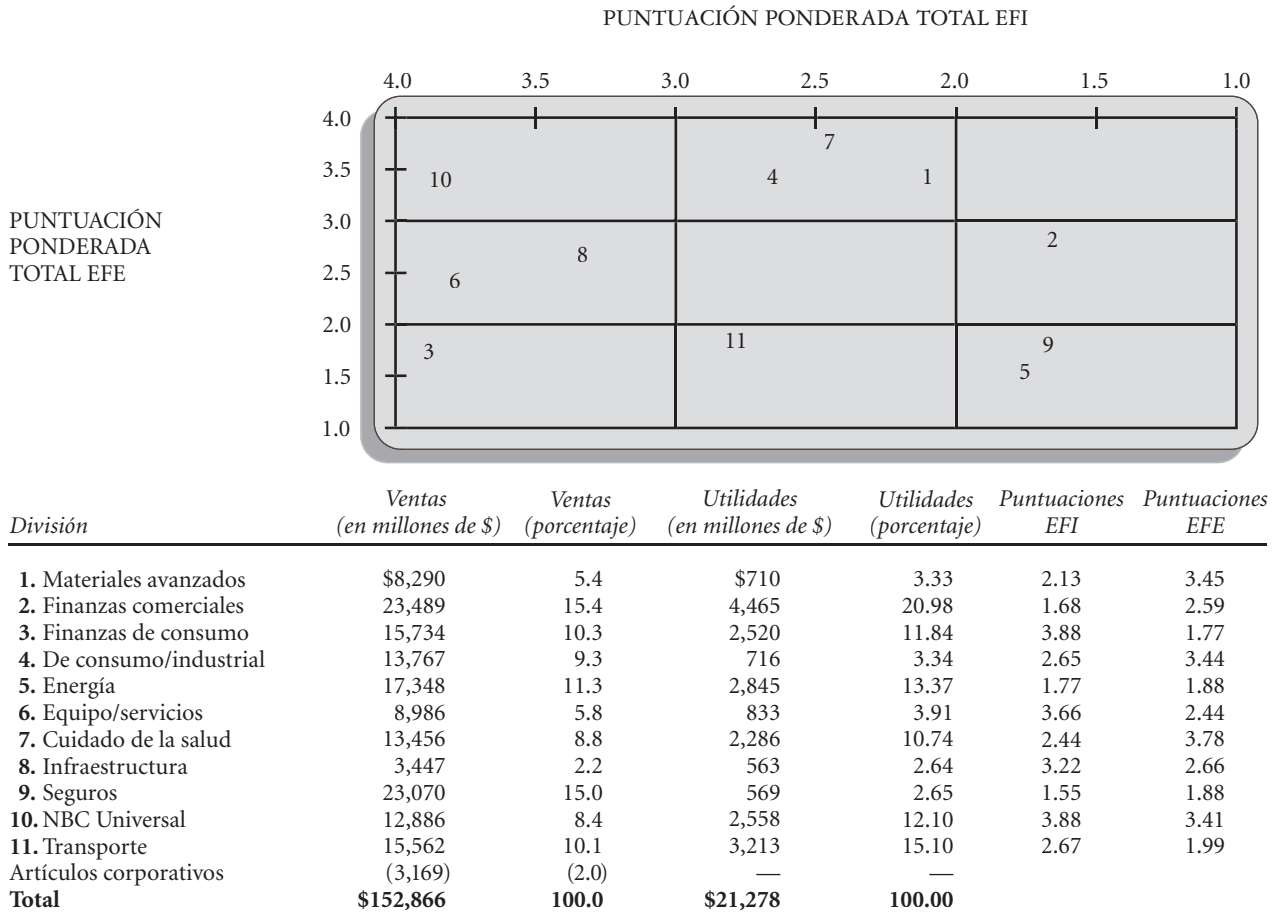
es la mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad. Puesto que las empresas del cuadrante II están en una industria de rápido crecimiento de mercado, una estrategia intensiva (en oposición a una integradora o de diversificación) es generalmente la primera opción que debe considerarse. Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, entonces la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. Se debe considerar la desinversión o la liquidación como último recurso. La desinversión puede suministrar los fondos necesarios para adquirir otros negocios o para recuperar acciones.

Las organizaciones del cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben realizar cuanto antes algunos cambios drásticos para evitar un mayor descenso y una posible liquidación. Primero habrá que reducir los costos más cuantiosos y los activos. Una estrategia alternativa es retirar los recursos del negocio actual y destinarlos a diversas áreas (diversificar). Si todo falla, las opciones finales para los negocios del cuadrante III son la desinversión o la liquidación.

Finalmente, los negocios del cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte pero están en una industria de lento crecimiento. Estas empresas tienen la fortaleza suficiente para lanzar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras: las empresas del cuadrante IV tienen, por lo general, altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitadas, además de que suelen seguir una diversificación exitosa relacionada o no relacionada. Las compañías del cuadrante IV también pueden buscar empresas conjuntas.

FIGURA 6-15

Ejemplo de matriz IE para General Electric (cierre de ejercicio fiscal 2004; en millones)



La etapa de decisión

El análisis y la intuición brindan una base para tomar decisiones referentes a la formulación de estrategias. Las técnicas de conciliación que se acaban de analizar revelan estrategias alternativas viables. Es probable que los gerentes y empleados que participan en el análisis y la elección de las estrategias hayan sugerido muchas de estas estrategias. Cualquier estrategia adicional que resulte de los análisis de conciliación se podría analizar y agregar a la lista de opciones alternativas viables. Según se indicó anteriormente en este capítulo, los participantes podrían calificar estas estrategias con base en una escala de 1 a 4 para formar una lista con las mejores estrategias, por orden de prioridad.

Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Además de los procedimientos para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades, existe una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. Esta técnica es la *matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)*, que abarca la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de estrategias.⁷ Esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MPEC

FIGURA 6-16

Matriz de la gran estrategia



Fuente: Adaptado de un artículo de Roland Christensen, Norman Berg y Malcolm Salter, *Policy Formulation and Administration*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1976, pp. 16-18.

utiliza los datos de entrada del análisis de la etapa 1 y los resultados del análisis de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo que configuran la etapa 1, junto con las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia que forman parte de la etapa 2, brindan la información necesaria para construir una MPEC (etapa 3). La MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. Como ocurre con otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere de un buen juicio intuitivo.

El formato básico de la MPEC se ilustra en la tabla 6-5. Observe que la columna de la izquierda de una MPEC consiste en los factores externos e internos clave (de la etapa 1) y la fila superior incluye las estrategias alternativas viables (de la etapa 2). Específicamente, la columna izquierda de una MPEC incluye la información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En una columna adyacente a los factores críticos para el éxito, se registran las ponderaciones respectivas de cada factor en la matriz EFE y la matriz EFI.

La fila superior de una MPEC consiste en las estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia. Estas herramientas de conciliación suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de conciliación tienen que ser evaluadas en una MPEC. Los estrategas deben utilizar el buen juicio intuitivo para seleccionar las estrategias que se vayan a incluir en una MPEC.

Conceptualmente, la MPEC determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se ca-

TABLA 6-5 Matriz de planeación estratégica cuantitativa, MPEC

<i>Factores clave</i>	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
	<i>Ponderación</i>	<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
<i>Factores externos clave</i>				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Administrativos				
De marketing				
De finanzas y contabilidad				
De producción y operaciones				
De investigación y desarrollo				
Sistemas de información gerencial				

pitalizan o mejoran. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la ponderación del efecto acumulativo de cada factor crítico interno y externo de éxito. En la MPEC es posible incluir cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas y cada uno de éstos puede incluir cualquier número de estrategias, pero solamente las estrategias dentro de un conjunto dado se evalúan entre sí. Por ejemplo, tal vez un conjunto de estrategias incluya la diversificación, mientras que otro considera la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital necesario. Estos dos conjuntos de estrategias son totalmente diferentes y la MPEC evalúa las estrategias sólo dentro de los conjuntos. Observe que en la tabla 6-5 se incluyen tres estrategias, pero sólo configuran un conjunto.

En la tabla 6-6 se presenta una MPEC para Campbell Soup Company. Este ejemplo ilustra todos los componentes de la MPEC: alternativas estratégicas, factores clave, ponderaciones, puntuación del grado de atractivo (PA), puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) y la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Los tres nuevos términos recién presentados (1. puntuaciones del grado de atractivo, 2. puntuaciones totales del grado de atractivo y 3. suma total de las puntuaciones del grado de atractivo) se definen y explican como las seis etapas requeridas para desarrollar una MPEC:

- Paso 1** *En la columna izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas.* Esta información se debe tomar directamente de la matriz EFE y de la matriz EFI. En la MPEC se deben introducir un mínimo de 10 factores críticos externos y de 10 factores críticos internos para el éxito.
- Paso 2** *Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo.* Estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y la matriz EFI. Las ponderaciones se presentan en una columna justo a la derecha de los factores críticos externos e internos del éxito.
- Paso 3** *Examine las matrices de la etapa 2 (de conciliación) e identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica.* Registre estas estrategias en la fila superior de la

TABLA 6-6 Una matriz MPEC para Campbell Soup Company

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
Factores clave	Ponderación	Empresa con- junta en Europa		Empresa con- junta en Asia	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
1. Una sola moneda para toda Europa, el euro.	.10	4	.40	2	.20
2. Aumento de la preocupación por la salud al elegir los alimentos.	.15	4	.60	3	.45
3. Surgen economías de libre mercado en Asia.	.10	2	.20	4	.40
4. La demanda de sopas aumenta un 10% anualmente.	.15	3	.45	4	.60
5. El TLCAN.	.05	—	—	—	—
Amenazas					
1. Los ingresos por alimentos aumentan apenas 1% anualmente.	.10	3	.30	4	.40
2. Banquet TV Dinners de ConAgra encabeza el mercado con el 27.4% de participación.	.05	—	—	—	—
3. Economías inestables en Asia.	.10	4	.40	1	.10
4. Las latas no son biodegradables.	.05	—	—	—	—
5. Bajo valor del dólar.	.15	4	.60	2	.30
	1.00				
Fortalezas					
1. Las ganancias se incrementaron un 30%.	.10	4	.40	2	.20
2. Nueva división norteamericana.	.10	—	—	—	—
3. Las nuevas sopas saludables tienen éxito.	.10	4	.40	2	.20
4. La participación de mercado de Swanson TV Dinners aumentó hasta llegar al 25.1%.	.05	4	.20	3	.15
5. Una quinta parte de las gratificaciones de todos los gerentes se basa en el desempeño corporativo general.	.05	—	—	—	—
6. La utilización de la capacidad aumentó del 60 al 80%.	.15	3	.45	4	.60
Debilidades					
1. Las ventas de Pepperidge Farm disminuyeron en un 7%.	.05	—	—	—	—
2. El costo de reestructuración es de \$302 millones.	.05	—	—	—	—
3. La operación europea de la compañía está perdiendo dinero.	.15	2	.30	4	.60
4. La compañía es lenta para globalizarse.	.15	4	.60	3	.45
5. El margen de ganancia antes de impuestos del 8.4% es apenas la mitad del promedio de la industria.	.05	—	—	—	—
Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo.	1.00		5.30		4.65

PA = Puntuación del grado de atractivo; PTA = Puntuación total del grado de atractivo;

Escala del grado de atractivo: 1 = no atractiva; 2 = poco atractiva; 3 = razonablemente atractiva; 4 = muy atractiva.

MPEC. Si es posible, agrupe las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

Paso 4

Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las *puntuaciones del grado de atractivo (PA)* se determinan mediante el examen de cada factor externo o interno clave, uno a la vez, y haciéndose la pregunta

“¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?” Si la respuesta a esta pregunta es *sí*, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Específicamente, las puntuaciones del grado de atractivo se deben asignar a cada estrategia para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre otras, considerando el factor particular. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva. Hay que trabajar fila por fila para desarrollar una MPEC. Si la respuesta a la pregunta anterior es *no* (lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la opción específica que se haga), entonces no se asignan puntuaciones del grado de atractivo a las estrategias del conjunto. Se utiliza un guión para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará. *Nota:* Si se asigna una puntuación PA a una estrategia, entonces hay que asignar puntuaciones PA a las demás. En otras palabras, si una estrategia recibe un guión, entonces todas las demás en la fila deben recibir un guión.

Paso 5 *Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo.* Las *puntuaciones totales del grado de atractivo* (PTA) se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las puntuaciones del grado de atractivo (paso 4) de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno de éxito. Cuanto más alta sea la *puntuación total del grado de atractivo*, más atractiva es la alternativa estratégica (considerando solamente el factor crítico del éxito adyacente).

Paso 6 *Calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo.* Hay que sumar las puntuaciones *totales del grado de atractivo* en cada columna de la estrategia de la matriz MPEC. La *suma total de las puntuaciones del grado de atractivo* (STPA) revela qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo en un conjunto dado de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

En la tabla 6-6 se observa que Campbell Soup está considerando dos estrategias alternativas: formar una empresa conjunta en Europa y otra en Asia.

Observe que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) no tiene ningún efecto en la opción que se hace entre las dos estrategias, por lo que aparece un guión (–) varias veces en esa fila. Otros factores tampoco tienen efecto en la elección que se tome, así que también en esas filas se colocan guiones. Si un factor en particular afecta a una estrategia pero no a la otra, afectará la elección que se haga, así que se deben registrar las puntuaciones del grado de atractivo. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo que asciende a 5.30 en la tabla 6-6 indica que la empresa conjunta en Europa es una estrategia más atractiva cuando se compara con la posibilidad de formar una empresa conjunta en Asia.

Se debe tener una base lógica para cada puntuación PA asignada. En la tabla 6-6, la base lógica para las puntuaciones PA en la primera fila es que la unificación de Europa occidental crea condiciones de negocios más estables en Europa que las que prevalecen en Asia. La puntuación PA de 4 para la empresa conjunta en Europa y 2 para la empresa conjunta en Asia indican que la primera estrategia es muy atractiva y la segunda es poco atractiva, considerando solamente el primer factor crítico de éxito. Por lo tanto, las puntuaciones PA no son simples conjeturas; deben ser racionales, defendibles y razonables. Hay que evitar dar a cada estrategia la misma puntuación del grado de atractivo. Observe en la tabla 6-6

que cuando se utilizan los guiones, se colocan en toda la fila. También observe que en una fila nunca se duplican los 4, los 3, los 2 o los 1. Trabaje otra vez fila por fila, no columna por columna. Éstas son pautas importantes que hay que seguir al elaborar una MPEC.

Características positivas y limitaciones de la MPEC

Una característica positiva de la MPEC es que los conjuntos de estrategias se pueden examinar en forma secuencial o simultánea. Por ejemplo, se podrían evaluar primero las estrategias del nivel corporativo, luego las del nivel divisional y después las del nivel funcional. No hay límite en el número de estrategias a evaluar o en el número de conjuntos de estrategias que pueden examinarse de una sola vez usando la MPEC.

Otra característica positiva de la MPEC es que requiere que los estrategas integren los factores externos e internos pertinentes en el proceso de decisión. Desarrollar una MPEC hace menos probable que los factores clave se pasen por alto o se ponderen de manera inadecuada. Una MPEC dirige la atención hacia las relaciones importantes que afectan las decisiones de la estrategia. Aunque desarrollar una MPEC requiere tomar una serie de decisiones subjetivas, ir tomando decisiones de menor importancia a lo largo del camino incrementa la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la organización. Es posible adaptar una MPEC para utilizarla en organizaciones pequeñas y grandes, lucrativas y sin fines de lucro; en resumen, es aplicable prácticamente a cualquier tipo de organización. Una MPEC enriquece especialmente el proceso de elección estratégica en empresas multinacionales porque permite considerar a la vez muchos factores y estrategias clave. También se ha aplicado con éxito en incontables empresas pequeñas.⁸

Sin embargo, la MPEC no carece de limitaciones. En primer término, siempre requiere de juicios intuitivos y conjeturas meditadas. Las clasificaciones y las puntuaciones del grado de atractivo requieren decisiones críticas, aun cuando se basen en información objetiva. La discusión entre estrategias, gerentes y empleados durante el proceso de formulación de estrategias, incluyendo el desarrollo de una MPEC, es constructiva y mejora las decisiones estratégicas. Es posible que durante el análisis y la elección de las estrategias surjan discusiones constructivas, motivadas por diferencias genuinas en la interpretación de la información y por las diversas opiniones que surgen. Otra limitación de la MPEC es que sólo será tan buena como lo sean la información previa y los análisis sobre los cuales se basa.

Aspectos culturales en la elección de la estrategia

Todas las organizaciones tienen una cultura. La *cultura* incluye un conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes compartidos que describen a una empresa. La cultura constituye la forma única que cada organización tiene de hacer negocios. Es la dimensión humana que crea solidaridad y significado, e inspira compromiso y productividad en una organización cuando se realizan los cambios de estrategias. Todos los seres humanos tienen la necesidad básica de darle un sentido a la vida, de sentir que tienen el control y de perseguir un propósito. Cuando los acontecimientos amenazan el propósito, los individuos reaccionan a la defensiva. Los gerentes y los empleados incluso podrían sabotear las nuevas estrategias en un esfuerzo por recuperar el *status quo*.

Es útil ver la administración estratégica desde una perspectiva cultural porque el éxito a menudo se basa en el grado de apoyo que las estrategias reciben de la cultura de una empresa. Si las estrategias de una compañía se ven apoyadas por los productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, lenguaje y héroes, entonces los gerentes podrán implementar a menudo cambios de forma rápida y sencilla. Sin embargo, si no existe y no se cultiva una cultura de apoyo, entonces los cambios de estrategia resultarán ineficaces o incluso contraproducentes. La cultura de una empresa puede ser antagónica a las nuevas estrategias y el resultado de ese antagonismo será la confusión y el desorden.

Las estrategias que requieren menos cambios culturales resultan más atractivas porque los grandes cambios quizá requieran de tiempo y esfuerzo considerables. Siempre que dos empresas se fusionan, es especialmente importante evaluar y considerar los vínculos entre la cultura y las estrategias. Por ejemplo, cuando Hewlett-Packard (HP) y Compaq se fusionaron, sus culturas empresariales eran muy diferentes una de la otra. La cultura de Compaq estaba orientada de forma descendente, mientras que la cultura en HP, conocida como el “estilo HP”, estaba basada en una “administración que recorre los pasillos”. Compaq era un vendedor que gastaba solamente el 3.5% de sus ingresos en investigación y desarrollo, mientras que HP era un inventor que gastaba el 6% de sus ingresos anuales en I&D. Compaq se centraba en unos cuantos productos importantes, mientras que HP presumía de tener un amplio surtido de productos en muchas categorías. El estilo de la administración de Compaq podía describirse como sociable, mientras que el de HP era introspectivo y analítico.⁹ La fuerza laboral de Compaq era muy competitiva, agresiva y estaba acostumbrada a asumir riesgos, mientras que el estilo HP consistía en basar las decisiones más en la experiencia, el profesionalismo y el análisis cuidadoso.

La cultura ofrece una explicación para las dificultades que una empresa encuentra cuando intenta cambiar de dirección estratégica, como explica la siguiente declaración:

Poseer la cultura corporativa “correcta” no es lo único que constituye la esencia y la base de la excelencia corporativa; el éxito o el fracaso de las reformas corporativas necesarias también depende de la sagacidad y la capacidad de la administración para cambiar la cultura que impulsa la empresa en el momento adecuado y en sintonía con los cambios requeridos en las estrategias.¹⁰

La política de la elección de la estrategia

Todas las organizaciones son políticas. A menos que sean encauzadas, las maniobras políticas consumen tiempo valioso, trastornan los objetivos organizacionales, desperdician la energía humana y dan como resultado la pérdida de empleados valiosos. Algunas veces los prejuicios políticos y las preferencias personales consiguen arraigarse indebidamente en las decisiones para elegir la estrategia. Las políticas internas afectan la elección de las estrategias en todas las organizaciones. La jerarquía de mando de una organización, combinada con las aspiraciones de carrera de las diversas personas y la necesidad de asignar los recursos siempre escasos, garantiza la formación de coaliciones de individuos que se esfuerzan en cuidar de sí mismos primero y de la organización en segundo, tercero o cuarto lugar. Las coaliciones de individuos se forman a menudo alrededor de las cuestiones de estrategia clave que enfrenta una empresa. Una responsabilidad importante de los estrategas es dirigir el desarrollo de las coaliciones, consolidar la noción generalizada de equipo y ganar el apoyo de personas y de grupos clave.

En la ausencia de un análisis objetivo, las decisiones en torno de la estrategia se basan muy a menudo en la política del momento. Con el desarrollo de mejores herramientas para la formulación de estrategias, los factores políticos son menos importantes a la hora de tomar decisiones estratégicas. Cuando no hay objetividad, es probable que los factores políticos dicten las estrategias y eso resulta lamentable. Administrar las relaciones políticas es una parte integral de desarrollar el entusiasmo y el espíritu de compañerismo de una organización.

En un estudio clásico de la administración estratégica en nueve grandes corporaciones se examinaron las tácticas políticas de los estrategas exitosos y de los no exitosos.¹¹ Se encontró que los primeros dejaban que las ideas y propuestas que no recibían mucho apoyo desaparecieran por medio de la inactividad, mientras que ponían obstáculos o pruebas adicionales para las ideas con más apoyo que se consideraban inaceptables, aunque no recibieran una oposición abierta. Los estrategas exitosos mantenían un bajo perfil político respecto de las propuestas inaceptables y se esforzaban por dejar que las decisiones más negativas provinieran de sus subordinados o de un consenso de grupo, reservándose así sus vetos personales para las cuestiones importantes y en los momentos cruciales. Los

estrategas exitosos llevaban a cabo muchas conversaciones y cuestionamientos informales para estar al corriente de cómo avanzaban las cosas y para saber cuándo intervenir. Conducían la estrategia, pero no la dictaban. Daban pocas órdenes, anunciaban pocas decisiones, se basaban mucho en el cuestionamiento informal y preferían comprobar y dejar en claro las cosas cuando surgiera un consenso.

Los estrategas exitosos recompensaban generosa y visiblemente las ideas clave que tenían éxito. Asignaban la responsabilidad de las nuevas ideas importantes a los *campeones*, es decir, a los individuos que se identificaban más con la idea o producto y cuyo futuro estaba ligado al éxito de éstos. Permanecían alerta al efecto simbólico de sus propias acciones y declaraciones para no enviar falsas señales que pudieran estimular movimientos en direcciones no deseadas.

Además, los estrategas exitosos se aseguraban de que todas las bases importantes del poder dentro de una organización gozaran de representación en la alta gerencia, o que al menos tuvieran acceso a ella. Interponían caras y opiniones nuevas al momento de considerar cambios importantes. Esto es fundamental porque los nuevos empleados y gerentes poseen más entusiasmo y empuje que los empleados que han estado en la empresa durante más tiempo. Los nuevos empleados no ven el mundo desde la misma antigua óptica, ni tampoco actúan como pantallas contra los cambios. Los estrategas exitosos reducían lo más posible la exposición de su postura política en cuestiones demasiado polémicas y en circunstancias en las cuales podría surgir una oposición importante por parte de los centros clave de poder. En conjunto, estos hallazgos conforman una base para administrar las relaciones políticas en una organización.

Puesto que las estrategias deben ser eficaces en el mercado y capaces de lograr el compromiso interno, las siguientes tácticas que han utilizado los políticos durante siglos pueden ayudar a los estrategas:

- **Equifinalidad:** A menudo es posible alcanzar resultados similares utilizando diversos medios o trayectorias. Los estrategas deben reconocer que alcanzar un resultado exitoso es más importante que imponer el método para alcanzarlo. Es posible generar nuevas alternativas que den los mismos resultados pero con un mayor potencial de lograr el compromiso.
- **Satisfacción:** Lograr resultados satisfactorios con una estrategia aceptable es mucho mejor que no alcanzar los resultados óptimos con una estrategia impopular.
- **Generalización:** Cambiar el enfoque de cuestiones específicas a otras más generales puede aumentar las opciones de los estrategas para lograr el compromiso organizacional.
- **Enfoque en las cuestiones de mayor jerarquía:** Al elevar un asunto a un nivel más alto, se posponen muchos intereses a corto plazo a favor de intereses a largo plazo. Por ejemplo, al centrarse en cuestiones de supervivencia, las industrias automotriz y de aviación pudieron convencer a los sindicatos de que hicieran concesiones en lo referente a los aumentos salariales.
- **Permitir acceso político a los asuntos importantes:** Las decisiones de política y estrategia con consecuencias negativas importantes para los gerentes de nivel medio motivarán la intervención de su parte. Si estos gerentes no tienen ninguna oportunidad de adoptar una postura respecto de tales decisiones en los foros políticos apropiados, son capaces de oponerse férreamente a las decisiones después de que éstas se hayan tomado. Permitir tal acceso político da a los estrategas la información que de otra manera no estaría disponible y que será útil a la hora de manejar esta clase de intervención.¹²

Cuestiones de autoridad

Un “director”, según el diccionario Webster, es “uno de un grupo de personas encargado de la dirección general de una empresa corporativa”. Un *consejo de directores* es un grupo de individuos que son elegidos por los dueños de una corporación para supervisar y guiar la gerencia y estar atentos a los intereses de los accionistas. El acto de vigilar y dirigir se co-

noce como *gobierno o autoridad*. La Asociación Nacional de Directores Corporativos de Estados Unidos define la autoridad como “la característica de asegurarse de que se establezcan objetivos y planes estratégicos a largo plazo y de que la estructura administrativa apropiada esté en su lugar para alcanzar tales objetivos, verificando al mismo tiempo que la estructura funcione para mantener la integridad, la reputación y la responsabilidad de la corporación frente a sus diversos elementos constitutivos”. El amplio alcance de las funciones del consejo directivo muestra cómo tales organismos son responsables del desempeño total de la empresa. Cuando ocurrieron las bancarrotas y los escándalos de Worldcom, Tyco y Enron, los accionistas demandaron a los consejos directivos, acusándolos de realizar una mala administración de sus intereses. En Estados Unidos y Europa de están aprobando nuevas leyes de responsabilidad para reforzar los códigos corporativos de autoridad y para exigir una mayor divulgación de información financiera en las empresas que cotizan en la bolsa de valores. Las funciones y obligaciones de un consejo de directores se clasifican en cuatro amplias categorías, como se indica en la tabla 6-7.

Hasta hace poco tiempo, los consejos de directores hacían la mayor parte de su trabajo sentados en torno a elegantes mesas de madera pulida. Sin embargo, los directores de Hewlett-Packard, entre muchos otros, ahora entran a su propio sitio Web dos veces a la semana y llevan a cabo sus negociaciones basados en la exhaustiva información confidencial colocada ahí por el equipo de la alta dirección de la empresa. Una vez perfectamente informados, los miembros del consejo se reúnen en persona para analizar los asuntos más importantes a los que se enfrenta la empresa. La sección “Perspectiva del comercio electrónico” trata sobre esta necesidad de “ejercer la autoridad *online*”.

En la actualidad, los consejos de directores están compuestos en su mayoría por elementos externos que participan cada vez más en la administración estratégica de las organizaciones. La tendencia en Estados Unidos es reducir el tamaño de los consejos directivos (un promedio de 12 miembros, en vez de los 18 de hace algunos años), pero incrementar la responsabilidad de cada uno de sus miembros. *Business Week* evaluó recientemente los consejos de la mayoría de las grandes compañías de Estados Unidos y encontró los siguientes “principios de buen gobierno”:

1. No más de dos directores son o fueron ejecutivos de la compañía.
2. Ningún director hace negocios con la compañía ni acepta honorarios legales o de consultoría por parte de la empresa.
3. Los comités de auditoría, remuneración y designación están conformados únicamente por directores externos.
4. Cada director posee una considerable participación en el capital de la compañía, excepto opciones sobre acciones.
5. Por lo menos un director externo posee amplia experiencia en el negocio principal de la compañía y por lo menos uno ha sido director general de una compañía de dimensiones similares.
6. Los directores de tiempo completo tienen cargos en no más de cuatro consejos y los jubilados, en no más de siete.
7. Cada director asiste por lo menos al 75% de todas las reuniones.
8. El consejo se reúne con regularidad sin la presencia de la administración y evalúa cada año su propio desempeño.
9. El comité de auditoría se reúne por lo menos cuatro veces al año.
10. El consejo es frugal en la paga de los ejecutivos, diligente en las responsabilidades de supervisión durante la sucesión de un director general, y rápido para actuar cuando surgen problemas.
11. El director general no es al mismo tiempo el presidente del consejo.
12. Los accionistas tienen poder e información considerables para elegir y sustituir a los directores.
13. Las opciones de compra-venta de acciones se consideran un gasto corporativo.
14. Los puestos de directores no se traslapan (es decir, un director general nunca participa en la junta que le corresponde a otro director).¹³

TABLA 6-7 Obligaciones y responsabilidades del consejo de directores

1. CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LA GERENCIA

- a) Selecciona al director general.
- b) Sanciona al equipo del director general.
- c) Provee un foro al director general.
- d) Asegura la capacidad administrativa.
- e) Evalúa el desempeño de la administración.
- f) Establece los niveles salariales de la gerencia, incluyendo los beneficios adicionales.
- g) Garantiza la integridad administrativa mediante continuas auditorías.
- h) Traza el curso corporativo.
- i) Idea y revisa las políticas que la administración pondrá en práctica.

2. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LEGALES

- a) Se mantiene al corriente de las nuevas leyes.
- b) Se asegura de que toda la organización cumpla con las prescripciones legales.
- c) Aprueba los reglamentos y las resoluciones relacionadas.
- d) Elige a los nuevos directores.
- e) Aprueba los presupuestos de capital.
- f) Autoriza solicitudes de préstamos, emisión de nuevas acciones, bonos y demás.

3. CONSIDERACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS ACCIONISTAS

- a) Supervisa la calidad de los productos.
- b) Facilita la evolución ascendente en la calidad de la vida laboral de los empleados.
- c) Revisa las políticas y las prácticas laborales.
- d) Mejora el clima para los clientes.
- e) Mantiene en el más alto nivel las relaciones con la comunidad.
- f) Utiliza su influencia para mejorar los contactos gubernamentales, profesionales y educativos.
- g) Mantiene una buena imagen pública.

4. MEJORA EN LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS

- a) Preserva la participación de capital de los accionistas.
 - b) Estimula el crecimiento corporativo de forma que la empresa sobreviva y prospere.
 - c) Protege contra la dilución del capital.
 - d) Asegura la representación equitativa de los accionistas.
 - e) Mantiene informados a los accionistas a través de cartas, informes y reuniones.
 - f) Declara correctamente los dividendos.
 - g) Garantiza la supervivencia corporativa.
-

Business Week consideró que algunos de los “peores” consejos directivos eran los de Apple, Consec, Gap, Kmart, Qwest, Tyson Foods y Xerox; los “mejores” consejos eran los de 3M, Apria Healthcare, Colgate-Palmolive, General Electric, Home Depot, Intel, Johnson & Johnson, Medtronic, Pfizer y Texas Instruments. Actualmente, ser miembro de un consejo directivo requiere mucho más tiempo, es mucho más difícil y exige un conocimiento técnico y un compromiso financiero mayores que en el pasado. Jeff Sonnerfeld, decano asociado de la Escuela de Administración de Yale, opina que “los consejos de directores se están subiendo las mangas de la camisa para participar de manera más estrecha en la toma de decisiones administrativas”. Desde los escándalos de Enron y de Worldcom, los directores generales y los consejos de las empresas están obligados a certificar personalmente los estados financieros; los préstamos de la compañía a ejecutivos y directores se volvieron ilegales y actualmente se realiza un reporte más rápido de las transacciones internas de acciones.



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El consejo de directores hace su trabajo online

Los directores actuales deben comprender mejor las operaciones de su empresa. Ahora, hacer negocios *online* en sus propios sitios privados y seguros es una práctica común en el 23% de las corporaciones estadounidenses. Además de HP, otras empresas que tienen consejos que realizan la mayor parte de sus negociaciones *online* incluyen a Cinergy, Albertson's, Intel, Motorola y Tyco International. Algunas de estas empresas afirman sentirse más seguras enviando la información confidencial electrónicamente que confiando en mensajeros para entregar en la mano los paquetes de documentos.

La Ley Sarbanes-Oxley de 2002 incluye reformas en la manera de gobernar las empresas, que exigen a los comités de auditoría de los consejos reunirse con mayor frecuencia que en el pasado, por lo que las reuniones *online* resultan ahora muy adecuadas. Esta ley establece las "mejores prácticas" de los consejos de directores de empresas públicas; incluso las empresas privadas se están apresurando en adoptar estas nuevas normas y procedimientos.

Algunas recomendaciones que las empresas pioneras ofrecen a las demás cuando intenten trasladar sus consejos de directores a Internet son las siguientes:

1. Establecer una fuerte seguridad, accesos protegidos por contraseña y cortafuegos (*firewalls*) en el sitio Web especial del consejo de directores.

2. Mantener al mínimo las gráficas de gran volumen, puesto que muchos directores en casa o en los hoteles no tienen acceso rápido a Internet.
3. Establecer una línea telefónica directa que brinde a los directores el apoyo técnico que necesiten.
4. Realizar un diseño sencillo del sitio de manera que los directores puedan tener acceso fácil a discursos históricos y otros temas de interés.
5. Establecer mensajes instantáneos, correo electrónico y la posibilidad de mantener conferencias en la Web, de tal forma que los directores puedan interactuar aun cuando estén a miles de kilómetros de distancia.

Una ventaja de las reuniones *online* del consejo es que los directores más insistentes y los que más hablan no podrán dominar las discusiones. El correo electrónico permite que los directores tengan un contacto más privado entre ellos y esto también constituye una ventaja. Sin embargo, algunos directores generales se sienten amenazados por los directores que se pueden aliar y planear por su cuenta utilizando el sitio Web especial de la empresa.

Fuente: Adaptado de un artículo de George Anders, "Run a Board Meeting", *Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 2003, p. R6.

Así como los directores están comenzando a dar mayor importancia al hecho de mantenerse al tanto de la salud y las operaciones de una organización, también están asumiendo un papel más activo para asegurarse de que los documentos emitidos públicamente sean representaciones exactas del estado de la empresa. Cada vez se reconoce más que un consejo de directores tiene responsabilidades legales frente a los accionistas y la sociedad no sólo en torno a todas las actividades de la compañía y el desempeño corporativo, sino también al asegurarse de que las empresas tengan una estrategia eficaz. No aceptar la responsabilidad de revisar o de evaluar la estrategia de una empresa se considera una infracción seria de los deberes de un director. Cada vez con mayor frecuencia, los accionistas, los organismos gubernamentales y los clientes demandan legalmente a los directores por fraude, omisiones, informes imprecisos, negligencia e ignorancia culpable de las operaciones de sus empresas. Los seguros de responsabilidad para los directores son excepcionalmente costosos y han hecho dimitir a numerosos directores.

Más del 50% de los directores externos de las empresas que aparecen en la lista de Fortune 500 han renunciado en los últimos años.¹⁴ Los 12 directores anteriores de Worldcom pagaron \$25 millones de su propio bolsillo para solucionar las demandas de los accionistas y esto ha sentado un precedente sobre la responsabilidad de los directores. Entre las 1,000 empresas catalogadas por Fortune, la paga promedio de un miembro de consejo se incrementó un 32% desde que la Ley Sarbanes-Oxley entró en vigor en 2002, hasta llegar a \$57,000 al año. Esto es proporcional al incremento de la responsabilidad de los

miembros. En los últimos 10 años, el porcentaje de esos consejos que incluyen por lo menos a una mujer aumentó del 63 al 82%, mientras que el porcentaje que incluye al menos un miembro de una minoría étnica aumentó del 44 al 76%.

La Ley Sarbanes-Oxley dio lugar a decenas de reacomodos en la conformación de los consejos entre las empresas que cotizan en la bolsa de valores. Los puestos de director general y de presidente ahora deben recaer en dos personas distintas, y los comités de auditoría del consejo deben incluir, por lo menos, a un experto financiero como miembro. Los comités de auditoría del consejo ahora se reúnen 10 veces o más al año, en lugar de las 3 o 4 reuniones que realizaban antes de promulgarse esta ley. La legislación pone fin a la atmósfera de “club exclusivo” de la mayoría de los consejos y ha desplazado el poder de los directores generales a los directores. Aunque está dirigida a compañías de cotización pública, la ley también ha tenido un efecto similar en las compañías que no cotizan en la bolsa y que son propiedad de un grupo reducido de personas.¹⁵

En Suecia, una nueva ley recién aprobada exige que al menos haya un 25% de representación femenina en las salas de juntas. El gobierno noruego ha aprobado una legislación similar según la cual el 40% de los directores corporativos de ese país deben ser mujeres. En Estados Unidos, las mujeres cuentan actualmente con casi el 13% de los asientos en los consejos de las empresas catalogadas dentro del índice S&P 500, y el 10% en empresas del índice S&P 1,500. El Centro de Investigación de Responsabilidad del Inversionista en Washington, D. C. reporta que las minorías tienen apenas un 8.8% de los asientos en los consejos de las compañías del índice S&P 1,500. Las empresas progresistas reconocen que en los consejos las mujeres y las minorías hacen preguntas y sugerencias que no suelen hacer los hombres de origen caucásico, lo cual es útil porque tanto las mujeres como las minorías conforman gran parte de la base de consumidores en todo el mundo.

Una respuesta directa al aumento de la presión sobre los directores para que se mantengan informados y cumplan con sus responsabilidades es que los comités de auditoría ya son algo habitual. Un consejo de directores debe llevar a cabo una auditoría anual de estrategias de una manera muy parecida a como analiza los estados financieros. Al realizar tal auditoría, un consejo podría trabajar conjuntamente con la administración de operaciones o buscar asesoría externa. Los consejos deben desempeñar un papel que vaya más allá de la realización de una auditoría estratégica. Deben brindar mayor información y asesoría en el proceso de formulación de estrategias para asegurarse de que la labor de los estrategas de verdad atienda las necesidades a largo plazo de la empresa. Esto es posible mediante la formación de tres comités particulares del consejo: los comités de nombramiento, que proponen a los candidatos para el consejo y para ocupar puestos ejecutivos senior de la empresa; los comités de remuneración, que evalúan el desempeño de los ejecutivos de alto nivel y determinan los términos y las condiciones de su empleo; y los comités de auditoría, que dan atención desde el nivel del consejo al desempeño y a las políticas financieras y de responsabilidad de la compañía.

CONCLUSIÓN

VISITE INTERNET

Ofrece respuestas a las “preguntas más frecuentes sobre la planeación estratégica”.
(www.allianceonline.org/faqs.html)

La esencia de la formulación de estrategias consiste en evaluar si una organización está haciendo las cosas de la manera correcta y cómo puede ser más eficaz en lo que hace. Cada organización debe tener cuidado de no caer prisionera de su propia estrategia, porque incluso las mejores estrategias, tarde o temprano, se vuelven obsoletas. Una evaluación continua de la estrategia ayuda a que la gerencia no caiga en la autocomplacencia. Se deben desarrollar y coordinar objetivos y estrategias de forma consciente y no esperar a que simplemente surjan de las decisiones que se toman durante las operaciones cotidianas.

Una organización sin sentido de dirección y sin una estrategia coherente precipita su desaparición. Cuando una organización no sabe adónde desea ir, termina generalmente en algún lugar en el que no deseaba estar. Todas las organizaciones tienen que establecer y comunicar sus objetivos y estrategias con claridad y de manera totalmente consciente.

En este capítulo se describen las herramientas modernas de formulación de estrategias y se integran en un esquema práctico de tres etapas. Herramientas como las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y MPEC permiten mejorar notablemente la calidad de las decisiones estratégicas, pero nunca deben utilizarse para determinar la elección de las estrategias. Siempre es fundamental considerar y manejar los aspectos relacionados con el comportamiento, la cultura y la política que influyen en la generación y selección de las estrategias. Ante la creciente presión legal de grupos externos a las empresas, los consejos de directores están asumiendo un papel cada vez más activo en el análisis y la elección de las estrategias, lo cual es una tendencia positiva para las organizaciones.

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Campeones (p. 246)	Estrellas (p. 230)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG) (p. 227)
Cartera de negocios (p. 227)	Etapas de conciliación (p. 219)	Matriz interna-externa (IE) (p. 227)
Conciliar (p. 220)	Etapas de decisión (p. 219)	Perros (p. 231)
Consejo de directores (p. 246)	Etapas de entrada (p. 219)	Posición relativa de participación de mercado (p. 227)
Cuadrante agresivo (p. 227)	Fortaleza de la industria (FI) (p. 225)	Puntuaciones del grado de atractivo (PA) (p. 243)
Cuadrante competitivo (p. 227)	Fortaleza financiera (FF) (p. 225)	Puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) (p. 243)
Cuadrante conservador (p. 227)	Gobierno o autoridad (p. 247)	Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA), (p. 243)
Cuadrante defensivo (p. 227)	Interrogantes (p. 230)	Sustentabilidad (p. 218)
Cultura (p. 244)	Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) (p. 221)	Vacas lecheras (p. 231)
Efecto de halo (p. 219)	Matriz de la gran estrategia (p. 237)	Vector direccional (p. 227)
Esquema de la formulación de la estrategia (p. 219)	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) (p. 239)	Ventaja competitiva (VC) (p. 225)
Estabilidad ambiental (EA) (p. 225)	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) (p. 225)	
Estrategias DA (p. 221)		
Estrategias DO (p. 221)		
Estrategias FA (p. 221)		
Estrategias FO (p. 221)		

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

1. ¿En qué se diferenciaría la aplicación del esquema de formulación de estrategias en una pequeña empresa y en una organización grande?	Divisiones	1	2	3
2. ¿Qué tipos de estrategias recomendaría para una organización que alcanza puntuaciones ponderadas totales de 3.6 en la matriz EFI y de 1.2 en la matriz EFE?	Utilidades	\$10	\$15	\$25
3. A partir de la siguiente información, desarrolle una matriz SPACE para la Corporation XYZ: FF = +2; EA = -6; VC = -2; FI = +4.	Ventas	\$100	\$50	\$100
4. Con la información de la siguiente tabla, desarrolle una matriz BCG y una matriz IE:	Participación relativa de mercado	0.2	0.5	0.8
	Tasa de crecimiento de la industria	+ .20	+ .10	- .10
	Puntuaciones ponderadas totales EFI	1.6	3.1	2.2
	Puntuaciones ponderadas totales EFE	2.5	1.8	3.3

5. Explique los pasos implicados en el desarrollo de una MPEC.
6. ¿Cómo desarrollaría un conjunto de objetivos para su escuela o negocio?
7. ¿Cuál cree que es el papel propio de un consejo de directores en la administración estratégica? ¿Por qué?
8. Analice las limitaciones de diversas técnicas analíticas de formulación de estrategias.
9. Explique por qué los factores culturales deben ser una consideración importante al analizar y elegir entre estrategias alternativas.
10. ¿En qué se parecen las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia? ¿En qué se diferencian?
11. ¿En qué se diferencian las organizaciones lucrativas y las organizaciones sin fines de lucro en relación con su forma de aplicar el esquema de formulación de estrategias?
12. Desarrolle una matriz SPACE para una compañía que es débil financieramente y también un competidor débil. La industria en la que se desenvuelve esta compañía es bastante estable, pero el crecimiento proyectado de la industria en ingresos y utilidades no es bueno. Nombre todos los ejes y cuadrantes.
13. Haga una lista de cuatro limitaciones de una matriz BCG.
14. Elabore un ejemplo que demuestre claramente que usted es capaz de desarrollar una matriz IE para una compañía de tres divisiones, donde cada una obtiene \$10, \$20 y \$40 en ingresos y \$2, \$4 y \$1 en utilidades. Enuncie otras suposiciones necesarias. Nombre los ejes y los cuadrantes.
15. ¿Qué procedimientos podrían ser necesarios si el vector SPACE cae justo en el eje entre los cuadrantes competitivo y defensivo?
16. En una matriz BCG o en la matriz de la gran estrategia, ¿cuál consideraría una tasa de crecimiento rápido de mercado (o de la industria)?
17. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una compañía (y de un país) que participan en un registro de contaminación?
18. ¿De qué manera afecta la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 a los consejos de directores de Estados Unidos?
19. Ordene los “principios de buen gobierno (o autoridad)” de *Business Week* del 1 al 14 de acuerdo con su importancia (donde 1 es el más importante y 14 el menos importante) para indicar su evaluación de estas nuevas reglas.
20. ¿Por qué es importante trabajar fila por fila en vez de columna por columna en la preparación de una MPEC?
21. ¿Por qué hay que evitar colocar un doble 4 en una misma fila en la preparación de una MPEC?
22. Visualice una MPEC sin la columna de ponderaciones. ¿Sería aún así un análisis útil? ¿Por qué? ¿Qué es lo que se pierde al suprimir la columna de las ponderaciones?
23. Prepare una matriz BCG para una empresa de dos divisiones con ventas de \$5 y \$8 frente a utilidades de \$3 y \$1, respectivamente. Enuncie suposiciones para los ejes de posición relativa de la participación de mercado y de la tasa de crecimiento de la industria, de forma que le permitan construir el diagrama.
24. Considere desarrollar una matriz BCG para antes y después o una matriz IE para revelar los resultados previstos de sus estrategias propuestas. ¿Qué limitación del análisis superaría de alguna manera este procedimiento?
25. Si una empresa ostenta el liderazgo de la participación de mercado de su industria, ¿en qué parte de la matriz BCG recaería el círculo?
26. Si una empresa compite en una industria muy inestable, como la de telecomunicaciones, ¿en qué parte del eje EA de la matriz SPACE trazaría usted el punto apropiado?
27. ¿Por qué cree que la matriz FODA es la más ampliamente utilizada de todas las matrices de estrategias?
28. El sitio Web www.strategyclub.com ofrece plantillas de estrategias para todas las matrices del capítulo 6. ¿De qué manera podrían ser útiles esas plantillas en la preparación de un ejemplo de una matriz BCG o una IE?

NOTAS

1. Jane Kim, “Business Schools Take a Page from Kinder, Gentler Textbook”, *Wall Street Journal*, 22 de octubre de 2003, p. B2C.
2. R. T. Lenz, “Managing the Evolution of the Strategic Planning Process”, *Business Horizons* 30, núm. 1, enero-febrero de 1987, p. 37.
3. Robert Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, primavera de 1991, p. 114.
4. Heinz Wehrich, “The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis”, *Long Range Planning* 15,

- núm. 2, abril de 1982, p. 61. Nota: Aunque el doctor Weihrich modificó primero el análisis SWOT para formar la matriz TOWS, las siglas SWOT se utilizan más ampliamente en la práctica que las siglas TOWS.
5. Greg, Dess, G. T. Lumpkin y Alan Eisner, *Strategic Management: Text and Cases*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2006, p. 72.
 6. H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982, pp. 155-156. Reimpreso con permiso del editor.
 7. Fred David, "The Strategic Planning Matrix-A Quantitative Approach", *Long Range Planning* 19, núm.5, octubre de 1986, p. 102; Andre Gib y Robert Margulies, "Making Competitive Intelligence Relevant to the User", *Planning Review* 19, núm. 3, mayo-junio de 1991, p. 21.
 8. Fred David, "Computer-Assisted Strategic Planning in Small Businesses", *Journal of Systems Management* 36, núm. 7, julio de 1985, pp. 24-34.
 9. Jon Swartz, "How Will Compaq, H-P Fit Together?", *USA Today*, 6 de septiembre de 2001, p. 3B.
 10. Y. Allarie y M. Firsirotu, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations", *Sloan Management Review* 26, núm. 3, primavera de 1985, p. 19. Otro excelente artículo es el de P. Shrivastava, "Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture", *Journal of Business Strategy* 5, núm. 3, invierno de 1985, pp. 103-111.
 11. James Brian Quinn, *Strategies for Changes: Logical Incrementalism*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1980, pp. 128-145. Estas tácticas políticas se mencionan en A. Thompson y A. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Plano, TX, Business Publications, 1984, p. 261.
 12. William Guth e Ian MacMillan, "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest", *Strategic Management Journal* 7, núm. 4, julio-agosto de 1986, p. 321.
 13. Louis Lavelle, "The Best and Worst Boards", *Business Week*, 7 de octubre de 2002, pp. 104-110.
 14. Anne Fisher, "Board Seats Are Going Begging", *Fortune*, 16 de mayo de 2005, p. 204.
 15. Matt Murray, "Private Companies Also Feel Pressure to Clean Up Acts", *Wall Street Journal*, 22 de julio de 2003, p. B1.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

- Buswick, Ted, Clare Morgan y Kirsten Lange. "Poetry in the Boardroom: Thinking Beyond the Facts", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 1 (2005): 34.
- Dalton, D. R. y C. M. Dalton. "Executive Digest: Spotlight on Corporate Governance", *Business Horizons* 48, núm. 2, marzo-abril de 2005, p. 95.
- Delmas, M. y Y. Tokat. "Deregulation, Governance Structures, and Efficiency: The U.S. Electric Utility", *Strategic Management Journal* 26, núm. 5, mayo de 2005, p. 441.
- Deutsch, Y. "The Impact of Board Composition on Firms' Critical Decisions: A Meta-Analytic Review", *Journal of Management* 31, núm. 3, junio de 2005, p. 424.
- Fram, E. H. "Governance Reform-It's Only Just Begun", *Business Horizons* 47, núm. 6, noviembre-diciembre de 2004, p. 10.
- Hillman, A. J. "Politicians on the Board of Directors: Do Connections Affect the Bottom Line?", *Journal of Management* 31, núm. 3, junio de 2005, p. 464.
- Morris, D. "A New Tool for Strategy Analysis: The Opportunity Model", *Journal Business Strategy* 26, núm.3, 2005, p. 50.
- Peng, M. W. "Outside Directors and Firm Performance During Institutional Transitions", *Strategic Management Journal* 25, núm. 5, mayo de 2004, p. 453.
- Roos, J. "Opinion: Sparking Strategic Imagination", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 1, otoño de 2004, p. 96.
- Shafer, S. M., H. J. Smith y J. C. Linder. "The Power of Business Models", *Business Horizons* 48, núm. 3, mayo-junio de 2005, p. 199.
- Sussland, Willy A. "Business Value and Corporate Governance: A New Approach", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 1, 2004, p. 49.
- Yin, X. y E. J. Zajac. "The Strategy/Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising Arrangements", *Strategic Management Journal* 25, núm. 4, abril de 2004, p. 365.

Ejercicios experienciales



Ejercicio experiencial 6A

Desarrollar una matriz FODA para Google

OBJETIVO

La técnica más utilizada para la formulación de estrategias entre las empresas estadounidenses es la matriz FODA (o SWOT). Este ejercicio requiere el desarrollo de una matriz FODA para Google. Conciliar los factores externos e internos clave en una matriz FODA requiere de buenas habilidades intuitivas y conceptuales. Usted mejorará con la práctica al desarrollar una matriz FODA.

INSTRUCCIONES

Recuerde que en el ejercicio experiencial 1A usted ya determinó las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas de Google. Esa misma información puede utilizarse para realizar este ejercicio. Siga los siguientes pasos:

- Paso 1** En una hoja separada, construya un diagrama grande de nueve celdas que representará su matriz FODA. Nombre apropiadamente las celdas.
- Paso 2** Anote las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Google en su diagrama.
- Paso 3** Concilie los factores internos y externos con el fin de generar las estrategias alternativas viables para Google. Registre las estrategias FO, DO, FA y DA en las celdas apropiadas de la matriz FODA. Utilice la notación apropiada para indicar la base lógica y razonada de las estrategias. No necesariamente debe tener estrategias en las cuatro celdas de la estrategia.
- Paso 4** Compare su matriz FODA con la de otro estudiante. Analicen todas las diferencias importantes.

Ejercicio experiencial 6B

Desarrollar una matriz SPACE para Google

OBJETIVO

¿Debe Google seguir estrategias agresivas, conservadoras, competitivas o defensivas? Con el fin de responder esta pregunta, desarrolle una matriz SPACE para Google. Considere las implicaciones estratégicas de su vector direccional. Sea específico en cuanto a las estrategias que podrían beneficiar a Google.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Forme un equipo con otras dos personas de su clase y desarrollen una matriz SPACE para Google.
- Paso 2** Dibujen su matriz SPACE en el pizarrón. Compárenla con las de los demás equipos.
- Paso 3** Analicen las implicaciones de su matriz SPACE.

Ejercicio experiencial 6C

Desarrollar una matriz BCG para Google

OBJETIVO

Las matrices de cartera se utilizan con frecuencia en organizaciones con múltiples divisiones para ayudar a identificar y seleccionar las estrategias a seguir. Un análisis BCG identifica las divisiones particulares que deben recibir menos recursos que otras y permite identificar algunas divisiones que necesiten la desinversión. Este ejercicio le brindará práctica en desarrollar una matriz BCG.

Ejercicio experiencial 6D

*Desarrollar una matriz
MPEC para Google*

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Coloque los cinco títulos siguientes de columnas en la parte superior de una hoja de papel por separado: Divisiones, Ingresos, Utilidades, Posición relativa de participación de mercado, Tasa de crecimiento de la industria.
- Paso 2** Construya una matriz BCG para Google.
- Paso 3** Compare su matriz BCG con las de otros estudiantes. Analice todas las diferencias importantes.

OBJETIVO

Este ejercicio le dará práctica para desarrollar una matriz de planeación estratégica cuantitativa que determine el grado de atractivo relativo de varias alternativas estratégicas.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Forme un equipo con otras dos personas de su clase y desarrollen una matriz MPEC para Google.
- Paso 2** Anoten en el pizarrón sus estrategias y registren las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo. Comparen las estrategias de su equipo y la puntuación total con las de otros equipos. Asegúrense de no asignar el mismo PA en una fila dada. Recuerden que, cuando se utilicen, los guiones se deben colocar en toda la fila que les corresponda.
- Paso 3** Analicen todas las diferencias importantes.

OBJETIVO

En muchos sentidos, los individuos y las organizaciones se parecen entre sí. Cada uno tiene competidores y cada uno debe planear el futuro. Todas las personas y organizaciones enfrentan oportunidades y amenazas externas y poseen ciertas fortalezas y debilidades internas. Las personas y las organizaciones establecen objetivos y asignan recursos. Éstas y otras semejanzas permiten que las personas utilicen muchos conceptos y herramientas de la administración estratégica. Este ejercicio está diseñado para demostrar cómo las personas pueden utilizar la matriz FODA para planear su propio futuro. La planeación es particularmente importante cuando se acerca el final de la universidad y empiezan las entrevistas para encontrar un empleo.

INSTRUCCIONES

En una hoja aparte, construya una matriz FODA. Incluya lo que usted considere que son sus oportunidades y amenazas externas más importantes, así como sus principales fortalezas y debilidades. Por ejemplo, una debilidad interna podría ser un promedio bajo de calificaciones. Una oportunidad externa puede ser que su universidad ofrezca un programa de posgrado que le interese. Concilie los factores externos e internos clave registrando en la celda adecuada de la matriz las estrategias o acciones alternativas que le permitan capitalizar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo el efecto de las amenazas externas. Asegúrese de utilizar la notación apropiada en las celdas de las estrategias de la matriz. Puesto que cada persona (y cada organización) es única, no hay una respuesta única que sea correcta para este ejercicio.

Ejercicio experiencial 6E

*Formular estrategias
individuales*

Ejercicio experiencial 6F

La prueba Mach

OBJETIVO

La finalidad de este ejercicio es mejorar su comprensión y conocimiento del efecto que los factores de comportamiento y políticos pueden tener en el análisis y la elección de la estrategia.

INSTRUCCIONES

Paso 1 En una hoja aparte, numere del 1 al 10. Para cada una de las 10 declaraciones que se presentan a continuación, registre un 1, 2, 3, 4 o 5 para indicar su actitud, donde

1 = Estoy totalmente en desacuerdo.

2 = Estoy un poco en desacuerdo.

3 = Mi actitud es neutral.

4 = Estoy un poco de acuerdo.

5 = Estoy totalmente de acuerdo.

1. La mejor manera de manejar a las personas es decirles lo que desean oír.
2. Cuando pida que alguien haga algo por usted, es mejor dar la razón verdadera que dar una razón que tenga más peso.
3. Cualquier persona que confía totalmente en otra acabará teniendo problemas.
4. Es difícil avanzar sin tomar atajos aquí y allá.
5. Es más seguro suponer que todas las personas tienen un lado perverso que sólo espera una oportunidad para salir a la superficie.
6. Uno sólo debe actuar cuando es moralmente correcto.
7. La mayoría de las personas son, en esencia, buenas y amables.
8. No hay excusa para mentir a alguien.
9. La mayoría de la gente se olvida más fácilmente de la muerte de su padre que de la pérdida de su propiedad.
10. En términos generales, las personas no trabajarán duro a menos que se les obligue a hacerlo.

Paso 2 Sume los números que haya registrado al lado de las declaraciones 1, 3, 4, 5, 9 y 10. Esta suma es el subtotal uno. Para las otras cuatro declaraciones, invierta los números que usted registró, de manera que 5 se convierte en un 1, 4 se convierte en 2, 2 se convierte en 4, 1 se convierte 5 y 3 permanece como 3. Luego sume esos cuatro números para conseguir el subtotal dos. Finalmente, sume el subtotal uno y el subtotal dos para obtener su puntuación final.

SU PUNTUACIÓN FINAL

La puntuación que haya obtenido es su puntuación maquiavélica. Los principios maquiavélicos se definen en el diccionario como “manipuladores, deshonestos, engañosos y que favorecen la conveniencia política sobre la moralidad”. ¡Estas tácticas son indeseables, carecen de ética y no se recomiendan en el proceso de la administración estratégica! Sin embargo, es probable que usted llegue a toparse con algunos individuos demasiado maquiavélicos en su camino, así que tenga cuidado. Es importante que los estrategas no manipulen a los demás en la búsqueda de los objetivos de la organización. Actualmente las personas reconocen con mayor facilidad las tácticas manipuladoras y las rechazan como nunca antes. J. R. Swing, el personaje de *Dallas* (la serie de TV de la década de 1980), era un buen ejemplo de una persona enormemente maquiavélica (con una puntuación por encima de 30). El Centro Nacional de Investigación de Opinión aplicó esta pequeña prueba a una muestra escogida al azar de adultos estadounidenses y encontró que la pun-

tuación final promedio nacional era de 25.¹ Cuanto más alta es la puntuación, más maquiavélico (manipulador) tiende a ser el sujeto. La siguiente escala describe las puntuaciones individuales en esta prueba:

- Menos de 16: Nunca utiliza la manipulación como herramienta.
- 16 a 20: Rara vez utiliza la manipulación como herramienta.
- 21 a 25: A veces utiliza la manipulación como herramienta.
- 26 a 30: A menudo utiliza la manipulación como herramienta.
- Más de 30: Siempre utiliza la manipulación como herramienta.

DESARROLLO DE PRUEBAS

La prueba Mach (a propósito de *Niccolo Machiavelli* o Nicolás Maquiavelo, en su forma castellanizada) fue desarrollada por el doctor Richard Christie, cuya investigación sugiere las siguientes tendencias:

1. Los hombres son generalmente más maquiavélicos que las mujeres.
2. No hay diferencia significativa entre los muy maquiavélicos y los poco maquiavélicos en las mediciones de inteligencia o de capacidad.
3. A pesar de que los muy maquiavélicos se distinguen del resto de la gente, lo hacen en un sentido patológico.
4. Las puntuaciones maquiavélicas no se relacionan estadísticamente con los valores autoritarios.
5. Los muy maquiavélicos tienden a ejercer profesiones que acentúan el control y la manipulación de los individuos, como derecho, psiquiatría y ciencias del comportamiento.
6. El maquiavelismo no se relaciona de manera significativa con características demográficas importantes, como el nivel de estudios o el estado civil.
7. Los muy maquiavélicos tienden a proceder de las ciudades o a tener antecedentes urbanos.
8. Los adultos mayores tienden a mostrar puntuaciones más bajas en la prueba Mach que los adultos más jóvenes.²

Nicolás Maquiavelo fue el autor de un libro hoy clásico sobre las relaciones de poder, *El príncipe*. A continuación aparecen algunos fragmentos del libro:

Los hombres deben ser adulados o aplastados, pues de los pequeños males buscarán vengarse, mientras que de los graves no podrán hacerlo. Por consiguiente, el daño que se le inflija a un hombre debe ser tal que no haya necesidad de preocuparse por su venganza.

Debemos tener en mente... que no hay nada más difícil y peligroso o dudoso de éxito que el intento de introducir un nuevo orden de cosas en cualquier Estado. El innovador tiene como enemigos a todos aquellos que obtienen ventaja del antiguo orden de las cosas, mientras que quienes esperan beneficiarse de la nueva institución sólo serán capaces de una tibia defensa.

Por eso, un príncipe sabio perseguirá constantemente un futuro tal que los ciudadanos de su Estado siempre y en cualquier circunstancia sientan la necesidad de su autoridad y, por consiguiente, siempre le sean fieles.

Un príncipe debe aparentar ser clemente, fiel, humano, religioso e íntegro, y hasta serlo en realidad, pero ha de ser muy dueño de sí para poder ser todo lo contrario, llegado el caso.³

Notas

1. Richard Christie y Florence Geis, *Studies in Machiavellianism*, Orlando, FL, Academic Press, 1970. El material de este ejercicio se adaptó con el permiso de los autores y de Academic Press.
2. *Ibid.*, pp. 82-83.
3. Niccolo Machiavelli, *The Prince*, Nueva York, The Washington Press, 1963.

Ejercicio experiencial 6G

Desarrollar una matriz BCG para mi universidad

OBJETIVO

Desarrollar matrices BCG para organizaciones no lucrativas, incluyendo colegios y universidades, es un ejercicio útil. Por supuesto, no hay utilidades para cada división o departamento, y en algunos casos tampoco hay ingresos. Sin embargo, usted puede ser creativo a la hora de realizar una matriz BCG. Por ejemplo, la rebanada de pastel en los círculos podría representar el número de graduados que consiguen empleo después de la graduación, el porcentaje del profesorado que enseña en esa área o alguna otra variable que usted considere importante. El tamaño de los círculos podría representar el número de estudiantes que se gradúan en departamentos o áreas específicos.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En una hoja aparte, desarrolle una matriz BCG para su universidad. Incluya todas las dependencias académicas, departamentos o facultades.
- Paso 2** Grafique su matriz BCG en el pizarrón.
- Paso 3** Analice las diferencias entre las matrices BCG.

Ejercicio experiencial 6H

El papel de los consejos de directores

OBJETIVO

Este ejercicio le dará una mejor comprensión del papel que desempeñan los consejos de directores en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

INSTRUCCIONES

Identifique a una persona de su comunidad que forme parte de un consejo de directores. Concerte una cita para entrevistarse con él o ella y trate de que responda a las siguientes preguntas. Resuma sus resultados a la clase en un informe oral de cinco minutos.

- ¿De qué consejo es usted miembro?
- ¿Cuántas veces se reúnen?
- ¿Desde cuándo forma parte de ese consejo?
- ¿Qué papel desempeña el consejo en la compañía?
- ¿Cómo ha cambiado el papel del consejo en los últimos años?
- ¿Qué cambios le gustaría ver en el papel del consejo?
- ¿De qué forma se prepara usted para las reuniones del consejo?
- ¿En qué medida participa usted en la administración estratégica de la empresa?

Ejercicio experiencial 6I

*Ubicar compañías en
una matriz de la gran
estrategia*

OBJETIVO

La matriz de la gran estrategia es una herramienta de gran aceptación para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de la matriz de la gran estrategia. De igual manera se podrían colocar las divisiones de una empresa. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias apropiadas para ser consideradas por una organización se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz. Este ejercicio le dará experiencia en el uso de una matriz de la gran estrategia.

INSTRUCCIONES

En una hoja por separado, prepare una matriz de la gran estrategia utilizando la información financiera del ejercicio de cierre fiscal 2004 que aparece a continuación. Escriba los nombres de las compañías en el cuadrante apropiado de la matriz. De acuerdo con este análisis, ¿qué estrategias se recomiendan para cada compañía?

COMPañÍA	VENTAS DE LA COMPañÍA/ CRECIMIENTO DE LAS UTILIDADES (%)	INDUSTRIA	VENTAS DE LA INDUSTRIA/ CRECIMIENTO DE LAS UTILIDADES (%)
McDonald's	+11/+51	Restaurantes	+16/+38
New York Times	+2/−3	Periódicos	+8/0
JCPenney	+4/+83	Minoristas	+9/+1
Sears, Roebuck	−12/−90	Minoristas	+9/+1
Anheuser-Busch	+6/+8	Bebidas	+7/+29
Washington Mutual	−11/−35	Seguros	−15/−3
Merck	+2/−12	Productos farmacéuticos	+12/+33
Southwest Airlines	+10/−29	Líneas aéreas	+11/−53
AT&T	−12/0	Telecomunicaciones	+1/−29

Fuente: Adaptado de un artículo de *Business Week*, 4 de abril de 2005, pp. 114-122.

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar por qué la implementación de la estrategia es más difícil que su formulación.
2. Analizar la importancia de los objetivos y las políticas anuales al tratar de lograr el compromiso de la organización ante las estrategias que se van a implementar.
3. Explicar por qué la estructura organizacional es tan importante en la implementación de la estrategia.
4. Comparar y contrastar la reestructuración y la reingeniería.
5. Describir las relaciones entre producción y operaciones y la implementación de la estrategia.
6. Explicar cómo una empresa puede vincular efectivamente el desempeño y el pago con las estrategias.
7. Examinar los planes de propiedad de acciones de los empleados (ESOP) como un concepto de administración estratégica.
8. Describir cómo modificar una cultura organizacional para apoyar nuevas estrategias.
9. Examinar la cultura en México, Rusia y Japón.
10. Describir el techo de cristal en Estados Unidos.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 7A

Revisar el organigrama de Google

Ejercicio experiencial 7B

¿Las organizaciones realmente establecen objetivos?

Ejercicio experiencial 7C

Comprender la cultura de mi universidad

“Citas notables”

Usted desea que su gente lleve el negocio como si fuera de ellos.

William Fulmer

Pobre Ike; cuando era general, daba una orden y ésta se cumplía. Ahora, desde su oficina, dará una orden y no pasará absolutamente nada.

Harry Truman

Cambiar su plan de pagos es un gran riesgo, pero no hacerlo sería un riesgo mayor.

Nancy Perry

Los objetivos pueden compararse a una brújula con la que se guía un barco. Una brújula es firme, aunque en la navegación real, un barco podría desviarse de su curso por muchas millas. Sin una brújula, un barco no podría encontrar el puerto ni calcular el tiempo necesario para llegar allí.

Peter Drucker

El mejor plan de juego del mundo nunca bloqueó o enfrentó a nadie.

Vince Lombardi

Imagine que toda persona que conoce tiene un letrero colgado a su cuello que dice: “Hazme sentir importante”.

Mary Kay Ash

VISITE INTERNET

Presenta una buena definición de implementación de estrategias.
(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module/sld044.htm)

El proceso de la administración estratégica no termina cuando la empresa decide qué estrategia o estrategias seguir. Debe haber una traducción del pensamiento estratégico a la acción estratégica. Esta traducción es mucho más fácil si los gerentes y los empleados de la empresa entienden el negocio, se sienten parte de la compañía y, a través de su participación en las actividades de formulación de las estrategias, se comprometen a ayudar al éxito de la organización. Sin comprensión o sin compromiso, los esfuerzos para la implementación de la estrategia enfrentan problemas importantes.

Implementar las estrategias afecta a una organización de arriba abajo; repercute en todas las áreas funcionales y divisionales de un negocio. Está fuera del propósito y del alcance de este texto examinar todos los conceptos y las herramientas importantes de la administración de empresas en la implementación de las estrategias. Este capítulo se enfoca en los temas básicos de administración para la implementación de estrategias en el año 2005, y el capítulo 8 se centra en temas de marketing, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo, y en sistemas de información gerencial.

Incluso el plan estratégico más perfecto técnicamente servirá de poco si no se pone en práctica. Muchas organizaciones tienden a gastar una cantidad incalculable de tiempo, dinero y esfuerzo en el desarrollo del plan estratégico, pero consideran los medios y las circunstancias en que se implementa como ¡ideas de último minuto! El cambio llega con la implementación y la evaluación, no con el plan en sí mismo. Un plan técnicamente imperfecto que se implementa bien logrará más que un plan perfecto que nunca sale del papel en que se escribió.¹

La naturaleza de la implementación de la estrategia

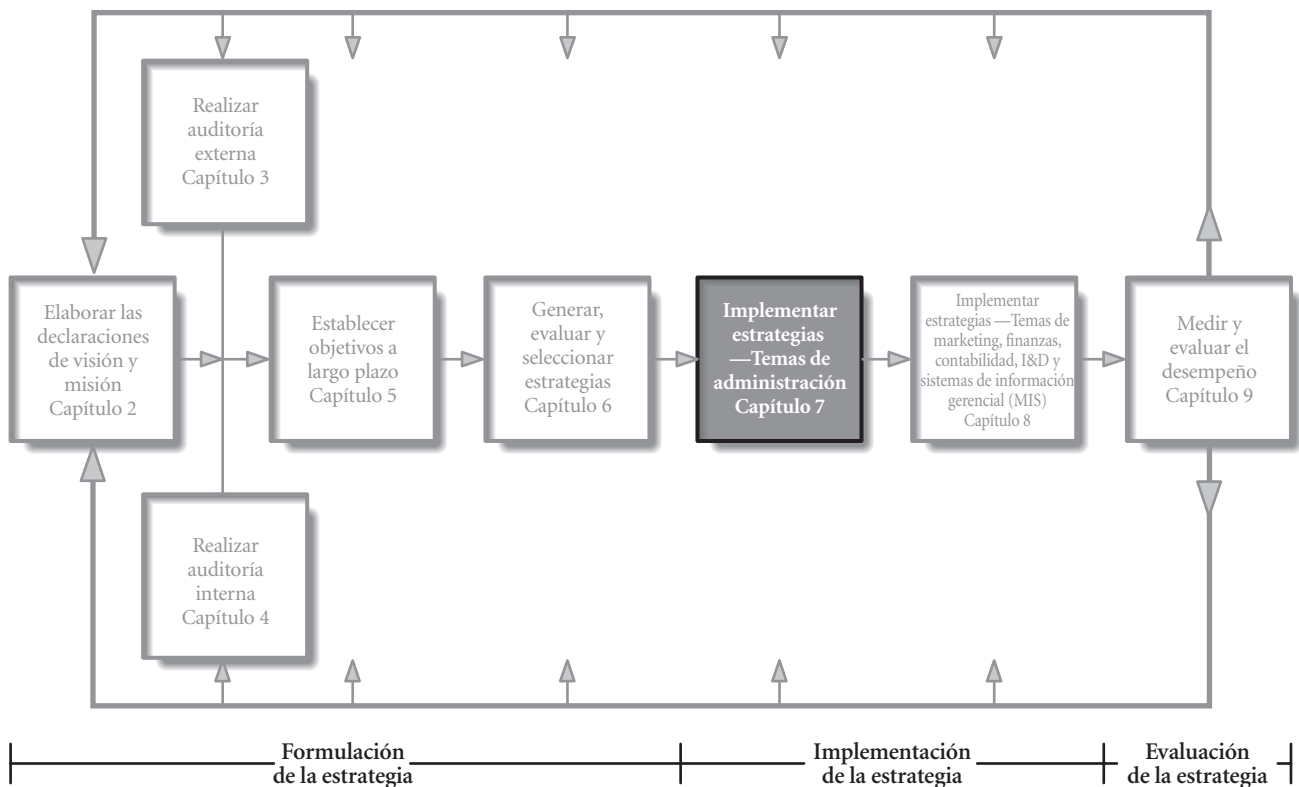
La etapa de la implementación de la estrategia de la administración estratégica se ilustra en la figura 7-1. La formulación exitosa de la estrategia no garantiza la implementación exitosa de la misma. ¡Siempre es más difícil hacer algo (implementación de la estrategia) que decir lo que se va a hacer (formulación de la estrategia)! Aunque enlazadas de forma intrínseca, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de su formulación. La formulación y la implementación contrastan de las siguientes maneras:

- La formulación de la estrategia implica posicionar las fuerzas antes de la acción.
- La implementación de la estrategia implica administrar las fuerzas durante la acción.
- La formulación se enfoca en la eficacia.
- La implementación se enfoca en la eficiencia.
- La formulación es principalmente un proceso intelectual.
- La implementación es principalmente un proceso operativo.
- La formulación requiere de buenas habilidades intuitivas y analíticas.
- La implementación requiere de habilidades especiales de motivación y liderazgo.
- La formulación requiere coordinación entre unos cuantos individuos.
- La implementación requiere coordinación entre muchos individuos.

Los conceptos y las herramientas de la formulación de estrategias no difieren mucho entre las organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Sin embargo, la implementación de la estrategia varía sustancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones. Implementar las estrategias requiere acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo de presupuestos financieros, el otorgamiento

FIGURA 7-1

Modelo completo de la administración estratégica



de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de nuevos empleados, la transferencia de gerentes entre las divisiones y la creación de un mejor sistema de información gerencial. Estos tipos de actividades obviamente difieren mucho entre las organizaciones de manufactura, de servicios y gubernamentales.

Perspectivas de la administración

En todas las organizaciones, excepto en las más pequeñas, la transición de la formulación a la implementación de estrategias requiere de un traspaso de responsabilidad de los estrategas a los gerentes de división y funcionales. Los problemas en la implementación pueden surgir por este cambio de responsabilidades, especialmente si las decisiones de la formulación de la estrategia llegan de manera sorpresiva a los gerentes de nivel medio y bajo. Los gerentes y empleados se sienten más motivados cuando se trata de sus propios intereses percibidos que de los intereses organizacionales, a menos que ambos coincidan. Por eso, es esencial que los gerentes de división y funcionales participen tanto como sea posible en las actividades de formulación de estrategias. Igualmente importante es que los estrategas participen tanto como sea posible en las actividades de la implementación de la estrategia.

Los principales temas de administración en la implementación de la estrategia incluyen el establecimiento de objetivos anuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de retribuciones e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción

y operaciones, el desarrollo de una función efectiva de recursos humanos, y, en caso de ser necesario, la reducción del personal. Los cambios en la administración son necesariamente más extensos cuando las estrategias que se van a poner en marcha dirigen a la empresa hacia una nueva dirección importante.

Los gerentes y los empleados de toda la organización deberían participar directamente y desde el principio en las decisiones de la implementación de la estrategia. Su función en ese proceso debería basarse en su participación anterior en las actividades de la formulación de la estrategia. El compromiso personal y genuino de los estrategas con la implementación es una necesaria y poderosa fuerza motivadora para los gerentes y empleados. Muy a menudo, los estrategas están demasiado ocupados para apoyar activamente los esfuerzos de la implementación de la estrategia, y su falta de interés irá en detrimento del éxito de la organización. El fundamento racional de los objetivos y las estrategias debería comunicarse claramente a toda la organización, de manera que todos lo comprendan. Los principales logros, productos, planes, acciones y desempeño de los competidores deberían resultar evidentes para todos los miembros de la organización. Las oportunidades y amenazas externas principales deben ser claras y se deberían contestar las preguntas de los gerentes y empleados. El flujo descendente de comunicación es esencial para generar el apoyo ascendente.

Las empresas necesitan desarrollar un enfoque en el competidor en todos los niveles jerárquicos reuniendo y distribuyendo ampliamente la inteligencia competitiva; todo empleado debería comparar sus esfuerzos con los de los mejores competidores de su nivel, de tal forma que el reto se convierta en un asunto personal. Esto es un desafío para los estrategas de la compañía. Las empresas deberían brindar capacitación tanto a los gerentes como a los empleados para asegurarse de que posean y conserven las habilidades necesarias para ser ejecutores de calidad mundial.

Objetivos anuales

Establecer los objetivos anuales es una actividad descentralizada que implica directamente a los gerentes de una organización. La participación activa en el establecimiento de los objetivos anuales conduce a la aceptación y el compromiso. Los *objetivos anuales* son esenciales para la implementación de la estrategia porque 1. representan las bases para la asignación de los recursos; 2. son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes; 3. son el instrumento principal para vigilar el progreso hacia el alcance de los objetivos a largo plazo; y 4. establecen prioridades organizacionales, divisionales y departamentales. Debería dedicarse mucho tiempo y esfuerzo para asegurarse de que los objetivos anuales están bien planteados, sean congruentes con los objetivos a largo plazo y sirvan de apoyo a las estrategias que se van a implementar. Aprobar, revisar o rechazar los objetivos anuales son mucho más que actividades rutinarias. El propósito de los objetivos anuales se resume de la siguiente manera:

Los objetivos anuales sirven como guías para la acción, dirección y canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización. Constituyen una fuente de legitimidad en una empresa, al justificar las actividades de los grupos de interés. Sirven como pautas del desempeño y como fuente importante de motivación e identificación de los empleados. Brindan incentivos a los gerentes y empleados para mejorar su desempeño. Ofrecen una base para el diseño organizacional.²

Los objetivos que se enuncian y comunican con claridad son esenciales para el éxito en las empresas de todos los tipos y tamaños. En las organizaciones son comunes los objetivos anuales enunciados en términos de rentabilidad, crecimiento y participación de mercado por segmentos de negocio, áreas geográficas, grupos de clientes y productos. La

FIGURA 7-2

Jerarquía de objetivos de Stamus Company

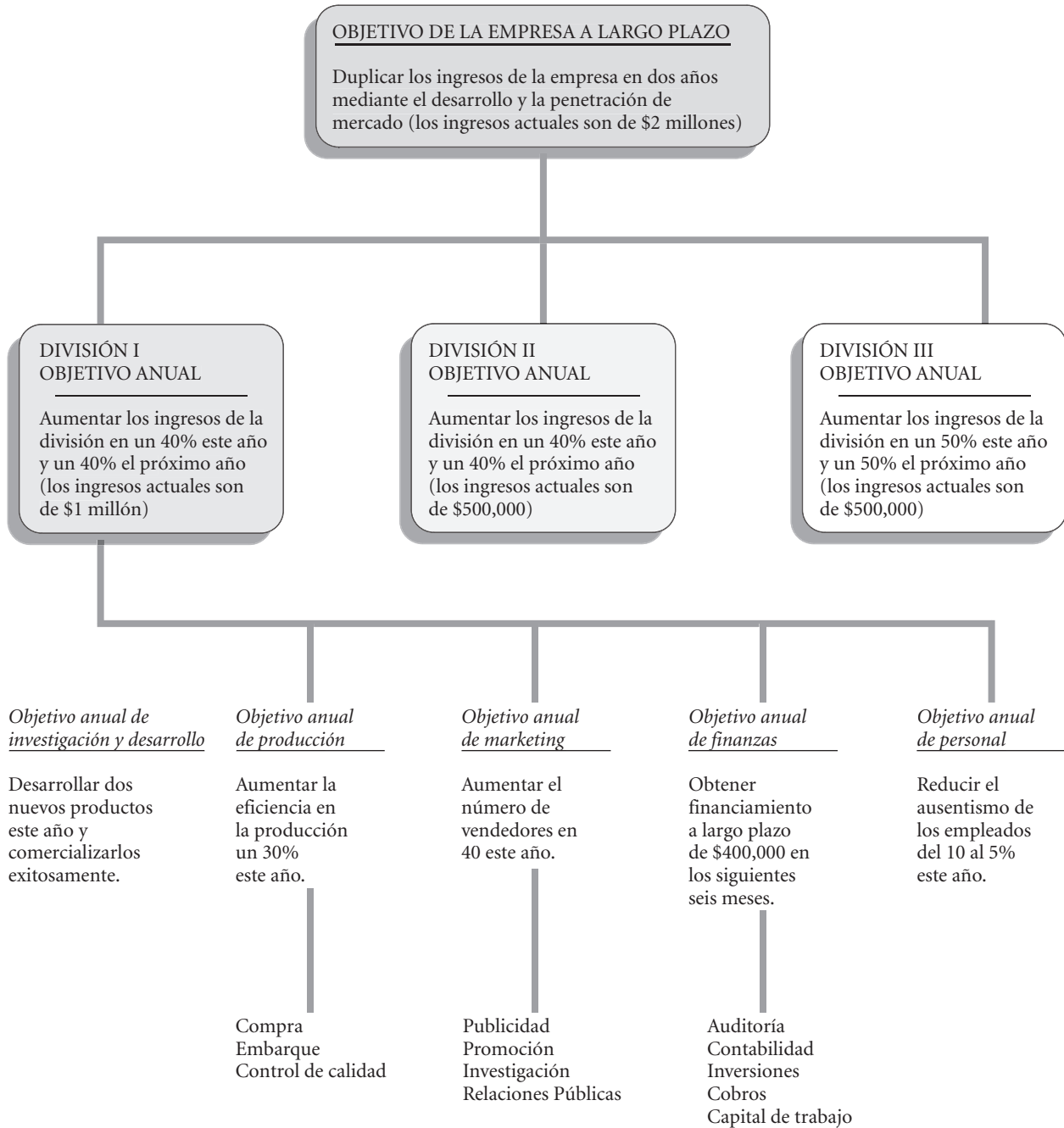


figura 7-2 ilustra cómo Stamus Company podría establecer sus objetivos anuales con base en sus objetivos a largo plazo. La tabla 7-1 muestra las cifras asociadas con los ingresos que corresponden a los objetivos resumidos en la figura 7-2. Observe que, de acuerdo con el plan, Stamus Company sobrepasará ligeramente su objetivo a largo plazo de duplicar los ingresos de la empresa entre 2006 y 2008.

La figura 7-2 también refleja cómo se puede establecer una jerarquía de objetivos anuales según la estructura de una organización. Los objetivos deben ser consistentes en

TABLA 7-1 Expectativas en los ingresos de Stamus Company (en millones de dólares)

	2006	2007	2008
División I Ingresos	1.0	1.400	1.960
División II Ingresos	0.5	0.700	0.980
División III Ingresos	0.5	0.750	1.125
Total de ingresos de la empresa	2.0	2.850	4.065

todos los niveles jerárquicos y formar una red de metas de apoyo. La *consistencia horizontal de los objetivos* es tan importante como la *consistencia vertical de los mismos*. Por ejemplo, para manufactura no sería eficaz exceder el objetivo anual de unidades producidas si marketing no pudiera vender las unidades adicionales.

Los objetivos anuales deberían ser mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros y comunicados a toda la organización, deben estar caracterizados por una dimensión apropiada de tiempo e ir acompañados de recompensas y sanciones proporcionales. Con frecuencia, los objetivos se expresan en términos muy generales, con poca utilidad operacional. Objetivos anuales como “mejorar la comunicación” o “mejorar el desempeño” no son claros, específicos, ni mensurables. Los objetivos deberían precisar la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo, y también ser verificables. Términos y frases como *maximizar*, *minimizar*, *tan pronto como sea posible* y *adecuado* deberían evitarse.

Los objetivos anuales deben ser compatibles con los valores de los gerentes y los empleados y deben recibir apoyo de políticas claramente establecidas. Más de algo no siempre es mejor. Por ejemplo, una mejor calidad o un menor costo podrían ser más importantes que la cantidad. Es importante vincular las recompensas y las sanciones con los objetivos anuales para que los empleados y los gerentes comprendan que lograrlos es esencial para tener éxito en la implementación de la estrategia. Unos objetivos anuales claros no garantizan la implementación exitosa de la estrategia, pero aumentan la probabilidad de que puedan lograrse las metas personales y organizacionales. Poner demasiado énfasis en lograr los objetivos puede causar una conducta indeseable, como la alteración de las cifras, la distorsión de los registros y dejar que los objetivos se conviertan en un fin en sí mismos. Los gerentes deben estar alerta ante estos problemas potenciales.

Políticas

Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no ocurren automáticamente. En una base diaria, las políticas son necesarias para hacer que una estrategia funcione. Las políticas facilitan la resolución de los problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia. Definidas en términos generales, las *políticas* se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas. Las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta; clarifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización. Por ejemplo, el barco *Paradise* de Carnival tiene una política de no fumar a bordo. Es el primer barco de cruceros en prohibir por completo el hábito de fumar. Otro ejemplo de política corporativa se relaciona con navegar en la Web durante el trabajo. Actualmente, casi el 40% de las empresas carecen de una política formal que impida que los empleados

naveguen en Internet, pero ahora se está comercializando un software que permite a las empresas supervisar cómo, cuándo, dónde y cuánto tiempo usan los empleados Internet en el trabajo.

Las políticas permiten que tanto los empleados como los gerentes sepan lo que se espera de ellos, aumentando de ese modo la probabilidad de que las estrategias se implementen con éxito. Ofrecen una base para el control de la administración, permiten la coordinación en todas las unidades de la organización y reducen el tiempo que los gerentes tardan en tomar decisiones. Las políticas también clarifican qué trabajo se va a hacer y quién lo efectuará. Promueven la delegación de la toma de decisiones en niveles gerenciales adecuados, en los que generalmente surgen varios problemas. Gran cantidad de organizaciones tienen un manual de políticas que sirve para guiar y dirigir la conducta. Wal-Mart tiene una política llamada la Regla de los “10 pies”, por medio de la cual los clientes pueden encontrar ayuda a 10 pies (aproximadamente tres metros) de cualquier lugar de la tienda. Ésta es una política bien recibida en Japón con la que Wal-Mart está tratando de afianzarse; el 58% de todos los minoristas en Japón tienen tiendas familiares, y los clientes, durante años, han tenido que pagar “el precio más alto” en vez de “precios de descuento” por las mercancías.

Las políticas se pueden aplicar a todas las divisiones y departamentos (por ejemplo, “somos empleadores que ofrecen igualdad de oportunidades”). Algunas políticas se aplican a un solo departamento (“los empleados de este departamento deben tomar al menos un curso de capacitación y desarrollo cada año”). Cualquiera que sea su alcance y forma, las políticas sirven como un mecanismo para la implementación de estrategias y la consecución de objetivos. Las políticas deberían establecerse por escrito siempre que sea posible. Representan los medios para llevar a cabo las decisiones estratégicas. En la tabla 7-2 se muestran ejemplos de políticas que apoyan una estrategia, un objetivo de división y un objetivo departamental de una empresa.

Algunos asuntos que podrían requerir una política de administración son los siguientes:

- Ofrecer talleres y seminarios extensos o limitados sobre el desarrollo de la administración.
- Centralizar o descentralizar las actividades de capacitación de los empleados.
- Reclutar a través de agencias de empleo, planteles universitarios y/o periódicos.
- Promover la contratación interna y externa.
- Promover con base en el mérito o en la antigüedad.
- Vincular la retribución de los ejecutivos a los objetivos a largo plazo y/o anuales.
- Ofrecer numerosas o pocas prestaciones a los empleados.
- Negociar directa o indirectamente con los sindicatos.
- Delegar autoridad para los gastos cuantiosos o retener centralmente esta autoridad.
- Permitir mucho, poco o ningún tiempo extra de trabajo.
- Establecer un stock de inventarios de alta o baja seguridad.
- Tener uno o más proveedores.
- Comprar, arrendar o rentar nuevo equipo de producción.
- Enfatizar ampliamente o de alguna manera el control de calidad.
- Establecer muchos o pocos estándares de producción.
- Operar uno, dos o tres turnos.
- Disuadir de utilizar la información privilegiada para beneficio personal.
- Disuadir de ejercer acoso sexual.
- Disuadir de fumar en el área de trabajo.
- Disuadir de realizar comercio interno.
- Disuadir al personal de que tenga empleos múltiples.

TABLA 7-2 Una jerarquía de políticas

Estrategia de la empresa

Adquirir una cadena de tiendas de venta al detalle para cumplir con nuestro crecimiento de ventas y con los objetivos de rentabilidad.

Políticas de apoyo

1. “Todas las tiendas abrirán de 8 a.m. a 8 p.m., de lunes a sábado” (esta política podría aumentar las ventas al detalle si actualmente las tiendas abren sólo 40 horas a la semana).
2. “Todas las tiendas deben presentar mensualmente un reporte de información de control” (esta política podría reducir la razón entre gastos y ventas).
3. “Todas las tiendas deben apoyar la publicidad de la empresa contribuyendo con el 5% de sus ingresos totales mensuales para este rubro” (esta política debería permitir a la empresa establecer una reputación nacional).
4. “Todas las tiendas deben adherirse a las pautas uniformes de fijación de precios establecidas en el manual de la empresa” (esta política podría ayudar a asegurar a los clientes que la empresa ofrece, en todas sus tiendas, un producto consistente en términos de precio y calidad).

Objetivo divisional

Aumentar los ingresos de las divisiones de \$10 millones en 2005 a \$15 millones en 2006.

Políticas de apoyo

1. “A partir de enero de 2005, cada uno de los vendedores de esta división deberá archivar semanalmente un reporte de actividades que incluya el número de llamadas realizadas, el número de kilómetros recorridos, el número de unidades vendidas, el volumen vendido en dólares y el número de nuevas cuentas abiertas” (esta política podría asegurar que los vendedores no pongan demasiado énfasis en ciertas áreas).
2. “A partir de enero de 2005, esta división regresará a sus empleados el 5% de sus ingresos brutos en forma de bono navideño” (esta política podría aumentar la productividad de los empleados).
3. “A partir de enero de 2005, los niveles de inventarios de los almacenes disminuirán en un 30% de acuerdo con el enfoque de fabricación de justo a tiempo (JAT)” (esta política podría reducir los gastos de producción y así liberar fondos para aumentar los esfuerzos de marketing).

Objetivo del departamento de producción

Aumentar la producción de 20,000 unidades en 2005 a 30,000 unidades en 2006.

Políticas de apoyo

1. “A partir de enero de 2005, los empleados tendrán la opción de trabajar hasta 20 horas de tiempo extra por semana” (esta política podría minimizar la necesidad de contratar más empleados).
2. “A partir de enero de 2005, se premiará la asistencia completa con una cantidad de \$100 a los empleados que no falten ningún día de trabajo en un año determinado” (esta política podría disminuir el ausentismo y aumentar la productividad).
3. “A partir de enero de 2005, deberá arrendarse el nuevo equipo en vez de comprarse” (esta política podría reducir los pasivos fiscales y así permitir que se inviertan más fondos en los procesos de modernización de la producción).

Asignación de recursos

La *asignación de recursos* es una actividad esencial de la administración que permite la implementación de la estrategia. En las organizaciones que no usan un enfoque de administración estratégica para la toma de decisiones, la asignación de recursos con frecuencia se basa en factores políticos y personales. La administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.

Nada va en mayor detrimento de la administración estratégica y el éxito organizacional que asignar recursos de forma incongruente con las prioridades que indican los objetivos anuales aprobados.

Todas las organizaciones tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que pueden usarse para lograr los objetivos deseados: financieros, físicos, humanos y tecnológicos. La

asignación de recursos a ciertas divisiones y departamentos no significa que las estrategias se implementarán con éxito. Por lo general, hay una serie de factores que impiden la efectiva asignación de recursos, incluyendo la sobreprotección de recursos, el énfasis exagerado en los criterios financieros a corto plazo, las políticas organizacionales, metas estratégicas poco claras, la renuencia a asumir riesgos y la falta del conocimiento suficiente.

Por debajo del nivel corporativo, con frecuencia existe una falta de pensamiento sistémico acerca de los recursos asignados y de las estrategias de la empresa. Yavitz y Newman explican por qué:

Normalmente, los gerentes tienen muchas más tareas de las que pueden realizar. Deben asignar su tiempo y recursos entre esas tareas. La presión se acumula. Los gastos son demasiado altos. El director general quiere un buen reporte financiero para el tercer trimestre. La formulación de la estrategia y las actividades de implementación a menudo se retrasan. Los problemas de hoy absorben las energías y los recursos disponibles. Las cuentas y los presupuestos que se mezclan no revelan el distanciamiento entre la asignación de recursos y el cumplimiento de las necesidades estratégicas que realmente haga “rechinar las llantas”.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 los recursos no garantiza la implementación exitosa de la estrategia; los programas, el personal, los controles y el compromiso deben infundir vida a los recursos suministrados. La administración estratégica, por sí misma, a veces se identifica con un “proceso de asignación de recursos”.

Manejo del conflicto

La interdependencia de los objetivos y la competencia por los recursos limitados con frecuencia desembocan en conflictos. El *conflicto* se define como un desacuerdo entre dos o más partes en uno o más temas. El establecimiento de los objetivos anuales puede conducir al conflicto porque los individuos tienen diferentes expectativas y percepciones, los cronogramas generan presión, las personalidades son incompatibles o porque hay malentendidos entre los gerentes de línea (por ejemplo, los supervisores de producción) y los de personal (como los especialistas de recursos humanos). Por ejemplo, el objetivo de un gerente de cobranzas de reducir las deudas incobrables en un 50% en un año tal vez entre en conflicto con un objetivo de división de aumentar las ventas en un 20%.

El establecimiento de los objetivos puede llevar a un conflicto porque los gerentes y los estrategas deben decidir entre situaciones excluyentes, como enfatizar las ganancias a corto plazo o el crecimiento a largo plazo, aumentar el margen de ganancias o la participación de mercado, adoptar una estrategia de penetración de mercado o de desarrollo de mercado, dar prioridad al crecimiento o a la estabilidad, optar por el bajo riesgo o por el alto riesgo, por la sensibilidad social o por la maximización de las ganancias. El conflicto es inevitable en las organizaciones, así que es importante que se maneje y se resuelva antes de que las consecuencias disfuncionales afecten el desempeño organizacional. El conflicto no siempre es negativo. La ausencia de éste podría ser señal de indiferencia y apatía. El conflicto sirve para mover a la acción a grupos opuestos y para ayudar a los gerentes a identificar los problemas.

Los diversos enfoques para el manejo y la resolución de conflictos se clasifican en tres categorías: evasión, distensión y confrontación. La *evasión* incluye acciones como ignorar el problema con la esperanza de que el conflicto se resuelva solo o separar físicamente a los individuos (o grupos) que están en conflicto. La *distensión* incluye reducir la importancia de las diferencias entre las partes en conflicto a la vez que se acentúan las similitudes y los intereses comunes, comprometerse de tal forma que no exista un claro ganador o perdedor, recurrir a la regla de la mayoría, apelar a una autoridad más alta o

rediseñar las posiciones del momento. La *confrontación* se ejemplifica con el intercambio de miembros de las partes en conflicto para que cada uno obtenga una apreciación del punto de vista del otro, o con la realización de una junta en donde las partes en conflicto expresen sus opiniones y discutan sus diferencias.

Conexión de la estructura con la estrategia

VISITE INTERNET

Se incluye un software que permite trazar organigramas fácilmente. Se puede descargar el software SmartDraw y usarlo sin costo durante 30 días. (www.smartdraw.com)

Los cambios en la estrategia con frecuencia requieren cambios en la forma en la que una organización está estructurada, por dos razones principales. Primera, la estructura impone en gran medida de qué manera se establecerán los objetivos y las políticas. Por ejemplo, los objetivos y las políticas establecidos de acuerdo con una estructura organizacional geográfica se acomodan en términos geográficos. En gran medida, los objetivos y las políticas se establecen en términos de productos en una organización cuya estructura se basa en grupos de productos. El formato estructural para el desarrollo de los objetivos y las políticas puede tener un efecto significativo en todas las demás actividades de implementación de estrategias.

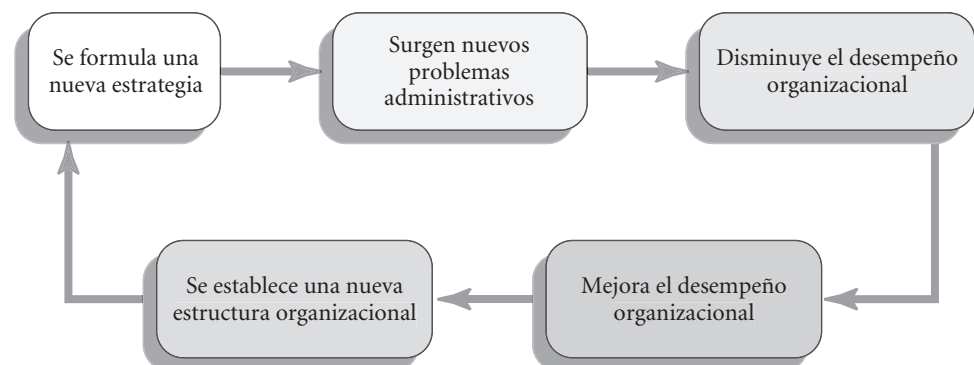
La segunda razón principal por la que los cambios en la estrategia con frecuencia requieren cambios en la estructura es que esta última dicta cómo se asignarán los recursos. Si la estructura de una organización se basa en grupos de clientes, entonces los recursos se asignarán de esa manera. De forma similar, si la estructura de una organización se establece en las líneas funcionales de negocios, entonces los recursos se asignarán por áreas funcionales. A menos que las estrategias nuevas o revisadas pongan énfasis en las mismas áreas que las antiguas estrategias, la reorientación estructural, por lo general, se vuelve parte de la implementación de la estrategia.

Los cambios en la estrategia conducen a cambios en la estructura de la organización. La estructura debería diseñarse para facilitar el seguimiento estratégico de una empresa y, por lo tanto, para seguir la estrategia. Sin una estrategia o sin una razón de ser (misión), las empresas encuentran difícil diseñar una estructura efectiva. Chandler descubrió una secuencia particular de estructura que se repite con frecuencia conforme las organizaciones crecen y cambian de estrategias a través del tiempo; esta secuencia se representa en la figura 7-3.

No existe un diseño o una estructura organizacional óptima para una estrategia o para un tipo de organización determinado. Lo que es apropiado para una organización tal vez no lo sea para una empresa parecida, aunque las empresas exitosas de una industria cualquiera tienden a organizarse a sí mismas de manera similar. Por ejemplo, las empresas de bienes de consumo tienden a emular la forma estructural de divisiones por producto.

FIGURA 7-3

Relación entre la estructura y la estrategia, según Chandler



Fuente: Adaptado de Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, MA, MIT Press, 1962.

Las pequeñas empresas tienden a estructurarse funcionalmente (centralizadas). Las medianas empresas tienden a estructurarse en divisiones (descentralizadas). Las grandes empresas tienden a usar una unidad estratégica de negocios (UEN) o estructura matricial. Conforme las organizaciones crecen, sus estructuras generalmente cambian de simples a complejas como resultado de la concatenación o unión de varias estrategias básicas.

Numerosas fuerzas externas e internas afectan una organización; ninguna empresa podría cambiar su estructura en respuesta a cada una de estas fuerzas, porque hacerlo así conduciría al caos. Sin embargo, cuando una empresa cambia su estrategia, la estructura organizacional existente se puede volver ineficaz. Los síntomas de una estructura organizacional ineficaz incluyen demasiados niveles de administración, demasiadas juntas a las que asisten muchas personas, demasiada atención dirigida a la solución de conflictos entre los departamentos, demasiada extensión de control y demasiados objetivos no alcanzados. Los cambios en la estructura pueden facilitar los esfuerzos de la implementación de la estrategia, pero no debería esperarse que esos cambios conviertan una estrategia mala en una buena, o a los malos gerentes en buenos; tampoco cabe esperar que los malos productos se vendan.

Es innegable que la estructura influye en la estrategia. Las estrategias formuladas deben ser factibles, así que si una estrategia nueva requiere de cambios masivos estructurales no sería una opción atractiva. De esta manera, la estructura puede moldear la elección de las estrategias. Pero un asunto más importante es determinar qué tipos de cambios estructurales se necesitan para implementar nuevas estrategias y cuál es la mejor manera de lograr esos cambios. Examinaremos este tema enfocándonos en siete tipos básicos de estructura organizacional: funcional, divisional por áreas geográficas, por productos, por clientes y por procesos, unidad estratégica de negocios (UEN) y matricial.

VISITE INTERNET

Destaca algunos puntos que debe incluir la implementación de la estrategia.

(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld045.htm)

La estructura funcional

La estructura más utilizada es el tipo funcional o centralizado porque es la más simple y menos costosa de las siete alternativas. Una *estructura funcional* agrupa las tareas y actividades por función de negocios, como producción y operaciones, marketing, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerencial. Una universidad estructura sus actividades por las funciones más importantes, que incluyen asuntos académicos, servicios escolares, relaciones con los egresados, deportes, mantenimiento y contabilidad. Además de ser simple y económica, una estructura funcional también promueve la especialización del trabajo, fomenta el uso eficiente del talento gerencial y técnico, minimiza la necesidad de un sistema elaborado de control y permite la rápida toma de decisiones.

Algunas desventajas de una estructura funcional son que obliga a rendir cuentas a los niveles superiores, disminuye las oportunidades de desarrollo de carrera, y algunas veces se caracteriza por la baja moral de los empleados; además, puede traer consigo conflictos entre los encargados y el personal, una deficiente delegación de autoridad y una inadecuada planeación de los productos y mercados.

Una estructura funcional con frecuencia lleva a un pensamiento estrecho y de corto plazo que socava lo que es mejor para la empresa como un todo. Por ejemplo, tal vez el departamento de investigación y desarrollo se esfuerce en diseñar con sumo cuidado productos y componentes para lograr una elegancia técnica, mientras que el de manufactura aboga por productos más sencillos que se puedan producir más fácilmente en masa. Así, es frecuente que la comunicación no sea buena en una estructura funcional. Schein da un ejemplo de un problema de comunicación en una estructura funcional:

La palabra “marketing” significará el desarrollo de productos para el ingeniero, el estudio de los clientes mediante una investigación de mercados para el gerente del producto, la comercialización para el vendedor, y el cambio constante en el diseño para el gerente de fabricación. Entonces, cuando estos gerentes tratan de trabajar juntos, con frecuencia atribuyen los desacuerdos a las personalidades y no consiguen distinguir las suposiciones más profundas y compartidas que varían e imponen cómo piensan los encargados de cada función.⁴

La mayoría de las grandes empresas han abandonado la estructura funcional a favor de la descentralización y una mayor responsabilidad. Sin embargo, dos grandes compañías que todavía usan con éxito una estructura funcional son Nucor Steel con sede en Charlotte, Carolina del Norte, y Sharp, la empresa de \$17 mil millones que se dedica a producir aparatos electrónicos para el consumidor.

La estructura divisional

La *estructura divisional* o *descentralizada* es el segundo tipo más común utilizado en los negocios de Estados Unidos. Conforme una pequeña organización crece, tiene más dificultades para administrar diferentes productos y servicios en distintos mercados. Generalmente, se hacen necesarias algunas formas de estructura divisional para motivar a los empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en diversas ubicaciones. La estructura divisional se puede organizar en una de estas cuatro maneras: *por áreas geográficas*, *por productos* o *servicios*, *por clientes* o *por procesos*. Con una estructura divisional, las actividades funcionales se realizan tanto de forma centralizada como en cada división por separado.

Cisco Systems recientemente se deshizo de su estructura divisional por clientes y la reorganizó en una funcional. El director general, John Chambers, reemplazó la estructura de tres clientes basada en los grandes negocios, los pequeños y las telecomunicaciones, y centralizó sus unidades de ingeniería y marketing para que se enfocaran en tecnologías como la de las redes inalámbricas. Chambers dice que la meta era eliminar la duplicación, y que esto no debe verse como un cambio en la estrategia. La nueva estructura redujo el ámbito de control de Chambers; ahora ya no son 15 sino sólo 12 los gerentes que se reportan directamente ante él. Cisco continúa funcionando sin un gerente de operaciones y sin un ejecutivo número dos.

Kodak redujo recientemente su número de unidades de negocios de siete divisiones con base en clientes a cinco divisiones con base en productos. Conforme los patrones de consumo son cada vez más parecidos en todo el mundo, se vuelve más efectiva una estructura por productos que una estructura divisional por tipos de clientes o por áreas geográficas. En la reestructuración, Kodak eliminó su división global de operaciones y distribuyó esas responsabilidades en las nuevas divisiones por productos.

Una estructura divisional tiene algunas indudables ventajas. Primero, y tal vez lo más importante, la responsabilidad es clara. Esto es, los gerentes de división pueden ser responsables de los niveles de ventas y de ganancias. Puesto que una estructura divisional se basa en una amplia delegación de autoridad, los gerentes y los empleados perciben fácilmente los resultados de su buen o mal desempeño. Como resultado, la moral de los empleados generalmente es más alta en la estructura divisional que en la centralizada. Otras ventajas del diseño divisional son la creación de oportunidades de desarrollo de carrera para los gerentes, que permite el control local de las situaciones, propicia un clima competitivo dentro de la organización y permite que se añadan fácilmente nuevos negocios y productos.

Sin embargo, la estructura divisional tiene algunas limitaciones. Tal vez la más importante es que se trata de una estructura costosa, por varias razones. Primera, cada división requiere de especialistas en funciones a quienes se les debe pagar. Segunda, existe una duplicación de servicios de personal, instalaciones y administración; por ejemplo, los especialistas de función también se necesitan centralmente (en las oficinas centrales) para coordinar las actividades de las divisiones. Tercera, los gerentes deben estar bien calificados porque la estructura por divisiones requiere delegar autoridad; y los individuos mejor calificados demandan mayores salarios. Una estructura divisional también resulta costosa porque requiere de un elaborado sistema de control operado desde las oficinas centrales. Cuarta, la competencia entre las divisiones podría ser tan intensa que resulte disfuncional y lleve al intercambio limitado de ideas y recursos tan necesario para el bien común de la empresa. Ghoshal y Bartlett, dos destacados especialistas en administración estratégica, mencionan lo siguiente:

Así como advierte claramente la palabra, las divisiones dividen. El modelo divisional fragmenta los recursos de las empresas; crea canales verticales de comunicación que aíslan las unidades de negocios e impiden que compartan sus fortale-

zas entre sí. En consecuencia, la corporación en su totalidad es a menudo menos que la suma de sus partes. Una limitación final de la estructura divisional es que ciertas regiones, productos o clientes tal vez reciban algunas veces un trato especial y quizá sea más difícil mantener prácticas consistentes en toda la empresa. Sin embargo, para la mayoría de las grandes y pequeñas organizaciones, las ventajas de una estructura divisional compensan por mucho las limitaciones potenciales.⁵

Una *estructura divisional por áreas geográficas* es adecuada para las organizaciones cuyas estrategias necesitan diseñarse a la medida para que satisfagan las necesidades y características particulares de los clientes de diferentes áreas geográficas. Este tipo de estructura resulta la más adecuada para las organizaciones que tienen instalaciones similares en las sucursales ubicadas en áreas muy dispersas. Una estructura divisional por áreas geográficas permite la participación local en la toma de decisiones y una mejor coordinación dentro de cada región. Hershey Foods es un ejemplo de una empresa organizada que usa el tipo de estructura divisional por regiones geográficas. Las divisiones de Hershey son Estados Unidos, Canadá, México, Brasil y otras regiones. Los analistas sostienen que este tipo de estructura tal vez no sea la mejor para Hershey, puesto que los patrones de consumo de las golosinas son bastante parecidos en todo el mundo. Una estructura alternativa para Hershey, y quizás mejor, sería la de divisiones por productos ya que la empresa vende y produce tres tipos de productos en todo el mundo: **1.** chocolates, **2.** golosinas que no son chocolates y **3.** comestibles.

La *estructura divisional por productos* (o *servicios*) es la más efectiva para la implementación de estrategias cuando hay productos o servicios específicos que necesitan un énfasis especial. Asimismo, este tipo de estructura se utiliza mucho cuando una organización ofrece sólo unos cuantos productos o servicios, o cuando los productos o servicios de una organización difieren sustancialmente. La estructura divisional permite ejercer un estricto control en las líneas de productos, pero también requiere de una fuerza de administración más hábil y menos control por parte de la alta administración. General Motors, DuPont y Procter & Gamble usan una estructura divisional por productos para implementar estrategias. Huffy, la mayor empresa de bicicletas del mundo, es otra compañía que está muy descentralizada con base en la estructura divisional por productos. Con sede en Ohio, las divisiones de Huffy son Bicycle, Gerry Baby Products, Huffy Sports, YLC Enterprises y Washington Inventory Service. Harry Shaw, presidente de Huffy, cree que la descentralización es una de las claves del éxito de Huffy.

Eastman Chemical estableció una nueva estructura organizacional de divisiones por productos. Las dos nuevas divisiones de la empresa, Eastman Company y Voridian Company, se centran en los químicos y los polímeros, respectivamente. La división Eastman se enfoca en los recubrimientos, adhesivos, tintas y plásticos, mientras que la división Voridian se centra en fibras, polietileno y otros polímeros. A finales de 2005, Microsoft reorganizó toda la corporación en tres grandes divisiones por productos. Encabezadas por un presidente, las nuevas divisiones son: **1.** Plataforma de productos y servicios, **2.** Negocios y **3.** Entretenimiento y aparatos. También en 2005, la empresa suiza de ingeniería eléctrica ABB Ltd. abandonó sus dos principales divisiones: **1.** tecnologías de energía eléctrica y **2.** tecnologías de automatización, y las reemplazó con cinco nuevas divisiones: **1.** productos eléctricos, **2.** sistemas de energía, **3.** productos automatizados, **4.** automatización de procesos y **5.** robótica.

Cuando unos cuantos clientes principales son de suma importancia y demandan muchos servicios diferentes, entonces la *estructura divisional por clientes* resulta la manera más efectiva de implementar las estrategias. Esta estructura permite que una organización atienda con eficacia los requisitos de los grupos de clientes claramente definidos. Por ejemplo, las empresas editoriales con frecuencia organizan sus actividades alrededor de los grupos de clientes, como las universidades, las secundarias y las escuelas comerciales privadas. Algunas aerolíneas tienen dos principales divisiones de clientes: pasajeros y servicios de carga. Merrill Lynch está organizada en divisiones separadas que atienden a diferentes grupos de clientes, incluyendo individuos adinerados, inversionistas institucionales

y pequeñas corporaciones. La división de chips semiconductores de Motorola también está organizada en divisiones por clientes, con tres segmentos separados que venden **1.** al mercado automotor e industrial, **2.** al mercado de la telefonía móvil y **3.** al mercado de redes de información. El segmento automotor e industrial va bien, pero los otros segmentos se están tambaleando, por lo que Motorola está tratando de deshacerse de sus operaciones de semiconductores.

Una *estructura divisional por procesos* es parecida a una estructura funcional, porque las actividades se organizan de acuerdo con la forma en la que el trabajo se efectúa en realidad. Sin embargo, una diferencia clave entre estos dos diseños es que los departamentos funcionales no son responsables de las ganancias ni de los ingresos, mientras que las divisiones con base en procesos sí son evaluados en estos rubros. Un ejemplo de una estructura divisional por procesos es un negocio de manufactura organizado en seis divisiones: trabajo eléctrico, de corte de vidrio, de soldadura, de trituración, de pintura y de fundición. En este caso, todas las operaciones relacionadas con estos procesos específicos se agruparían en divisiones separadas. Cada proceso (división) sería responsable de generar ingresos y ganancias. La estructura divisional por procesos resulta particularmente eficaz al lograr los objetivos cuando los distintos procesos de producción constituyen el impulso de la competitividad en una industria.

Estructura de unidad estratégica de negocios (UEN)

Así como el número, el tamaño y la diversidad de las divisiones en una organización aumentan, el control y la evaluación de las operaciones de las divisiones se vuelven cada vez más difíciles para los estrategas. Los aumentos en las ventas no siempre van acompañados de incrementos similares en la rentabilidad. El tramo de control se vuelve demasiado grande en los niveles más altos de la empresa. Por ejemplo, en un gran conglomerado de 90 divisiones, como ConAgra, el director general tal vez tenga dificultades incluso para recordar los nombres de pila de los presidentes de las divisiones. En organizaciones con múltiples divisiones, una estructura UEN facilita mucho los esfuerzos de la implementación de estrategias. ConAgra ha colocado sus muchas divisiones en tres UEN principales: **1.** servicio de alimentos (restaurantes), **2.** venta al detalle (supermercados) y **3.** productos agrícolas.

La estructura UEN agrupa divisiones parecidas en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y responsabilidad de cada unidad a un alto ejecutivo, quien se reporta directamente al director general. Este cambio en la estructura facilita la implementación de la estrategia al mejorar la coordinación entre las divisiones similares y canalizar la responsabilidad a distintas unidades de negocios. En un conglomerado de 100 divisiones, éstas tal vez se reagrupen en 10 UEN de acuerdo con ciertas características comunes, como la competencia en la misma industria, la ubicación en una misma área o tener los mismos clientes.

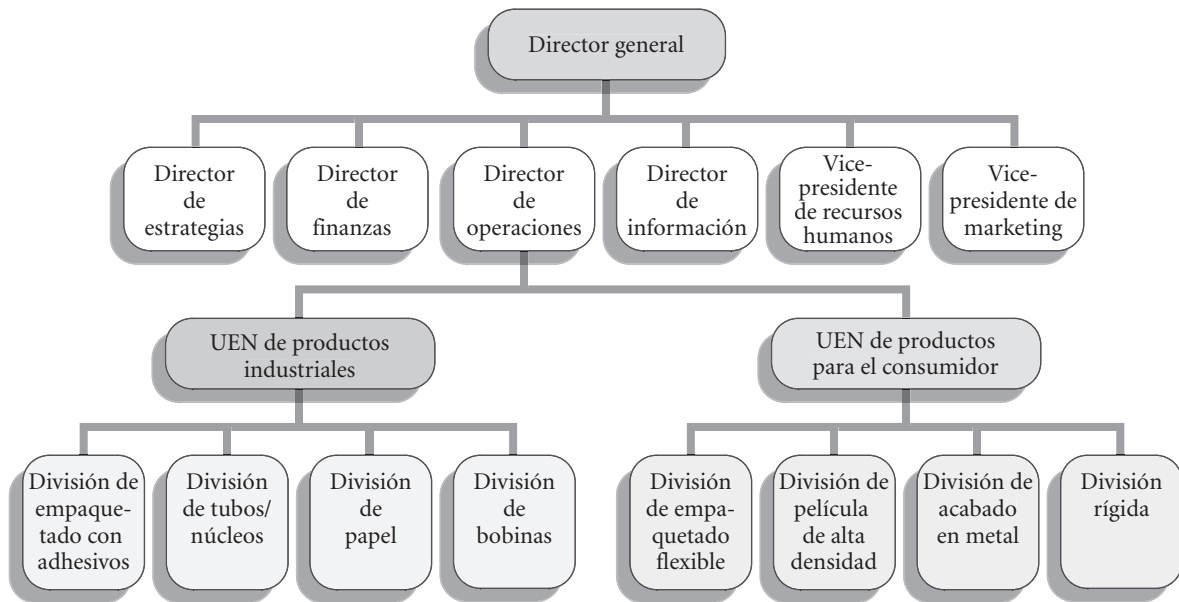
Dos desventajas de la estructura UEN son que requiere una dosis adicional de administración, lo que aumenta los gastos en salarios. Asimismo, la función del vicepresidente del grupo a menudo es ambigua. Sin embargo, muchas veces estas limitaciones no son mayores que las ventajas de tener una mejor coordinación y responsabilidad. Otra ventaja de la estructura UEN es que hace que las tareas de planeación y control de la oficina corporativa sean más manejables.

Honeywell International reorganizó su división aeroespacial en 2005 de una estructura basada en productos como motores, electrónica, ruedas, frenos, etcétera, a tres unidades estratégicas de negocios: **1.** transporte aéreo y regional, **2.** aviación de negocios y general y **3.** defensa y espacio. Honeywell no está eliminando ningún negocio con esta reorganización, sólo busca simplificar sus interacciones con los clientes al reducir el número de capas en su organización. Atlantic Richfield y Fairchild Industries son ejemplos de empresas que usan con éxito la estructura tipo UEN.

Como se ilustró en la figura 7-4, Sonoco Products Corporation, con sede en Hartsville, Carolina del Sur, utiliza una estructura organizacional UEN. Observe que cada una

FIGURA 7-4

Organigrama de UEN de Sonoco Products



de las UEN de Sonoco (productos industriales y productos para el consumidor) tiene cuatro divisiones autónomas con sus propias funciones de ventas, manufactura, investigación y desarrollo, finanzas, administración de recursos humanos y sistemas de información gerencial.

La estructura matricial

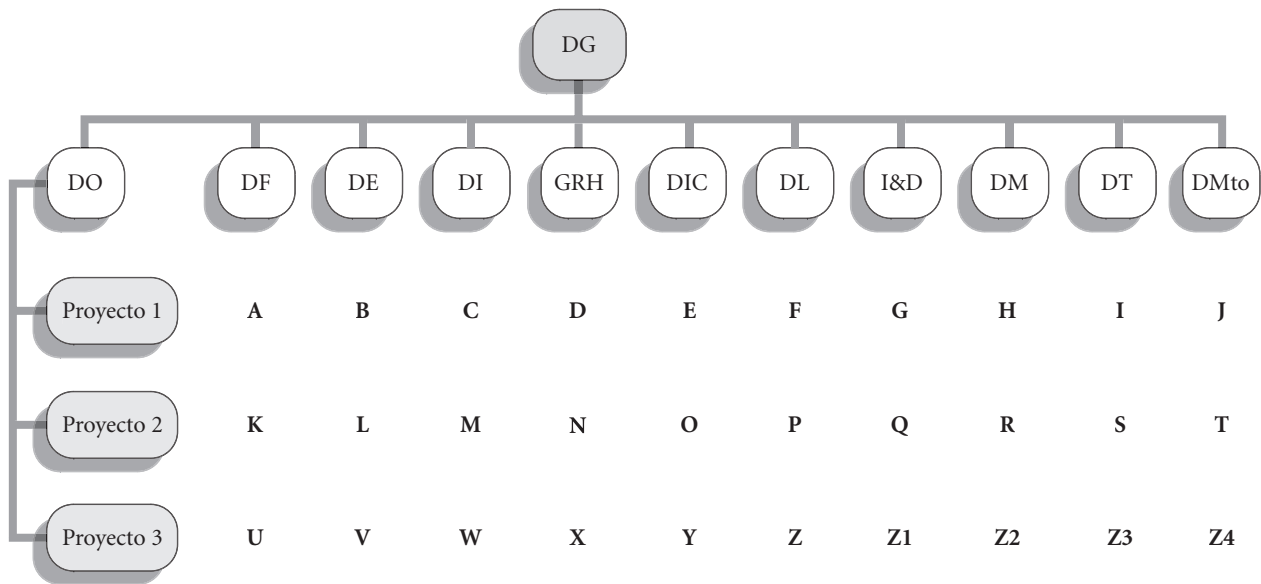
Una *estructura matricial* es la más compleja de todos los diseños porque depende tanto de flujos verticales como horizontales de autoridad y comunicación (de ahí el término *matricial*). En contraste, las estructuras funcional y divisional dependen principalmente de los flujos verticales de autoridad y comunicación. Una estructura matricial puede generar gastos generales más altos porque crea más posiciones gerenciales. Otras desventajas de una estructura matricial que contribuyen a la complejidad total incluyen dobles líneas de autoridad de presupuesto (una violación al principio de unidad de mando), dobles fuentes de premio y castigo, autoridad compartida, dobles canales para reportar y la necesidad de contar con un sistema de comunicación amplio y eficaz.

A pesar de su complejidad, la estructura matricial se usa mucho en diversas industrias, incluidas la de construcción, la del cuidado de la salud, la de investigación y la de defensa. Algunas ventajas de una estructura matricial son que los objetivos del proyecto resultan claros, existen muchos canales de comunicación, los trabajadores ven los resultados de su trabajo y se puede cerrar un proyecto con relativa facilidad. Otra ventaja de una estructura matricial es que facilita el uso de personal, equipo e instalaciones especializados. En una estructura matricial se comparten los recursos funcionales en vez de duplicarse, como sucede en una estructura divisional. Los individuos con un alto grado de experiencia tienen la posibilidad de dividir su tiempo como sea necesario entre los proyectos, y a la vez, desarrollar sus propias habilidades y competencias más que en otras estructuras. Walt Disney Corp. cuenta con una estructura matricial.

En la figura 7-5 se ilustra una típica estructura matricial. Observe que las letras (de la A a la Z4) se refieren a los gerentes. Por ejemplo, si usted fuera el gerente A, sería el responsable financiero del Proyecto 1, y tendría dos jefes: el director del proyecto 1 y el director de finanzas fuera del proyecto.

Para que una estructura matricial sea efectiva, las organizaciones tienen que llevar a cabo una planeación participativa, cursos de capacitación, un entendimiento mutuo y claro de las funciones y responsabilidades, una excelente comunicación interna y confianza mutua. La estructura matricial es cada vez más usada en los negocios estadounidenses porque las empresas buscan estrategias que añadan nuevos productos, grupos de clientes y tecnología a su abanico de actividades. Fuera de estos cambios se encuentran los gerentes de producto, los funcionales y los de áreas geográficas, todos ellos con importantes responsabilidades estratégicas. Cuando diversas variables —como productos, clientes, tecnología, zonas geográficas, áreas funcionales y líneas de negocios— tienen aproximadamente las mismas prioridades estratégicas, una organización matricial constituye una forma efectiva de estructura.

FIGURA 7-5
Ejemplo de estructura matricial



Notas: Las iniciales corresponden a los siguientes cargos:

- Director general (DG)
- Director de finanzas (DF)
- Director de estrategias (DE)
- Director de información (DI)
- Gerente de recursos humanos (GRH)
- Director de operaciones (DO)
- Director del departamento legal (DL)
- Director de investigación & desarrollo (I&D)
- Director de marketing (DM)
- Director de tecnología (DT)
- Director de inteligencia competitiva (DIC)
- Director de mantenimiento (DMto)

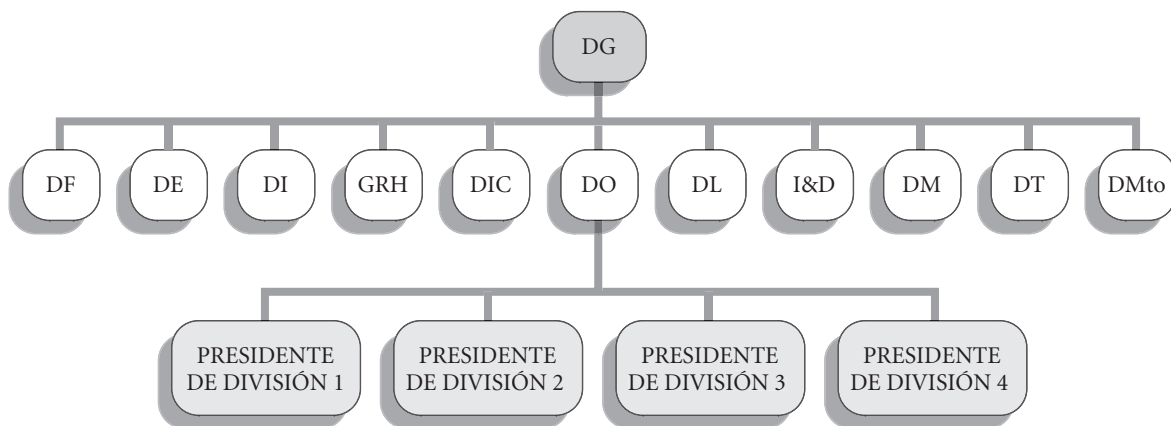
Lo que se debe y no se debe hacer en el desarrollo de organigramas

A los estudiantes que analizan los casos estratégicos de administración con frecuencia se les pide que revisen y desarrollen la estructura organizacional de una empresa. Esta sección presenta directrices básicas para esa tarea. Existen algunas consideraciones básicas de lo que se debe y no se debe hacer en relación con el diseño o construcción de organigramas, especialmente para empresas medianas y grandes. Primero que nada, reserve el título de director general para el ejecutivo de mayor rango en la compañía. No use el título de “presidente” para la persona de mayor jerarquía; utilícelo para los altos directivos de las divisiones, si es que las hay. Tampoco use el título de “presidente” para los ejecutivos funcionales de negocio. Deberían tener títulos de “jefe”, “vicepresidente”, “gerente” o “ejecutivo”, como en el caso del “director de información” o “vicepresidente de recursos humanos”. Además, no se recomienda un título doble (como “presidente y director general”) para un solo ejecutivo. El presidente del consejo y director general de Bristol-Myers Squibb, Peter Dolan, renunció a su título de presidente en 2005.

Directamente después del director general, lo mejor es contar con un director de operaciones y que los presidentes de cualquier división se reporten directamente ante él. En el mismo nivel del director de operaciones (ya que también se reportarán al director general), coloque a los ejecutivos funcionales de negocios, como el director de finanzas, el vicepresidente de recursos humanos, un director de estrategias, un director de información, un director de marketing, un vicepresidente de investigación y desarrollo, un vicepresidente de asuntos legales, un director de relaciones de inversión, un superintendente de mantenimiento, etcétera. Observe en la figura 7-6 que estas posiciones se nombran y se colocan de manera adecuada. Tome en cuenta que el contralor y/o tesorero normalmente se reportan al director de finanzas.

FIGURA 7-6

Altos ejecutivos típicos de una empresa grande



Notas: Las iniciales corresponden a los siguientes cargos:

Director general (DG)
 Director de finanzas (DF)
 Director de estrategias (DE)
 Director de información (DI)
 Gerente de recursos humanos (GRH)
 Director de operaciones (DO)
 Director del departamento legal (DL)
 Director de investigación y desarrollo (I&D)
 Director de marketing (DM)
 Director de tecnología (DT)
 Director de inteligencia competitiva (DIC)
 Director de mantenimiento (DMto)

En el desarrollo de un organigrama, evite que un individuo en particular se reporte a más de una persona en un nivel superior en la cadena de mando. Esto violaría el principio de unidad de mando de la administración que dice que “todo empleado debe tener sólo un jefe”. Tampoco haga que el director de finanzas, el de información, el de estrategias, el de recursos humanos u otros puestos funcionales se reporten al director de operaciones. Todos estos cargos se reportan directamente al director general.

Una consideración clave en la concepción de la estructura organizacional concierne a las divisiones. Observe si las divisiones (si es que las hay) de una empresa actualmente se establecen según las zonas geográficas, los clientes, los productos o los procesos. Si no hay ningún organigrama de la empresa disponible, podrá idear uno de acuerdo con los títulos de los ejecutivos. Una actividad importante del análisis de casos es que usted decida cómo deberían organizarse las divisiones de una empresa para lograr una efectividad máxima. Incluso si la empresa en la actualidad no tiene divisiones, determine si la compañía operaría mejor en caso de tenerlas. En otras palabras, ¿qué tipo de estructura divisional cree usted (o su grupo o equipo) que será el mejor para la empresa en cuanto a la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos y la creación de incentivos de remuneración? A esta importante decisión estratégica se enfrentan muchas medianas y grandes empresas (y equipos de estudiantes que analizan casos de administración estratégica). Conforme los modelos de consumo se vuelven cada vez más parecidos en todo el mundo, la forma de estructura divisional por productos está resultando ser la más efectiva. Esté consciente de que todas las empresas tienen personal funcional debajo de sus altos ejecutivos y a menudo brindan esta información sin problemas, así que sea cauteloso al concluir prematuramente que una empresa en particular utiliza una estructura funcional. Si ve la palabra “presidente” en los títulos de los ejecutivos, unidos con segmentos de reporte financiero, como productos o regiones geográficas, entonces la empresa está estructurada en divisiones.

Si la empresa es grande y posee numerosas divisiones, decida si un tipo de estructura de UEN sería más apropiada para reducir la extensión de los reportes de control al director de operaciones. Observe en la figura 7-4 que las unidades estratégicas de negocios (UEN) de Sonoco Products se basan en la agrupación de productos. Una estructura alternativa de UEN habría sido basar las agrupaciones de las divisiones según la ubicación. Uno nunca sabe con seguridad si una estructura propuesta o real es, de hecho, la más efectiva para una empresa en particular. Observe a partir de la relación entre estructura y estrategia, según Chandler, ilustrada con anterioridad en este capítulo, que la disminución del desempeño financiero señala la necesidad de alterar la estructura.

Reestructuración, reingeniería e ingeniería electrónica

VISITE INTERNET

Incluye una presentación en PowerPoint sobre el downsizing (reestructuración). (www.cl.uh.edu/bpa/hadm/HADM_5731/ppt_presentations/7down/index.htm)

La reestructuración y la reingeniería se están volviendo más comunes en el escenario corporativo de Estados Unidos y Europa. La *reestructuración*, también llamada *downsizing* (reducción de una compañía), *rightsizing* (dar a la empresa su tamaño adecuado) o *delaying* (reducción del número de capas jerárquicas), implica reducir el tamaño de la empresa en términos del número de empleados, número de divisiones o unidades y número de niveles jerárquicos en la estructura organizacional. Esta reducción de tamaño tiene la intención de mejorar la eficiencia y la eficacia. La reestructuración busca el bienestar de los accionistas antes que el de los empleados.

Las condiciones económicas en periodo de recesión han obligado a muchas empresas europeas a hacer recortes de personal y despedir a gerentes y empleados. Esto casi no sucedía antes de mediados de la década de 1990 porque los sindicatos y la legislación europeos requerían prolongadas negociaciones o cuantiosas sumas por indemnización antes de que se pudiera despedir a los empleados. En contraste con Estados Unidos, los dirigentes de los sindicatos de las grandes empresas europeas se sientan en la mayoría de las juntas de directores.

La seguridad laboral en las empresas europeas está acercándose lentamente hacia un escenario estadounidense, en donde las empresas realizan despidos casi a voluntad. Desde

los bancos de Milán hasta las fábricas de Mannheim, los empleadores europeos están empezando a señalar la puerta en un esfuerzo por organizar las operaciones, aumentar la eficiencia y competir con las empresas estadounidenses ya reducidas y ordenadas. Los despidos masivos al estilo de Estados Unidos son todavía poco frecuentes en Europa, pero las tasas de desempleo en todo el continente están aumentando con bastante rapidez. Las empresas europeas aún prefieren reducir el número de empleados por desgaste y jubilación más que por despidos generales a causa de la cultura, las leyes y los sindicatos.

En contraste, la *reingeniería* se preocupa más por el bienestar de los empleados y clientes que por el de los accionistas. La reingeniería —también llamada administración del proceso, innovación del proceso o diseño del proceso— implica reconfigurar o rediseñar el trabajo, los puestos y los procesos para mejorar el costo, la calidad, el servicio y la rapidez. Por lo general, la reingeniería no afecta la estructura o el organigrama de la organización, ni significa pérdida de empleos o despidos. Mientras que la reestructuración pretende eliminar o establecer, reducir o aumentar y trasladar los departamentos y divisiones de la organización, el enfoque de la reingeniería es cambiar la manera de trabajar que se sigue en el momento actual.

La reingeniería se caracteriza por muchas decisiones tácticas (a corto plazo y referentes a funciones específicas del negocio), mientras que la reestructuración se caracteriza por decisiones estratégicas (a largo plazo y que afectan todas las funciones del negocio).

Internet está provocando una nueva oleada de transformación de negocios. Ya no es suficiente que las empresas simplemente abran sitios Web para los clientes y empleados. Para sacar la máxima ventaja de Internet, las compañías deben modificar la manera en que distribuyen las mercancías, negocian con los proveedores, atraen y sirven a sus clientes. Internet elimina la protección o el monopolio geográfico de los negocios locales. En esencia, las empresas deben reinventar la manera de hacer negocios para aprovechar Internet al máximo. Este proceso completo se llama ingeniería electrónica.⁶ Dow Corning Corporation y muchas otras compañías han nombrado recientemente un alto ejecutivo para que se encargue del comercio electrónico.

Reestructuración

Las empresas con frecuencia recurren a la reestructuración cuando aparecen varios indicadores económicos en desventaja en relación con los competidores según se determinaron en los ejercicios de *benchmarking*. Recuerde que el *benchmarking* simplemente implica comparar una empresa con las mejores de su industria en una amplia variedad de criterios relacionados con el desempeño. Algunos indicadores de *benchmarking* que se usan comúnmente para justificar la necesidad de la reestructuración son cifras del recuento de personal en relación con el volumen de ventas, o del personal corporativo en relación con el número de empleados de operaciones, o del tramo de control.

El beneficio principal que busca la reestructuración es reducir costos. Para algunas empresas altamente burocráticas, la reestructuración puede, de hecho, rescatarlas de la competencia global y de la desaparición. Pero los inconvenientes de la reestructuración son que, junto con la incertidumbre y el trauma que implican los despedidos pendientes y actuales, sobreviene una reducción en el compromiso de los empleados, la creatividad y la innovación. Durante 2005, IBM reestructuró al despedir a 13,000 personas, la mayoría de sus operaciones en Europa. IBM reestructuró esas operaciones para remitirlas ya sea a su sede de Zurich o de Madrid. La reestructuración de la empresa se produjo después de ver las decepcionantes cifras financieras de la primera mitad del año. IBM emplea a cerca de 320,000 personas en todo el mundo y aproximadamente a 100,000 en Europa.

Otro inconveniente de la reestructuración es que muchas personas actualmente no aspiran a convertirse en gerentes y muchos de los gerentes actuales están tratando de alejarse del camino de la administración.⁷ El sentimiento en contra de ocupar cargos de administración es más fuerte hoy que nunca. Cerca del 80% de los empleados afirman que no quieren tener nada que ver con la administración, un cambio importante con respecto a lo que sucedía hace tan sólo una década, cuando el 60 o 70% aspiraba a convertirse en gerente. En el pasado, administrar a otros implicaba aumentar la movilidad profesional, las recompensas económicas y las ventajas ejecutivas; pero en el ambiente global y más competitivo de nuestros días, los puestos gerenciales demandan más horas y dolores de

VISITE INTERNET

Incluye una presentación en PowerPoint sobre reingeniería.

(www.cl.uh.edu/bpa/hadm/HADM_5731/ppt_presentations/6reengin/index.htm)

cabeza con menos recompensas económicas. Los gerentes de hoy administran a más personas esparcidas en diferentes ubicaciones, viajan más, administran diversas funciones y son agentes de cambio incluso cuando no tienen nada que ver con la creación del plan o cuando están en desacuerdo con su enfoque. Los empleadores de hoy buscan personas que puedan realizar actividades, no personas que hagan que otros las realicen. La reestructuración en muchas empresas ha hecho que el puesto de los gerentes sea una función invisible e ingrata. En la actualidad, más trabajadores se dirigen a sí mismos, son empresarios, emprendedores o trabajan en equipos organizados. Los gerentes de hoy tienen que ser consejeros, motivadores, asesores financieros y psicólogos. También corren el riesgo de rezagarse tecnológicamente en sus áreas de experiencia. Las caricaturas de “Dilbert”, por lo general, retratan a los gerentes como enemigos o como idiotas.

Es interesante notar que el despido de empleados en Francia es casi imposible a causa de la legislación laboral que requiere de largas negociaciones y costosos paquetes de indemnización para cualquier individuo que sea despedido. Los directores generales franceses sienten que las estrictas políticas de despidos están paralizándolo la economía y las empresas de Francia. Esto es cierto porque otros países europeos, como Alemania, han facilitado recientemente que las empresas despidan a sus empleados para seguir siendo competitivas y, en última instancia, para sobrevivir. Moulinex es un ejemplo de una compañía francesa que hace poco trató de despedir a 670 empleados pero se le negó esa opción, así que la empresa se fue a la bancarrota y a la posible liquidación.

Reingeniería

El argumento para una empresa que emplea la reingeniería generalmente es el siguiente: muchas compañías, a lo largo de la historia, se han organizado verticalmente por función de negocios. Este arreglo ha llevado con el tiempo a que los gerentes y empleados tengan la mentalidad de estar orientados por sus funciones particulares y no por el servicio general a clientes, la calidad del producto o el desempeño corporativo. La lógica es que todas las empresas tienden a burocratizarse con el tiempo. Conforme las rutinas se afianzan, el territorio queda delimitado y se defiende, y las políticas se imponen por encima del desempeño. Los muros físicos que existen en el lugar de trabajo pueden ser el reflejo de los muros “mentales”.

En la reingeniería una empresa usa información tecnológica para derribar las barreras funcionales y crear un sistema de trabajo basado en los procesos de negocios, productos o resultados y no en las funciones o en los insumos. Los fundamentos de la reingeniería son la descentralización, la interdependencia recíproca y el intercambio de información. Una empresa que ejemplifica el completo intercambio de información es Springfield Remanufacturing Corporation, la cual presenta a todos los empleados una declaración semanal de ingresos de la empresa, así como amplia información sobre el desempeño de otras compañías.

El *Wall Street Journal* observó que la reingeniería de hoy debe ir más allá de derribar los muros internos que impiden que las áreas de la empresa cooperen de manera eficaz; también se deben derribar los muros externos que prohíben o desaniman la cooperación con otras empresas, incluidas las rivales.⁸ Un fabricante de pañales desechables hace eco de esta necesidad de forma diferente cuando comenta que, para tener éxito, “la cooperación en la empresa debe estrecharse de cabo a rabo”.

Hewlett-Packard es un buen ejemplo de una empresa que ha derribado las barreras externas en pro de la cooperación y de las prácticas modernas de reingeniería. La HP de hoy comparte sus pronósticos con todos sus socios de la cadena de proveedores y comparte otra información relevante con sus distribuidores y otros grupos de interés. HP hace todas las compras de resina para sus muchos fabricantes, otorgándoles un descuento por volumen hasta del 5%. HP ha establecido muchas alianzas y acuerdos corporativos de los tipos comentados en el capítulo 5.

Un beneficio de la reingeniería es que ofrece a los empleados la oportunidad de ver más claramente cómo su trabajo afecta al producto o servicio final que la empresa comercializa. Sin embargo, la reingeniería también tiene el potencial de elevar la ansiedad de los gerentes y los empleados, y ésta, a menos que se calme, podría causar un trauma corporativo.

Vínculo entre el desempeño, el pago y las estrategias

La mayoría de las empresas actuales contemplan algún tipo de pago por desempeño para los empleados y gerentes que no son altos ejecutivos. El promedio del bono por el desempeño de los empleados es del 6.8% del sueldo por el desempeño individual, el 5.5% por productividad en grupo y el 6.4% por la rentabilidad de toda la empresa.

El control del departamento de personal de los sistemas de pago con frecuencia impide que los gerentes de línea utilicen la retribución económica como una herramienta estratégica. Es necesario que exista flexibilidad en relación con la remuneración de gerentes y empleados para permitir los cambios a corto plazo en las recompensas que puedan estimular los esfuerzos para lograr los objetivos a largo plazo.

¿Cómo puede el sistema de recompensas de una organización estar más vinculado con el desempeño estratégico? ¿Cómo pueden las decisiones sobre los aumentos de salarios, promociones, pagos por méritos y bonos estar mejor alineadas para apoyar los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización? No existen respuestas ampliamente aceptadas a estas preguntas, pero un sistema doble de bonos basado tanto en los objetivos anuales como en los de largo plazo se está volviendo más común. El porcentaje de los bonos anuales de un gerente atribuibles a los resultados a corto plazo en comparación con los de largo plazo debería variar por nivel jerárquico de la organización. Por ejemplo, el bono anual de un director general podría determinarse sobre una base del 75% a corto plazo y del 25% a largo plazo. Es importante que los bonos no se basen solamente en los resultados a corto plazo porque un sistema así ignora las estrategias y los objetivos a largo plazo de la empresa.

DuPont Canadá tiene un objetivo del 16% de rendimiento sobre el capital. Si este objetivo se cumple, los 4,000 empleados de la empresa reciben una “retribución en efectivo por desempeño” igual al 4% de su sueldo. Si el rendimiento sobre el capital es menor del 11%, los empleados no obtienen nada. Si el rendimiento sobre el capital sobrepasa el 28%, los trabajadores reciben un bono del 10%.

En un esfuerzo por reducir los costos y aumentar la productividad, cada vez más empresas japonesas están abandonando la estrategia de pago con base en la antigüedad para adoptar enfoques de pago por desempeño. Toyota ha cambiado a un sistema completo por méritos para 20,000 de sus 70,000 trabajadores de oficina. Fujitsu, Sony, Matsushita Electric Industrial y Kao también han cambiado a este sistema de pago por méritos. Cerca del 30% de todas las empresas japonesas han cambiado del pago por antigüedad al pago por méritos.⁹ Este cambio está perjudicando la moral en algunas compañías japonesas, las cuales durante décadas han capacitado a los trabajadores para cooperar y no para competir, y para trabajar en equipo y no de forma individual.

Richard Brown, director general de Electronic Data Systems (EDS), recientemente eliminó el último 20% de su fuerza de ventas y declaró:

Hay que empezar con un sistema de evaluación que brinde una retroalimentación genuina y diferencie el desempeño. Algunos lo llaman clasificación de personas. Eso suena algo duro. Pero no es posible tener a un gerente marcando con una X un recuadro que diga que usted es estupendo, magnífico, muy bueno, bueno o promedio. La retroalimentación concisa y constructiva es el motor que los trabajadores usan para mejorar. Una empresa que no diferencia el desempeño corre el riesgo de perder a sus mejores elementos.¹⁰

El *reparto de utilidades* es otra forma ampliamente utilizada de retribución por incentivos. Más del 30% de las empresas estadounidenses tienen planes de reparto de utilidades; sin embargo, los críticos señalan que hay demasiados factores que afectan las ganancias para que esto sea un buen criterio. Por ejemplo, los impuestos, la fijación de precios o una adquisición podrían acabar con las ganancias. Asimismo, las empresas tratan de minimizar las ganancias para reducir los impuestos.

Otro criterio ampliamente utilizado para vincular el desempeño y el pago con las estrategias es la *participación en las ganancias*, que requiere que los empleados o los

departamentos establezcan objetivos de desempeño; si los resultados sobrepasan los objetivos, todos los miembros obtienen bonos. Más del 26% de las empresas estadounidenses usan algún tipo de participación en las ganancias y cerca del 75% de tales planes se han adoptado desde 1980. Carrier, una subsidiaria de United Technologies, ha tenido un magnífico éxito con la participación en las ganancias en sus seis plantas de Siracusa, Nueva York; la planta de llantas de Firestone en Wilson, Carolina del Norte, ha experimentado un éxito similar con la participación en las ganancias.

Los criterios como las ventas, las ganancias, la eficiencia en la producción, la calidad y la seguridad también sirven de base para un *sistema de bonos* eficaz. Si una organización cumple con ciertos objetivos entendidos y acordados respecto a las ganancias, entonces, cada miembro de la empresa debería participar de la cosecha. Un sistema de bonos puede ser una herramienta efectiva para motivar a los individuos para que apoyen los esfuerzos de implementación de la estrategia. Por ejemplo, BankAmerica recientemente revisó su sistema de incentivos para vincular el pago con las ventas de sus productos y servicios más rentables. Los gerentes de las sucursales reciben un salario base más un bono según el número de nuevos clientes y según las ventas de los productos del banco. Cualquier empleado de las sucursales también es elegible para recibir un bono si la sucursal sobrepasa sus metas. Thomas Peterson, un alto ejecutivo de BankAmerica, afirma: “Queremos hacer que la gente sea responsable del cumplimiento de sus metas, así que pagamos incentivos sobre las ventas, no por el control de gastos ni para asegurarnos de que el estacionamiento esté barrido”.

Con frecuencia se usan cinco pruebas para determinar si un plan de pago por desempeño beneficiará a una organización:

1. **¿El plan llama la atención?** ¿Las personas hablan más acerca de sus actividades y se sienten orgullosas de los primeros éxitos del plan?
2. **¿Los empleados comprenden el plan?** ¿Los participantes saben explicar cómo funciona y qué necesitan hacer para ganar el incentivo?
3. **¿El plan mejora la comunicación?** ¿Saben los empleados más de lo que sabían antes acerca de la misión, los planes y los objetivos de la empresa?
4. **¿El plan retribuye cuando debería?** ¿Se otorgan incentivos por los resultados deseados y se retienen cuando los objetivos no se cumplen?
5. **¿La empresa o unidad se desempeña mejor?** ¿Están aumentando las ganancias? ¿Ha aumentado la participación de mercado? ¿Las ganancias son, en parte, resultado de los incentivos?¹¹

Además del sistema doble de bonos, se puede usar una combinación de incentivos de estrategia de retribuciones, como aumentos salariales, opciones de compra de acciones, prestaciones adicionales, promociones, elogios, reconocimiento, crítica, miedo, mayor autonomía en el trabajo y premios, para animar a los gerentes y empleados a esforzarse intensamente para alcanzar el éxito en la implementación de la estrategia. La gama de opciones para hacer que las personas, los departamentos y las divisiones apoyen activamente las actividades de implementación de la estrategia en una organización específica es casi ilimitada. Por ejemplo, Merck recientemente dio a cada uno de sus 37,000 empleados la opción de comprar 100 acciones a 10 años a un precio establecido de \$127. Steven Darien, vicepresidente de recursos humanos de Merck, comenta: “Tenemos que encontrar formas de hacer que toda la fuerza laboral se sienta partícipe de nuestras metas y objetivos. Los ejecutivos de las empresas comenzarán a reunirse con todos los trabajadores de Merck para explorar las formas en las que los empleados pueden contribuir más”.

Las crecientes críticas dirigidas a los directores generales por sus elevados salarios han hecho que la retribución de los ejecutivos esté más vinculada que nunca al desempeño de sus empresas. Aunque el vínculo entre el pago del director general y el desempeño corporativo se está estrechando, el pago de un director general en Estados Unidos todavía resulta astronómico. El pago promedio de un director general aumentó un 3.4% en 2004 a una mediana de \$7.4 millones entre las empresas de la lista de Fortune 500.¹² Los cinco directores generales mejor y peor pagados de las empresas de Fortune 500 en 2004 se listan en la tabla 7-3. Observe que el director general de Apple Computer, Steve Jobs, y Richard Kinder de Kinder Morgan Energy aceptaron sólo \$1.00 como pago anual.

TABLA 7-3 Pago a los directores generales entre las empresas de Fortune 500 en 2004

DIRECTORES GENERALES MEJOR PAGADOS	EMPRESA	CANTIDAD
John Wilder	TXU	\$55.2 millones
Robert Toll	Toll Brothers	44.3 millones
Ray Irani	Occidental Petroleum	41.7 millones
Bob Nardelli	Home Depot	39.5 millones
Edward Zander	Motorola	38.9 millones
DIRECTORES GENERALES PEOR PAGADOS	EMPRESA	CANTIDAD
Richard Kinder	Kinder Morgan Energy	\$1.00
Steve Jobs	Apple Computer	1.00
Jeff Bezos	Amazon	81,840
Warren Buffett	Berkshire Hathaway	311,000
Paul Anderson	Duke Energy	365,296

Fuente: Adaptado de Matthew Boyle, "KA-CHING! CEOs Grab Record Perks", *Fortune*, 2 de mayo de 2005, p. 22.

Manejo de la resistencia al cambio

Ninguna organización o individuo puede escapar al cambio. Pero pensar en el cambio hace aumentar la ansiedad porque las personas temen la pérdida económica, la incomodidad, la incertidumbre y una ruptura en los modelos sociales normales. Casi cualquier cambio en la estructura, la tecnología, las personas o las estrategias tiene el potencial de interrumpir los modelos cómodos de interacción. Por esta razón, las personas se resisten al cambio. El proceso de administración estratégica, por sí mismo, impone cambios importantes en los individuos y en los procesos. Reorientar una organización para hacer que las personas piensen y actúen estratégicamente no es una tarea fácil.

La *resistencia al cambio* podría convertirse en la mayor amenaza para el éxito en la implementación de la estrategia. Por lo general, la resistencia en las organizaciones se manifiesta en forma de sabotaje a las máquinas de producción, ausentismo, presentación de quejas infundadas y falta de disponibilidad para cooperar. La gente a menudo se resiste a la implementación de la estrategia porque no entiende lo que está sucediendo o las razones de los cambios. En ese caso, los empleados tal vez necesiten simplemente información precisa. La implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para desarrollar un clima organizacional que propicie el cambio. Los gerentes y empleados deben ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

La resistencia para cambiar puede surgir en cualquier etapa o nivel del proceso de la implementación de la estrategia. Aunque existen diferentes enfoques para implementar los cambios, tres estrategias comúnmente utilizadas son la estrategia de cambio obligatorio, la de cambio educativo y la de cambio racional o de interés personal. Una *estrategia de cambio obligatorio* implica dar órdenes y reforzarlas; esta estrategia tiene la ventaja de ser rápida, pero despierta poco compromiso y mucha resistencia. La *estrategia de cambio educativo* es aquella que presenta información para convencer a las personas de la necesidad del cambio. La desventaja de una estrategia de este tipo es que la implementación se vuelve lenta y difícil; sin embargo, evoca un mayor compromiso y una menor resistencia que las estrategias de cambio obligatorio. Por último, una *estrategia de cambio racional o de interés personal* es aquella que intenta convencer a los individuos de que el cambio es para su propio beneficio. Cuando esta apelación tiene éxito, la implementación de la estrategia

VISITE INTERNET

Incluye una presentación en PowerPoint sobre un cambio organizacional y el manejo de la resistencia al cambio.

(www.cl.uh.edu/bpa/hadm/HADM_5731/ppt_presentations/5orgchg/index.htm)

será relativamente fácil. Sin embargo, los cambios que implica la implementación rara vez son una ventaja para todos.

La estrategia de cambio racional es la más deseable; así que se examinará con mayor detalle más adelante. Los gerentes pueden aumentar la probabilidad de implementar el cambio con éxito al planear cuidadosamente los esfuerzos del mismo. Jack Duncan describió una estrategia de cambio racional o de interés personal consistente en cuatro pasos. Primero, se invita a los empleados a participar en el proceso de cambio y en los detalles de la transición; la participación permite que todos den su opinión, se sientan parte del proceso del cambio e identifiquen sus intereses personales con el cambio recomendado. Segundo, se requiere algún tipo de motivación o incentivo para el cambio; el interés personal puede ser la fuerza de motivación más importante. Tercero, es necesaria la comunicación para que las personas comprendan el propósito del cambio. Dar y recibir retroalimentación es el cuarto paso: todos disfrutan saber cómo van las cosas y cuánto progreso se está haciendo.¹³

Igor Ansoff resumió de la siguiente manera la necesidad que tienen los estrategas de manejar la resistencia al cambio:

La observación de las transiciones históricas de una orientación a otra muestra que, si se deja sin administrar, el proceso se vuelve cargado de conflictos, prolongado y costoso tanto en términos humanos como económicos. El manejo de la resistencia implica prever el punto focal de la resistencia y su intensidad. Segundo, supone eliminar la resistencia innecesaria causada por malas percepciones e inseguridades. Tercero, implica reunir la base del poder necesario para asegurar el apoyo al cambio. Cuarto, supone planear el proceso del cambio. Finalmente, implica supervisar y controlar la resistencia durante el proceso de cambio.¹⁴

En virtud de las diversas fuerzas externas e internas, el cambio es un hecho en la vida de las organizaciones. El ritmo, la rapidez, la magnitud y la dirección de los cambios varían con el tiempo según la industria y la organización. Los estrategas deberían esforzarse en propiciar un ambiente laboral en el que el cambio se reconozca como necesario y benéfico, de manera que los individuos puedan adaptarse más fácilmente a él. El hecho de adoptar un enfoque de administración estratégica para la toma de decisiones, en sí mismo, tal vez requiera cambios importantes en la filosofía y las operaciones de una empresa.

Los estrategas pueden llevar a cabo una serie de acciones positivas para minimizar la resistencia de los gerentes y los empleados al cambio. Por ejemplo, los individuos que se verán afectados por el cambio deberían participar en la decisión en torno a su pertinencia y a la forma de ponerlo en marcha. Los estrategas deberían anticipar los cambios, desarrollar y ofrecer capacitación y talleres de desarrollo de tal forma que los gerentes y empleados puedan adaptarse a la nueva situación; también deben comunicar efectivamente por qué son necesarios. El proceso de administración estratégica se puede definir como un proceso de cambio en la administración. Robert Waterman describe cómo las organizaciones de éxito hacen que los individuos participen para facilitar el cambio:

La implementación comienza con la decisión, no después. Cuando Ford Motor Company emprendió el programa para crear el modelo de gran éxito Taurus, la administración renunció al proceso habitual y secuencial de diseño. En su lugar, mostró el diseño tentativo a la fuerza laboral y pidió su ayuda para idear un automóvil que fuera fácil de construir. El equipo de Taurus llegó con no menos de 1,401 elementos sugeridos por los empleados de Ford. ¡Qué contraste con el velo de misterio que caracterizaba antes a la industria automotriz! Cuando las personas se sienten tratadas como el motor principal y no como partes intercambiables, la motivación, la creatividad, la calidad y el compromiso con la implementación aumentan.¹⁵

El cambio organizacional debería verse hoy como un proceso continuo y no como un proyecto o suceso. Las organizaciones de mayor éxito en la actualidad se adaptan constantemente a los cambios en el ambiente competitivo y ellas mismas continúan cambiando a un ritmo acelerado. Hoy no es suficiente sólo con reaccionar al cambio. Los gerentes tienen que anticiparse a él y, de manera ideal, ser los promotores del mismo. Ver el cambio como un proceso continuo es un fuerte contraste con la antigua doctrina de administración en relación con el cambio, que hablaba de descongelar y cambiar el comportamiento para después congelar el nuevo. La nueva filosofía del “continuo cambio organizacional” debería reflejar la “filosofía de mejora continua de la calidad”, que ha tenido tanta aceptación.

Manejo del ambiente natural

Todas las funciones de los negocios se ven afectadas por las consideraciones del ambiente natural o por el esfuerzo de generar ganancias. Sin embargo, tanto los empleados como los consumidores se sienten especialmente ofendidos con las empresas que extraen más de lo que dan al ambiente natural; asimismo, en la actualidad la gente aprecia especialmente a las empresas que llevan a cabo sus operaciones de manera tal que reparan el ambiente en vez de dañarlo. Pero un número rápidamente creciente de empresas están adoptando una regulación ambiental más estricta porque tiene sentido económico. General Electric, por ejemplo, planea lograr \$20 mil millones en ventas para 2010 en tecnología ecológica que incluye plantas eléctricas más limpias a base de carbón, una locomotora híbrida que consume diesel y energía eléctrica, y silicio agrícola para reducir la cantidad de agua y pesticidas que se utilizan en la fumigación de los campos. Esto duplicará las ventas actuales de GE de productos “verdes”.¹⁶ GE tiene la meta de mejorar su eficiencia en el consumo de energía en un 30% entre 2005 y 2012.

La Tierra misma se ha convertido en una parte del grupo de interés en todas las empresas. El interés del consumidor en los negocios que preservan el equilibrio ecológico de la naturaleza y que fomentan un ambiente limpio y saludable es considerable. Como se indica en la sección “Perspectiva del ambiente natural”, un creciente número de negocios en la actualidad están considerando el nivel de capacitación formal sobre asuntos ambientales que han recibido los aspirantes a ocupar puestos gerenciales. La Conferencia de Negocios, Medio Ambiente, Aprendizaje y Liderazgo (*Business-Environment-Learning-Leadership*, BELL) se enfoca en el buen o mal trabajo que las universidades hacen al cubrir los temas ambientales en el plan de estudios de administración de empresas.

El reto ecológico que enfrentan todas las organizaciones requiere que los gerentes formulen estrategias para preservar y conservar los recursos naturales y controlar la contaminación. Los principales temas ecológicos incluyen la destrucción de la capa de ozono, el calentamiento global, la desaparición de los bosques tropicales, la destrucción de los hábitat de los animales, la protección de las especies en peligro de extinción, el desarrollo de productos y empaques biodegradables, el manejo de los desperdicios, el aire y el agua limpios, la erosión, la destrucción de los recursos naturales y el control de la contaminación. Cada vez más, las empresas desarrollan líneas ecológicas de productos que son biodegradables o que se fabrican a partir de productos reciclados. Los productos ecológicos se venden bien.

La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos recientemente reportó que los ciudadanos y las organizaciones de ese país gastan anualmente más de \$200 mil millones para reducir la contaminación. Los asuntos ambientales tocan todos los aspectos de las operaciones de un negocio, incluyendo las exposiciones de riesgo en el lugar de trabajo, el diseño de empaques, la reducción de desperdicios, el uso de la energía, los combustibles alternativos, la responsabilidad del costo ambiental y las prácticas de reciclaje.

Administrar pensando en la Tierra requiere comprender cómo se vinculan el comercio internacional, la competitividad y los recursos globales. La administración de los asuntos ambientales no puede ser simplemente una función técnica que desempeñan los especialistas de una empresa; hay que poner mayor énfasis en el desarrollo de una perspectiva

VISITE INTERNET

Presenta el plan estratégico para un consorcio policial de la comunidad, incluyendo una sección sobre la implementación de la estrategia.
(www.communitypolicing.org/outline.html)



PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

Antes de contratar, ¿las empresas toman en cuenta la capacitación ambiental de los estudiantes?

El *Wall Street Journal* reporta que las empresas consideran activamente la capacitación ambiental de los empleados que contratan. Un estudio reciente informó que el 77% de los reclutadores corporativos dijeron que “es importante contratar a estudiantes que tengan conciencia sobre la responsabilidad social y ambiental”. Por su parte, el director del consejo corporativo de Ford Motor Company declaró: “Queremos estudiantes que nos ayuden a encontrar soluciones a los retos sociales y hemos tenido problemas para contratar a estudiantes con tales habilidades” (Alsop, 2001). Aspen Institute sostiene que la mayoría de las escuelas de negocios actualmente no incorporan (aunque deberían) una preparación en temas ambientales en todas las facetas de su plan de estudios y no sólo en las materias especiales optativas. El instituto informa que la Universidad de Texas, la Universidad de Carolina del Norte y la Universidad de Michigan, entre otras, están a la vanguardia al brindar una cobertura de temas ecológicos en sus respectivos niveles de la maestría de administración de empresas (MBA). Las empresas de hoy sí consideran a las escuelas de negocios con los mejores programas para preparar a los estudiantes más eficazmente para el mundo de negocios; las empresas prefieren contratar a los graduados de estas universidades.

Los hallazgos de las investigaciones sugieren que las escuelas de negocios a nivel universitario están haciendo un trabajo deficiente en la educación de los estudiantes en materia ambiental. Puesto que es probable que los estudiantes de negocios con conocimiento limitado sobre temas ambientales tomen malas decisiones, las escuelas de negocios deberían incluir más temas ecológicos en sus planes de estudios. El no hacerlo así aumenta la probabilidad de que los titulados tomen decisiones de negocios inadecuadas en relación con el ambiente. No ofrecer una cobertura adecuada de temas ecológicos y de las decisiones relacionadas con el ambiente en su currículum podría hacer que esos estudiantes se encuentren en desventaja ante los ojos de los empleadores, quienes preferirán contratar a egresados de otras universidades.

Bruce Nelson, presidente y director general de Office Depot, se dirigió a los líderes de negocios y profesores de todo el mundo en el marco de la Conferen-

cia BELL 2003 del Instituto de Recursos Mundiales (WRI), en el campus Fuerte Lauderdale de la Universidad de Florida Atlantic. Más de 200 docentes de administración y profesionales corporativos asistieron a la Conferencia de Negocios, Medio Ambiente, Aprendizaje y Liderazgo (*Business-Environment-Learning-Leadership*, BELL). “Es importante tener líderes de negocios de hoy que apoyen el concepto de la educación ambiental para los líderes de negocios del mañana”, afirmó Jonathan Lash, presidente del Instituto de Recursos Mundiales (WRI). “Los compromisos de sustentabilidad asumidos por empresas como Office Depot deberían animar a los educadores de negocios a incorporar materias relacionadas con ecología a su plan central de estudios.”

La conferencia anual BELL expone a las escuelas de negocios a nuevas herramientas e ideas diseñadas para integrar un plan de estudios con carácter social y ambiental en los caminos tradicionales de negocios que capacitarán a miles de los líderes de negocios del futuro. WRI lanzó el programa BELL en 1991 para llenar un vacío en la educación de negocios. En 1990, ninguna escuela de administración de Estados Unidos ofrecía una materia sobre temas ecológicos. En la actualidad, la red BELL incluye a profesores y programas de negocios de la mayoría de las mejores escuelas de Norteamérica y ha creado una serie de programas ambientales dentro de las escuelas de administración de China y Latinoamérica.

El Consejo por la Florida Sustentable (CSF), el Departamento de Protección Ambiental de Florida, la Alianza Educativa para una Florida Sustentable (EASF) y la Universidad de Negocios de Florida Atlantic también participaron en la presentación de la conferencia BELL 2003. El Instituto de Recursos Mundiales (www.wri.org.wri) es una organización política y de investigación ambiental que sugiere soluciones para proteger la Tierra y mejorar la vida de las personas.

Fuentes: Adaptado de R. Alsop, “Corporations Still Put Profits First, But Social Concerns Gain Ground”, *Wall Street Journal*, 2001, p. B14; Jane Kim, “Business Schools Take a Page from Kinder, Gentler Textbook”, *Wall Street Journal*, 22 de octubre de 2003, p. B2C. También: www.worldresourcesinstitute.com; www.wri.org.wri; www.beyondgreypinstripes.org; y bell.wri.org.

ambiental entre todos los empleados y gerentes de la compañía. Muchas compañías están trasladando sus asuntos ambientales del lado del personal de staff de la organización al personal de línea, haciendo así que el grupo ambiental corporativo rinda cuentas directamente al director de operaciones.

Los desastres ambientales han plagado las sociedades a tal grado que recientemente las empresas que no reconocen la importancia de los temas y los retos ambientales podrían sufrir graves consecuencias. El manejo de los asuntos ambientales ya no puede ser una función fortuita o secundaria de las operaciones de la empresa. El diseño, la fabricación y, por último, la eliminación de los productos no deberían reflejar meramente las consideraciones ambientales, sino, más bien, guiarse por ellas. Las empresas que se ocupan de asuntos ambientales aumentarán sus relaciones con los clientes, reguladores, proveedores y otros participantes en la industria, mejorando sustancialmente sus posibilidades de éxito.

Las empresas deberían formular e implementar estrategias desde una perspectiva ambiental. Las estrategias ambientales podrían incluir el desarrollo o la adquisición de negocios ecológicos, deshacerse de los negocios que dañan el ambiente o modificarlos, esforzarse por llegar a ser un productor de bajo costo a través de la reducción de desperdicios y la conservación de la energía, y buscar una estrategia de diferenciación a través de características de productos ecológicos. Además de crear estrategias, las empresas podrían incluir a un representante ambiental en el consejo de directores, llevar a cabo auditorías ambientales con regularidad, otorgar bonos por resultados ambientales favorables, participar en asuntos y programas ecológicos, incorporar valores ambientales en las declaraciones de misión, establecer objetivos orientados al ambiente, adquirir habilidades ambientales y brindar capacitación en materia ecológica a los empleados y gerentes de la empresa.

Creación de una cultura de apoyo a la estrategia

Los estrategas deberían esforzarse por conservar, enfatizar y desarrollar los aspectos de una *cultura* existente que apoye las nuevas estrategias propuestas. Deberían identificarse y modificarse los aspectos de la cultura existente que sean antagonistas a una estrategia propuesta. La investigación sustancial indica que las nuevas estrategias con frecuencia se centran en el mercado y son impuestas por las fuerzas competitivas. Por esa razón, cambiar la cultura de una empresa para hacer encajar una nueva estrategia es, generalmente, más efectivo que cambiar una estrategia para que se adapte a una cultura existente. Hay numerosas técnicas disponibles para alterar la cultura de una organización, incluyendo el reclutamiento, la capacitación, la transferencia, la promoción, la reestructuración del diseño de una organización, el modelo de roles y el reforzamiento positivo.

Jack Duncan describió la *triangulación* como una técnica efectiva y de múltiples recursos para estudiar y alterar la cultura de una empresa.¹⁷ La triangulación incluye el uso combinado de observación penetrante, cuestionarios autoadministrados y entrevistas personales para determinar la naturaleza de la cultura de una empresa. El proceso de triangulación revela los cambios que hay que hacer en la cultura de una compañía para beneficiar la estrategia.

Schein indicó que los siguientes elementos son los más útiles al momento de vincular la cultura con la estrategia:

1. Declaraciones formales de la filosofía, los estatutos, las creencias y los materiales de la organización utilizados para el reclutamiento, la selección y la socialización.
2. El diseño de los espacios físicos, fachadas y edificios.
3. La reflexión sobre el modelo de roles, la enseñanza y el ejemplo de los líderes.
4. El sistema de retribuciones y de estatus, así como criterios de promoción explícitos.
5. Historias, leyendas, mitos y parábolas acerca de las personas y sucesos clave.

6. Aquello a lo que los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
7. Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis de la organización.
8. La manera en que está diseñada y estructurada la organización.
9. Los sistemas y procedimientos de la organización.
10. Los criterios utilizados para el reclutamiento, la selección, la promoción, la nivelación, la jubilación y la exclusión de las personas.¹⁸

En la vida personal y religiosa, el efecto de pérdida y del cambio es fácil de ver.¹⁹ Los recuerdos de pérdida y cambio con frecuencia atormentan a los individuos y a las organizaciones durante años. Ibsen escribió: “Robe al hombre promedio su ilusión y le robará su felicidad al mismo tiempo”.²⁰ Cuando los apegos a una cultura se rompen por el intento de la organización de cambiar la dirección, los empleados y gerentes a menudo experimentan profundos sentimientos de dolor. Este fenómeno generalmente ocurre cuando las condiciones externas imponen la necesidad de una nueva estrategia. Los gerentes y empleados con frecuencia luchan por encontrar el significado a una situación que cambió muchos años antes. Algunas personas encuentran consuelo en sus recuerdos; otras lo encuentran en el presente. Los vínculos débiles entre la administración estratégica y la cultura de la organización pueden hacer peligrar el desempeño y el éxito. Deal y Kennedy enfatizaron que hacer cambios estratégicos en una organización siempre amenaza la cultura:

Las personas forman fuertes vínculos con los héroes, las leyendas, los rituales de la vida diaria, el alboroto de la extravagancia y las ceremonias y con todos los símbolos del lugar de trabajo. El cambio deshace relaciones y deja a los empleados confundidos, inseguros y, a menudo, disgustados. A menos que se haga algo para apoyar las transiciones de lo viejo a lo nuevo, la fuerza de una cultura puede neutralizar y castrar los cambios de la estrategia.²¹

La cultura mexicana

México presenta rasgos de una sociedad autoritaria en términos de escuelas, iglesias, negocios y familias. Los empleadores buscan que los trabajadores sean agradables, respetuosos y obedientes, antes que innovadores, creativos e independientes. Los trabajadores mexicanos tienden a estar orientados a la actividad más que a la resolución de problemas. Cuando los visitantes llegan a ver los negocios mexicanos, quedan impresionados por la atmósfera cordial y amigable. Esto es casi siempre verdad porque los mexicanos desean la armonía en vez del conflicto; desean que la armonía sea parte de las relaciones entre empleados y gerentes. En México existe una mucha menor tolerancia ante las relaciones de antagonismo o las fricciones en el trabajo que en Estados Unidos.

Los empleadores mexicanos son paternalistas, dando a los trabajadores más que un cheque de pago, pero, a cambio, esperan lealtad. Canastas semanales de comida, alimentos gratis, servicio de transporte gratuito y días libres son con frecuencia parte de la retribución. Las condiciones ideales de trabajo para un empleado mexicano reflejan el modelo familiar, con personas que trabajan juntas, que hacen su parte del trabajo de acuerdo con sus funciones asignadas. En general, los empleados mexicanos no esperan ni desean un ambiente en el que se les anime a la autoexpresión y a la iniciativa. Mientras que los negocios en Estados Unidos hacen hincapié en el individualismo, el logro, la competencia, la curiosidad, el pragmatismo, la informalidad, la espontaneidad y en hacer más de lo que se espera, los negocios en México hacen énfasis en el colectivismo, la continuidad, la cooperación, el sentido de pertenencia, la formalidad y en hacer exactamente lo que se indica.

En México los asociados de negocios rara vez se invitan a sus hogares, que son lugares reservados exclusivamente para los amigos cercanos y la familia. Las juntas de negocios y de entretenimiento casi siempre se llevan a cabo en restaurantes. Preservar el honor de uno, guardar las apariencias y ostentar son también actitudes apreciadas en México. Es por eso que los mexicanos no aceptan la crítica y el cambio fácilmente; para muchos es humillante reconocer que han cometido un error. Una junta de negocios entre empleados y gerentes en una empresa en México es un foro para dar órdenes e indicaciones antes que

VISITE INTERNET

Brinda buena información sobre “qué es la cultura” y también incluye excelentes vínculos adicionales a otros sitios sobre el tema.

(http://www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm)

para hablar de los problemas o participar en la toma de decisiones. Los trabajadores mexicanos desean que se les supervise de cerca, se preocupen por ellos y se les corrija de una manera cortés. Las opiniones expresadas por los empleados a menudo se consideran como una conversación inútil. Los supervisores mexicanos se ven débiles si explican la lógica de sus órdenes a los trabajadores.

Los mexicanos no se sienten obligados a seguir reglas que no se relacionan con una persona de autoridad en particular con la que trabajen o a la que conozcan bien. Así que las indicaciones de usar protectores para los oídos o anteojos de seguridad, o las políticas de asistencia o de antigüedad, e incluso las indicaciones de tránsito a menudo se ignoran. Mientras que los estadounidenses acostumbran seguir las reglas, los mexicanos, por lo regular, no lo hacen.

La vida parece transcurrir más lentamente en México que en Estados Unidos. En aquel país la gente rara vez es dependiente del reloj, en tanto que la primera solicitud en una oficina no siempre es la primera en atenderse. Es posible que algunos bancos no cuenten con dinero en efectivo suficiente para atender las operaciones de todo el día. El suministro de energía eléctrica para una fábrica o para una población entera se puede interrumpir por horas o incluso días. Asimismo, los negocios y las oficinas gubernamentales abren y cierran en diferentes horarios. En ciertas ciudades, como la capital, el flujo vehicular es tan congestionado que los autobuses y taxis suelen tardar mucho tiempo en llegar a su destino. Y, por otro lado, la puntualidad no es uno de los principales valores en la cultura mexicana, por lo que los horarios de las citas no siempre se cumplen cabalmente. En efecto, hacer negocios en México requiere conocer la forma de vida, las creencias y las costumbres locales.

La cultura rusa

En Estados Unidos a los empresarios no exitosos se les considera negativamente como fracasados, mientras que a los propietarios exitosos de pequeños negocios se les tiene en alta estima y respeto. Sin embargo, en Rusia existe una presión social sustancial en contra de llegar a ser un empresario exitoso. Ser un ganador en Rusia es motivo de envidia y resentimiento, porque significa ser un miembro de la elite en vez de uno de las masas. Aunque esto está cambiando lentamente, la ambición y el éxito personales en Rusia con frecuencia se logran a costa de generar rencor y burlas. En el mejor de los casos la iniciativa se paga con la indiferencia y, en el peor de los casos, con el castigo. No obstante, ante el ridículo público y el crimen organizado, miles de rusos, particularmente los jóvenes, están abriendo toda clase de negocios. El desdén público y la sensación de culpa por violar los valores con los que crecieron, no es obstáculo suficiente para muchos. Promover los logros, las posesiones materiales, los reconocimientos o los privilegios que obtienen los empleados rusos no es una herramienta efectiva para motivarlos, puesto que la sociedad de ese país desdén el éxito.

Los rusos son mejor conocidos por su vigor, energía ilimitada, tenacidad, trabajo arduo y perseverancia a pesar de los enormes obstáculos. Esto es cierto hoy más que nunca. La idea de que el ruso promedio es estúpido o perezoso carece de sentido. Los rusos, en promedio, son más educados que sus homólogos estadounidenses y se recuperan más fácilmente del fracaso.

En Estados Unidos la ética en los negocios y en la esfera personal es esencialmente la misma. Un engaño es un engaño y una mentira es una mentira tanto en los asuntos personales como en los negocios. Sin embargo, en Rusia, la ética en los negocios es diferente de la ética en la esfera personal. Engañar, sobornar o mentir a alguien para promover una transacción de negocios es ético en Rusia, pero mentir a un amigo o a un colega confiable no lo es. Existen incontables ejemplos de empresas extranjeras que han sido engañadas por sus socios rusos. La implicación de este hecho para los negocios estadounidenses es que conviene forjar relaciones personales fuertes con sus socios rusos siempre que sea posible. Hay que pasar tiempo, comer, relajarse y ejercitarse con ellos; y en ausencia de una relación personal, hay que ser excepcionalmente precavido con los acuerdos, sociedades, pagos y cuando se otorguen créditos.

Los rusos tienen gran fe y confianza en los productos y servicios estadounidenses, así como respeto. En general, tienen una autoestima baja. Los rusos ven las ideas, la tecnología y las prácticas de producción estadounidenses como la panacea que puede salvarlos de una triste existencia. Por ejemplo, su ruidoso sistema telefónico y la falta de faxes hacen

que se sientan privados de cosas. Esta mentalidad presenta una gran oportunidad en Rusia para los productos estadounidenses de todas clases.

Históricamente, Rusia ha sido un estado autocrático. Este factor cultural es evidente en los negocios; por lo general, los gerentes rusos ejercen el poder sin que sus subordinados los desafíen. La delegación de autoridad y responsabilidad es difícil y rara vez se da en los negocios de ese país. El estilo de administración participativa de Estados Unidos no es bien recibido en Rusia.

La república rusa de Ingushetia aprobó recientemente un decreto legalizando la práctica de la poligamia, la cual permite que un hombre tenga varias esposas, incluso un harem. La nueva ley es un desafío directo al gobierno ruso, el cual tiene jurisdicción sobre 89 repúblicas. La Constitución rusa prohíbe la poligamia, pero el código penal no establece ningún castigo para ello. Los hombres de Ingushetia toman más de una esposa, especialmente cuando la primera no les da un hijo varón, a pesar del descubrimiento científico realizado en 1959 de que es sólo la contribución del padre en la procreación la que determina el sexo de la descendencia.

La cultura japonesa

Los japoneses dan gran importancia a la lealtad grupal y al consenso, un concepto llamado *Wa*. Casi todas las actividades corporativas en Japón alientan el *Wa* entre los gerentes y empleados. El *Wa* requiere que todos los miembros de un grupo estén de acuerdo y cooperen; esto da como resultado un análisis y compromiso constantes. Los gerentes japoneses evalúan el atractivo potencial de las decisiones de negocios alternativas en términos del efecto a largo plazo que pudieran tener en el *Wa* del grupo. Es por eso que el silencio, utilizado para considerar las alternativas, es una característica frecuente en una junta formal japonesa. Las discusiones que son potencialmente negativas para el *Wa* se llevan a cabo generalmente en escenarios muy informales, como en un bar, para minimizar el daño al *Wa* grupal. Entretener es una actividad importante en los negocios porque fortalece el *Wa*. Las juntas formales a menudo se realizan en escenarios informales. Cuando se enfrentan a preguntas u opiniones inquietantes, los gerentes tienden a permanecer en silencio, mientras que los estadounidenses responden directamente, defendiéndose a través de la explicación y el argumento.

Observe en la sección “Perspectiva global” que cuando se negocia verbalmente con los ejecutivos japoneses, hay que permitir periódicamente un lapso de silencio y no preguntar “¿Cómo le fue en el fin de semana?”, lo que se vería como una actitud de intromisión.

La mayoría de los gerentes japoneses son reservados, callados, distantes, introspectivos y orientados a otros, mientras que la mayoría de los gerentes estadounidenses son parlanchines, insensibles, impulsivos, directos y orientados al individuo. Con frecuencia, los estadounidenses consideran que los gerentes japoneses pierden el tiempo y tienen conversaciones vagas, mientras que los gerentes estadounidenses a menudo usan la crítica directa, hacen preguntas indiscretas y toman decisiones rápidas. Estas diferencias culturales han interrumpido muchos de los esfuerzos potencialmente productivos en los negocios entre japoneses y estadounidenses. Considerar el estilo de la comunicación japonesa como un estereotipo para todas las culturas asiáticas es algo que hay que evitar.

Los estadounidenses tienen más libertad para controlar sus propios destinos que los japoneses. La vida en Estados Unidos y la vida en Japón son muy diferentes; Estados Unidos ofrece más movilidad ascendente. Esto es una gran fortaleza de ese país. Sherman explica:

Estados Unidos no es como Japón y nunca lo será. La fortaleza de Estados Unidos es lo opuesto: abre sus puertas y permite que entre el desorden del mundo. Tolera el cambio social que dividiría a la mayoría de las demás sociedades. Esta apertura anima a los estadounidenses a adaptarse como individuos y no como grupo. Los estadounidenses van al oeste, a California, para comenzar de nuevo; se mudan al este de Manhattan para pasársela en grande; se mudan a Vermont o a una granja para estar cerca de la naturaleza. Se separan de la religión, de los valores o de la clase de sus padres; redescubren su origen étnico. Van a la escuela nocturna y se cambian el nombre.²²



PERSPECTIVA GLOBAL

Diferencias de comunicación entre Estados Unidos y otros países

Cuando los estadounidenses interactúan con gerentes de otros países, es importante que sean sensibles ante las culturas extranjeras de negocios. Los estadounidenses con mucha frecuencia dan la impresión de ser entrometidos, manipuladores y locuaces, lo que reduce su efectividad en la comunicación. *Forbes* recientemente hizo las siguientes descripciones culturales, tomadas de Charis Intercultural Training:

1. Los italianos, alemanes y franceses generalmente no suavizan a los ejecutivos con elogios antes de criticarlos. Los estadounidenses sí suavizan a sus compañeros y esta práctica parece manipuladora a los ojos de los europeos.
2. Los israelíes están acostumbrados a las juntas breves y tienen poca paciencia con la informalidad y las conversaciones triviales de los estadounidenses.
3. Los ejecutivos británicos a menudo se quejan de que los ejecutivos estadounidenses hablan mucho. La informalidad, el igualitarismo y la espontaneidad de los estadounidenses en los escenarios de negocios los sorprenden.

4. Los europeos sienten que se les está tratando como a niños cuando los estadounidenses les piden portar etiquetas con sus nombres.
5. Los ejecutivos de India están acostumbrados a interrumpirse. Así que, cuando los ejecutivos estadounidenses escuchan sin pedir aclaraciones ni hacer preguntas, los indios creen que no se les está prestando atención.
6. Cuando se hacen negociaciones verbales con los ejecutivos malayos o japoneses, es apropiado incluir periódicamente un momento de silencio. Sin embargo, no es necesario hacer una pausa cuando se negocia.

Es conveniente abstenerse de hacer preguntas a los gerentes que no sean estadounidenses del tipo “¿Cómo estuvo su fin de semana?” En muchos países esto se considera una intromisión, sobre todo en los que hay una marcada tendencia para separar los negocios de la vida privada.

Fuente: Adaptado de Lalita Khosla, “You Say Tomato”, *Forbes*, 21 de mayo de 2001, p. 36.

Consideraciones en torno al área de producción y operaciones cuando se implementan las estrategias

Las capacidades, limitaciones y políticas de producción y operaciones pueden aumentar o inhibir significativamente el logro de los objetivos. Por lo general, los procesos de producción constituyen más del 70% de los activos totales de una empresa. Una parte importante del proceso de la implementación de la estrategia tiene lugar en el sitio de la producción. Las decisiones relacionadas con la producción sobre el tamaño y la ubicación de la planta, el diseño del producto, la elección del equipo, la clase de herramientas, el tamaño y el control del inventario, el control de calidad y de costos, el uso de estándares, la especialización del trabajo, la capacitación de los empleados, la utilización de los equipos y los recursos, el embarque y el empaquetado y la innovación tecnológica pueden tener un efecto drástico en el éxito o fracaso de los esfuerzos para implementar la estrategia.

En la tabla 7-4 se presentan algunos ejemplos de los ajustes en los sistemas de producción que pudieran requerirse para implementar varias estrategias, tanto para organizaciones lucrativas como no lucrativas. Por ejemplo, observe que cuando un banco formula y selecciona una estrategia para abrir 10 nuevas sucursales, una preocupación que surge en relación con la producción es la ubicación de los sitios. La empresa de bicicletas más grande de Estados Unidos, Huffy, recientemente dio por terminadas sus labores de producción de bicicletas y ahora contrata a fabricantes asiáticos y mexicanos para realizar esos servicios. Huffy se enfoca ahora en el diseño, el marketing y la distribución de bicicletas, pero ya no las produce. La empresa Dayton, en Ohio, cerró sus plantas en esa ciudad, Missouri y Mississippi.

TABLA 7-4 Administración de la producción e implementación de la estrategia

TIPO DE ORGANIZACIÓN	ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR	AJUSTES EN EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN
Hospital	Abrir un centro de tratamiento para el cáncer (desarrollo de producto)	Compra de equipo especializado y contratación de personas especializadas
Banco	Abrir 10 nuevas sucursales (desarrollo de mercado)	Realización de un análisis de ubicación de sitios
Fábrica de cerveza	Comprar una granja de cebada (integración hacia atrás)	Revisión del sistema de control de inventarios
Fabricante de acero	Adquirir una cadena de comida rápida (diversificación no relacionada)	Mejora del sistema del control de calidad
Empresa de computación	Comprar una cadena de distribución al detalle (integración directa)	Cambio de los sistemas de embarque, empaquetado y transportación

Los enfoques de producción *justo a tiempo* (JAT) han resistido la prueba del tiempo. JAT reduce significativamente los costos de implementar las estrategias. Con el enfoque JAT, las partes y los materiales se entregan en un sitio de producción justo cuando se necesitan, en vez de acumularlos como una garantía en contra de entregas posteriores. Harley-Davidson reporta que en una sola planta, JAT liberó \$22 millones previamente asignados al inventario y redujo mucho los plazos de entrega de los nuevos pedidos.

Los factores que deberían estudiarse antes de ubicar las instalaciones de producción incluyen la disponibilidad de los recursos importantes, las tarifas salariales que prevalecen en el área, los costos de transportación relacionados con el embarque y la recepción, la ubicación de grandes mercados, los riesgos políticos de la región o país y la disponibilidad de empleados para recibir capacitación.

Para las empresas de alta tecnología, los costos de producción tal vez no sean tan importantes como la flexibilidad de la producción porque es posible que se necesiten con frecuencia cambios importantes en los productos. Las industrias como la biogenética y la del plástico dependen de sistemas de producción que deben ser lo suficientemente flexibles para permitir cambios frecuentes y el rápido lanzamiento de nuevos productos. Un artículo en *Harvard Business Review* explica por qué algunas organizaciones se encuentran con problemas:

Muy lentamente se dan cuenta de que un cambio en la estrategia del producto altera las tareas del sistema de producción. Estas tareas (que pueden expresarse en términos de requerimientos de costo, flexibilidad y volumen de los productos, o desempeño y consistencia de los mismos) determinan qué políticas de fabricación son las adecuadas. Conforme las estrategias cambian con el tiempo, las políticas de producción deben considerar la ubicación y la escala de las instalaciones de fabricación, la elección del proceso de manufactura, el grado de integración vertical de cada instalación de fabricación, el uso de unidades de investigación y desarrollo, el control del sistema de producción y el otorgamiento de licencias de tecnología.²³

Una práctica común de la administración, la capacitación cruzada (*cross-training*) de los empleados, facilita la implementación de la estrategia y produce muchos beneficios. Los empleados obtienen un mejor conocimiento de todo el negocio y pueden contribuir con mejores ideas en las sesiones de planeación. Sin embargo, los gerentes de producción y operaciones necesitan darse cuenta de que la capacitación cruzada podría generar problemas relacionados con los siguientes temas:

1. Puede empujar a los gerentes a desempeñar funciones que enfatizan la consultoría y la asesoría en vez de los roles de dirigir e imponer.
2. Quizá se necesiten inversiones sustanciales en capacitación e incentivos.
3. Tal vez consuma demasiado tiempo.

4. Es probable que los trabajadores calificados se sientan molestos por el hecho de que los trabajadores no capacitados aprendan sus tareas.
5. Los empleados mayores tal vez no deseen aprender nuevas habilidades.

Consideraciones en torno a los recursos humanos cuando se implementan las estrategias

El trabajo del gerente de recursos humanos cambia rápidamente conforme las empresas continúan la reestructuración y la reorganización. Las responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos incluyen evaluar las necesidades y los costos de la integración de personal para las estrategias alternativas propuestas, y desarrollar un plan de integración de personal para implementar efectivamente las estrategias. Este plan debe considerar cómo administrar de la mejor manera posible los costos del seguro de gastos médicos que crecen como bola de nieve. En promedio, los gastos de cobertura de gastos médicos de los empleados consumen un 26% de las ganancias netas de la empresa, aun cuando la mayoría de las empresas requieren que los empleados paguen parte de sus primas del seguro de salud. El plan también debe incluir cómo motivar a los empleados y gerentes durante la época en la que los despidos son comunes y las cargas de trabajo considerables.

El departamento de recursos humanos debe desarrollar los incentivos de desempeño que vinculen claramente el desempeño y el pago con las estrategias. El proceso de otorgar poder de decisión a los gerentes y empleados (*empowerment*) mediante su participación en las actividades de la administración estratégica arroja los mejores resultados cuando todos los miembros de la organización entienden claramente cómo se beneficiarán personalmente si la empresa tiene éxito. Vincular los beneficios de la empresa con los personales es una nueva e importante responsabilidad estratégica de los gerentes de recursos humanos. Otras nuevas responsabilidades para estos gerentes tal vez incluyan establecer y administrar un *plan de propiedad de acciones de los empleados* (*employee stock ownership plan*, ESOP), instituir una política eficaz de cuidado infantil y encabezar un liderazgo tal que permita a los gerentes y empleados equilibrar su vida laboral y familiar.

Un sistema bien diseñado de administración estratégica podría fallar si no se presta suficiente atención a la dimensión de los recursos humanos. Los problemas de recursos humanos que surgen cuando las empresas implementan las estrategias se pueden rastrear hasta llegar a una de estas tres causas: 1. la perturbación de las estructuras políticas y sociales, 2. el fracaso para ajustar las aptitudes de los individuos con las tareas de la implementación y 3. el apoyo inadecuado de la alta gerencia a las actividades que implica la implementación.²⁴

La implementación de la estrategia plantea una amenaza para muchos gerentes y empleados de una organización. Las nuevas relaciones de poder y de estatus se anticipan y se hacen evidentes. Los valores, las creencias y las prioridades de los nuevos grupos formales e informales tal vez sean desconocidos. Los gerentes y empleados pueden llegar a manifestar una conducta de resistencia cuando sus funciones, prerrogativas y poder en la empresa se modifican. Durante la formulación de la estrategia hay que anticipar y considerar la perturbación de las estructuras políticas y sociales que acompañará a su implementación, para luego manejarla adecuadamente.

Una preocupación a la hora de armonizar a los gerentes con la estrategia es que los puestos tienen responsabilidades específicas y relativamente estáticas, aunque los individuos sean dinámicos en su desarrollo personal. Los métodos que se utilizan generalmente para armonizar a los gerentes con las estrategias que se van a implementar incluyen la transferencia de gerentes, el desarrollo de talleres de liderazgo, el ofrecimiento de actividades de desarrollo de carrera, promociones y la ampliación y el enriquecimiento del puesto.

Una serie de otras directrices generales ayudarán a asegurar que las relaciones humanas faciliten en vez de entorpecer los esfuerzos en la implementación de la estrategia. Específicamente, los gerentes deberían conversar mucho y hacer preguntas informales para estar al día de cómo están progresando las cosas y saber cuándo intervenir. Los gerentes apoyarán los esfuerzos de la implementación de la estrategia si dan pocas órdenes,

anuncian pocas decisiones, dependen mucho de las preguntas informales y buscan probar y clarificar hasta que haya consenso. Las ideas centrales que tengan éxito deberían premiarse generosa y visiblemente.

Es sorprendente que muy a menudo durante la formulación de la estrategia, los valores individuales, las habilidades y capacidades necesarias para la implementación exitosa de la estrategia no se consideren. Es raro que una empresa que selecciona nuevas estrategias o que altera significativamente estrategias existentes posea el personal de línea y de staff en las posiciones adecuadas para la implementación exitosa de la estrategia. Al elegir la estrategia debería considerarse la necesidad de armonizar las aptitudes individuales con las tareas de implementación de la estrategia.

El apoyo inadecuado de los estrategas a las actividades de la implementación a menudo socava el éxito de la organización. Los directores generales, los propietarios de pequeños negocios y los dirigentes de las dependencias gubernamentales deben estar comprometidos personalmente con la implementación de la estrategia y expresar este compromiso de maneras muy visibles. Las declaraciones formales de los estrategas acerca de la importancia de la administración estratégica deben ser congruentes con el apoyo y las recompensas reales otorgadas por las actividades que se hayan completado y por los objetivos alcanzados. De otra forma, el estrés generado por la incongruencia provocará incertidumbre entre los gerentes y empleados de todos los niveles.

Tal vez el mejor método de prevenir y superar los problemas de recursos humanos en la administración estratégica es implicar activamente en el proceso a tantos gerentes y empleados como sea posible. Aunque este enfoque requiere mucho tiempo, genera comprensión, confianza, compromiso, sentido de pertenencia y reduce el resentimiento y la hostilidad. El verdadero potencial de la formulación y implementación de la estrategia reside en las personas.

Planes de propiedad de acciones de los empleados (ESOP)

Un plan de propiedad de acciones de los empleados (*employee stock ownership plan*, ESOP) es un plan de beneficios para los empleados en el que éstos compren acciones de la empresa a través de préstamos o contribuciones en efectivo; el plan cuenta con exención fiscal y establece contribuciones definidas. Los ESOP dan poder a los empleados para trabajar como dueños; ésta es una razón principal por la que el número de ESOP creció notablemente durante las décadas de 1980 y 1990 a más de 10,000 planes que cubrían a más de 15 millones de empleados. Los ESOP controlan ahora más de \$80 mil millones en acciones corporativas en Estados Unidos.

Además de reducir la alienación del trabajador y de estimular la productividad, los ESOP permiten a las empresas otros beneficios, como importantes ahorros fiscales. Los pagos de principal, de intereses y de dividendos sobre una deuda financiada con ESOP son deducibles de impuestos. Los bancos prestan dinero a los ESOP con tasas de interés más bajas que la prima. Este dinero se puede volver a pagar en dólares antes de impuestos, reduciendo el servicio de la deuda hasta en un 30% en algunos casos.

Si un ESOP posee más del 50% de la empresa, quienes prestan dinero al ESOP son gravados sólo sobre el 50% del ingreso recibido sobre los préstamos. Sin embargo, estos planes no son para todas las empresas porque las tarifas iniciales legales, de contabilidad, de los actuarios y de las valoraciones para establecer un ESOP son de unos \$50,000 para una pequeña y mediana empresa, con gastos anuales de aproximadamente \$15,000. Los analistas sostienen que los ESOP tampoco funcionan bien en las empresas que tienen fluctuaciones en las nóminas y las ganancias. Los gerentes de recursos humanos de muchas empresas llevan a cabo una investigación preliminar para determinar la conveniencia de un ESOP y luego facilitan su establecimiento y administración si los beneficios son mayores que los costos.

Gran cantidad de empresas están siguiendo el liderazgo de Polaroid, que estableció un ESOP como táctica para impedir una toma de control hostil. El director general de Polaroid, MacAllister Booth, afirmó: “Dentro de 20 años encontraremos que los empleados tienen una participación considerable en las principales corporaciones de Estados Unidos”. (Es interesante hacer notar aquí que Polaroid firmó su acta constitutiva en el estado de Delaware,

donde se requiere que los aspirantes corporativos adquieran el 85% de las acciones de una empresa para completar una fusión; más del 50% de todas las corporaciones estadounidenses se han constituido en Delaware por esta razón.) Wyatt Cafeterías, un operador del suroeste de Estados Unidos de 120 cafeterías, también adoptó el concepto ESOP para impedir una toma de control hostil. La productividad de los empleados de Wyatt ha aumentado mucho desde que comenzó el ESOP, como se ilustra en la siguiente cita:

El empleado clave de toda nuestra organización es la persona que sirve al cliente en la cafetería. En el pasado, ante la gran rotación de empleados y los bajos salarios de los principiantes para muchos trabajos de línea, estos empleados recibían mucha menos atención y reconocimiento que los gerentes. Ahora decimos al encargado del carrito de servicio de té: “Es tu espacio. No esperes a que el gerente te diga cómo hacer mejor tu trabajo o cómo ofrecer un mejor servicio. Cuida de esto.” Por supuesto, estamos buscando que la productividad aumente, pero desde que empezamos a pasar la toma de decisiones a nivel de quienes tratan directamente con los clientes, descubrimos un sorprendente efecto secundario: de repente el personal adoptó esa actitud de “nos sentimos contentos de estar aquí”, que realmente agrada a los clientes.²⁵

Equilibrio entre la vida laboral y personal

Las estrategias laborales y familiares se han vuelto tan populares entre las empresas actuales que representan ahora una ventaja competitiva para las que ofrecen tales beneficios como asistencia para el cuidado de las personas mayores, horarios flexibles, intercambio de puestos, prestaciones por adopción, campamentos de verano en el lugar, líneas de ayuda para los empleados, cuidado de mascotas e incluso referencias de servicio de jardinería. Los nuevos títulos corporativos como coordinador laboral y familiar, o director de diversidad se están volviendo habituales.

La revista anual *Working Mother* publicó su lista de las “100 mejores empresas para las madres trabajadoras” (workingmother.com/bestlist.html). Tres variables especialmente importantes utilizadas en la clasificación fueron la disponibilidad de horario flexible, oportunidades de desarrollo y una distribución equitativa de prestaciones entre las empresas. Las 10 mejores compañías, según *Working Mother*, para las mujeres trabajadoras en 2005 se muestran en la tabla 7-5.

Working Mother también realiza una exhaustiva investigación para determinar las mejores empresas estadounidenses para las mujeres afroamericanas. En 2005 las seis mejores compañías para ellas fueron Allstate, American Express, Fannnie Mae, General Mills, IBM y JP Morgan Chase (www.workingmother/wocbest.html).

Los gerentes de recursos humanos necesitan fomentar un equilibrio más eficaz entre la vida profesional y privada porque cerca de 60 millones de personas en Estados Unidos son ahora parte de familias con dos carreras. Un objetivo corporativo para llegar a ser más eficiente en la actualidad debe incluir la consideración de que una buena vida familiar contribuye inmensamente a una buena vida laboral.

El tema del trabajo y la familia ya no es sólo un asunto de mujeres. Algunas medidas específicas que las empresas están tomando para tratar este asunto es brindar asistencia para la reubicación del cónyuge como una prestación al empleado; ofrecer recursos de la empresa para el entretenimiento y la educación de la familia; formar clubes campestres para los empleados, como los de IBM y Bethlehem Steel, y crear oportunidades de interacción entre la familia y el trabajo. Un estudio realizado por Joseph Pleck del Wheaton College encontró que en las compañías que no ofrecían como prestación un permiso de paternidad para los empleados, la mayoría de los hombres se tomaban de cualquier manera descansos breves e informales de paternidad, combinando sus vacaciones y sus días de incapacidad.

Algunas organizaciones han desarrollado días familiares en los que se invita a los miembros de la familia al lugar de trabajo, les dan recorridos por la planta o la oficina, los invitan a comer por parte de la administración y les brindan la oportunidad de ver exactamente lo que otros miembros de la familia hacen todos los días. Los días familiares no son costosos y aumentan el orgullo de los empleados por trabajar para la organización. Los

VISITE INTERNET

Presenta una muy buena visión general del proceso de planeación estratégica. (www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan.html)

TABLA 7-5 Las 10 mejores empresas de 2005 (en orden alfabético) para las mujeres trabajadoras

<i>Bristol-Myers Squibb Company.</i> Usa mucho las opciones de horarios flexibles y las instalaciones de guardería cerca del centro de trabajo. Muchas mujeres del personal asisten a capacitación de desarrollo y liderazgo.
<i>Discovery Communications Inc.</i> Esta empresa de medios de comunicación y entretenimiento ofrece licencias por maternidad generosamente pagadas, amplios servicios de apoyo para lactancia y recurre mucho a los acuerdos de trabajo flexibles.
<i>Eli Lilly and Company.</i> Esta gran empresa farmacéutica ofrece un amplio pago por licencia de paternidad, una generosa ayuda para la adopción y una variedad de programas de ascenso para las mujeres.
<i>IBM.</i> Este fabricante de hardware y software presume de usar las opciones de horarios flexibles y de dar 156 semanas de licencia por paternidad con el empleo protegido, así como una gama completa de servicios para el cuidado de los niños.
<i>Johnson & Johnson.</i> Este fabricante de productos farmacéuticos y médicos ofrece grandes prestaciones para el cuidado de los niños en el sitio, capacitación y responsabilidad para los gerentes en los asuntos laborales-familiares y recursos adecuados para las familias.
<i>JPMorgan Chase.</i> Esta empresa de servicios financieros ofrece una increíble licencia pagada por maternidad, capacitación para administrar la vida laboral y personal, así como políticas formales de recompensas para los gerentes que ayudan al progreso de las mujeres.
<i>PricewaterhouseCoopers LLP.</i> Un rango completo de opciones de horarios flexibles, una generosa política de pago por licencia de paternidad y grandes programas de asistencia, diseñados para capacitar y desarrollar a las mujeres, caracterizan a esta firma mundial de contabilidad.
<i>Prudential Financial Inc.</i> Este proveedor de servicios de seguros y financieros ofrece un amplio programa de lactancia, una variedad de acuerdos de trabajo flexible y un compromiso con los programas para el ascenso de las mujeres.
<i>S.C. Johnson & Son, Inc.</i> Este fabricante de productos para el hogar ofrece una extensa gama de servicios de consejería adecuados para la familia, capacitación gerencial sobre asuntos de trabajo y vida personal, y una licencia muy bien pagada para los nuevos padres.
<i>Wachovia Corporation.</i> Esta empresa de servicios bancarios y financieros ofrece amplias prestaciones para el cuidado de los niños, un menú completo de servicios de consejería y algunas opciones muy utilizadas de horarios flexibles.

Fuente: Adaptado de www.workingmother.com/top10.html.

horarios de trabajo flexibles durante la semana son otra respuesta de recursos humanos a la necesidad de los individuos de equilibrar la vida laboral y personal. El tema del trabajo y la familia se está volviendo parte de la agenda en las reuniones y, por consiguiente, se analiza en muchas organizaciones.

De acuerdo con Catalyst, un grupo de apoyo para mujeres con sede en Nueva York, las mujeres constituyen cerca de 16% de los ejecutivos de mayor rango en las empresas más grandes de Estados Unidos. Esto es casi un 9% más del porcentaje que se registraba en 1995. Éstas son buenas noticias para las mujeres porque más de 2,000 de los 14,000 ejecutivos corporativos entre las empresas de la lista Fortune 500 ahora son mujeres. Sin embargo, sólo cinco de las empresas de Fortune 500 cuentan con una directora general y 70 de las empresas que integran la lista no tienen ninguna ejecutiva corporativa. Así que existe un gran campo para eliminar el *techo de cristal*, especialmente considerando que las mujeres componen el 47% de la fuerza laboral de Estados Unidos. El techo de cristal se refiere a la barrera invisible que existe en muchas empresas que impide que las mujeres y los miembros de las minorías alcancen posiciones de administración de alto nivel. Como se observa en la tabla 7-6, las directoras generales (estrategas) de las empresas más grandes de Estados Unidos incluyen a Patricia Russo en Lucent, Anne Mulcahy en Xerox, Andrea Jung en Avon y Besty Holden en Kraft Foods. Estados Unidos encabeza al mundo en la promoción de mujeres y miembros de minorías a posiciones gerenciales de mediano y alto nivel. Wal-Mart es un ejemplo de una empresa con algunos problemas legales, puesto que sólo el 15% de sus gerentes son mujeres, aun cuando las mujeres conforman casi el 70% de la fuerza laboral de la compañía.

El reciente despido del director general de Boeing, Harry Stonecipher, por tener una aventura extramarital, aumentó la conciencia pública sobre los romances en la oficina. Sin embargo, sólo el 12% de las 391 empresas encuestadas por la Asociación de Administración Estadounidense cuentan con pautas por escrito que prohíben las citas entre compañeros de oficina.²⁶ El hecho es que la mayoría de los empleadores de Estados Unidos pasan

TABLA 7-6 Algunas directoras generales en Estados Unidos en 2005

DIRECTORA GENERAL	EMPRESA	EDAD
1. Meg Whitman	eBay	49
2. Andrea Jung	Avon Products	47
3. Anne Mulcahy	Xerox	52
4. Majorie Magner	Citigroup	56
5. Betsy Holden	Kraft Foods	49
6. Ann Moore	AOL Time Warner	57
7. Sallie Krawcheck	Smith Barney	40
8. Shelly Lazarus	Ogilvy & Mather Worldwide	58
9. Pat Russo	Lucent Technologies	53
10. Mary Sammons	Rite Aid	55
11. Maria Lagomasino	J. P. Morgan Chase	47

por alto los engaños maritales. Algunos empleadores, como Southwest Airlines, que da trabajo a más de 1,000 parejas casadas, permiten explícitamente relaciones consensuales en la oficina. La investigación sugiere que hay más hombres que mujeres que se involucran en aventuras extramaritales en el trabajo, aproximadamente en un 22% contra un 15%; sin embargo, el porcentaje de mujeres que tiene aventuras extramaritales crece continuamente mientras que el porcentaje de los hombres que tienen aventuras con sus compañeras de trabajo se mantiene estable.²⁷ Si una aventura está interfiriendo en el trabajo, entonces “el primer paso es hablar con el trasgresor en privado y tratar de resolver el asunto. Si eso falla, entonces se busca la ayuda del gerente de recursos humanos”.²⁸ Se recomienda presentar una demanda de discriminación con base en una aventura amorosa sólo como último recurso, porque los tribunales generalmente dictaminan que las ofensas por parte de los compañeros de trabajo no son lo suficientemente profundas como para provocar un daño.

Beneficios de una fuerza laboral diversa

Toyota ha comprometido casi \$8 mil millones durante más de 10 años para diversificar su fuerza laboral y recurrir a más proveedores entre las minorías. Cientos de otras empresas, como Ford Motor Company y Coca-Cola, también se están esforzando por diversificar más sus fuerzas laborales. TJX Companies, la matriz de 1,500 tiendas T. J. Maxx y Marshall, ha obtenido grandes beneficios y es una empresa ejemplar en términos de diversidad. Un reciente artículo del *Wall Street Journal* mencionó, en orden de importancia, los siguientes beneficios resultantes de contar con una fuerza laboral diversa:²⁹

1. Mejora la cultura corporativa.
2. Mejora la moral de los empleados.
3. Lleva a una mayor retención de empleados.
4. Lleva a reclutar más fácilmente a nuevos empleados.
5. Disminuye las demandas y litigios.
6. Aumenta la creatividad.
7. Disminuye los conflictos personales entre los empleados.
8. Permite que la organización se traslade a mercados emergentes.
9. Mejora las relaciones con los clientes.
10. Aumenta la productividad.
11. Mejora el resultado final.
12. Maximiza la identidad de marca.
13. Reduce los costos de capacitación.

Quizá una organización sea más eficaz cuando su fuerza laboral refleja la diversidad de sus clientes. Para las empresas globales, esta meta tal vez sea optimista, pero es una meta

que vale la pena. Es interesante ver que las compras *online* que hacen los hispanos están creciendo más del triple de lo que crece el total de las compras *online*.³⁰ En consecuencia, muchos minoristas están lanzando sitios Web en español. JetBlue Airways, Nissan North America, Office Depot y Honda Motors están entre las docenas de empresas que ahora ofrecen sitios Web en español. Los hispanos de hoy casi superan en número a los afro-americanos como la minoría más grande de Estados Unidos. Aunque sólo 16 hispanos son presidentes o directores generales de las empresas de Fortune 1000, una gran cantidad de empresas están comprometidas en atraer, desarrollar y retener a líderes hispanos. Por ejemplo, PepsiCo aumentó sus ejecutivos latinos en más del 75% en la primera mitad de la presente década. El director general de Alcoa, el productor de aluminio más grande del mundo, es Alain Belda, un hispano. Otro es James Padilla, presidente y director de operaciones de Ford Motor Company. El presidente de Nike y director general es William Pérez. El director de operaciones de Eastman Kodak es Antonio Pérez. Héctor J. de Ruiz es director general de Advanced Micro Devices (AMD). Linda Alvarado, Claudio González y Enrique Hernández, Jr., forman parte de cuatro o más juntas directivas de las empresas Fortune 1,000.

CONCLUSIÓN

La formulación exitosa de la estrategia no garantiza que la implementación de ésta también tenga éxito. Aunque inextricablemente interdependientes, la formulación y la implementación de la estrategia tienen características diferentes. En una sola palabra, la implementación de la estrategia quiere decir *cambio*. Comúnmente se acepta que “el trabajo real empieza después de que se formulan las estrategias”. La implementación exitosa de la estrategia requiere el apoyo así como la disciplina y el trabajo arduo de gerentes y empleados que estén motivados. Algunas veces es atemorizante pensar que un solo individuo puede sabotear irremediamente los esfuerzos de la implementación de la estrategia.

No basta con formular las estrategias correctas, porque los gerentes y empleados deben estar motivados para implementarlas. Los temas de administración que se consideran esenciales para la implementación de la estrategia incluyen ajustar la estructura de la organización a la estrategia, vincular el desempeño y el pago a las estrategias, crear un clima organizacional que propicie el cambio, manejar relaciones políticas, crear una cultura de apoyo a la estrategia, adaptar los procesos de producción y operaciones, y administrar los recursos humanos. Establecer objetivos anuales, idear políticas y asignar recursos son actividades básicas comunes en la implementación de la estrategia de cualquier organización. Dependiendo del tamaño y el tipo de la organización, otros asuntos administrativos pueden ser de igual importancia para el éxito de la implementación.

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Asignación de recursos (p. 268)
 Benchmarking (p. 279)
 Conflicto (p. 269)
 Confrontación (p. 270)
 Consistencia horizontal de los objetivos (p. 266)

Consistencia vertical de los objetivos (p. 266)
 Cultura (p. 287)
 Distensión (p. 269)
 Downsizing (p. 278)

Establecer de objetivos anuales (p. 264)
 Estrategia de cambio de interés personal (p. 283)
 Estrategia de cambio educativo (p. 283)

Estrategia de cambio obligatorio (p. 283)	Estructura funcional (p. 271)	Reducción de jerarquías (p. 278)
Estrategia de cambio racional (p. 283)	Estructura matricial (p. 275)	Reestructuración (p. 278)
Estructura de unidad estratégica de negocios (VEN) (p. 274)	Evasión (p. 269)	Reingeniería (p. 279)
Estructura descentralizada (p. 272)	Justo a tiempo (JAT) (p. 292)	Reparto de utilidades (p. 281)
Estructura divisional por áreas geográficas, productos, clientes o procesos (p. 272)	Objetivos anuales (p. 264)	Resistencia al cambio (p. 283)
	Participación en las ganancias (p. 281)	Rightsizing (p. 278)
	Plan de propiedad de acciones de los empleados (ESOP) (p. 293)	Sistema de bonos (p. 282)
	Políticas (p. 266)	Techo de cristal (p. 296)
		Triangulación (p. 287)

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

- La asignación de recursos puede ser una actividad política y *ad hoc* en las empresas que no utilizan la administración estratégica. ¿Por qué es esto cierto? ¿La adopción de la administración estratégica asegura una fácil asignación de los recursos? ¿Por qué?
- Compare la formulación con la implementación de la estrategia e indique si cada una es un arte o una ciencia.
- Describa la relación entre los objetivos y las políticas anuales.
- Identifique un objetivo a largo plazo y dos objetivos anuales de apoyo para una organización familiar.
- Identifique y analice tres políticas que se apliquen a su clase de política de negocios actual.
- Explique la siguiente declaración: La consistencia horizontal de las metas es tan importante como la consistencia vertical.
- Describa varias razones por las que puede surgir un conflicto durante las actividades de establecimiento de objetivos.
- En su opinión, ¿qué enfoques para la resolución de conflictos serían las mejores para resolver el desacuerdo entre un gerente de personal y un gerente de ventas sobre el hecho de despedir a un vendedor en particular? ¿Por qué?
- Describa la cultura organizacional de su universidad.
- Explique por qué la estructura organizacional es tan importante en la implementación de la estrategia.
- En su opinión, ¿cuántas divisiones separadas podría tener razonablemente una organización sin usar una estructura organizacional del tipo UEN? ¿Por qué?
- ¿Recomendaría una estructura divisional por áreas geográficas, productos, clientes o procesos para un banco de tamaño mediano de su área local? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de descentralizar las funciones salariales de una organización? ¿Cómo podría cumplirse esto?
- Considere una organización universitaria con la que esté familiarizado. ¿De qué manera afectan los asuntos administrativos a la implementación de la estrategia de esa organización?
- Como gerente de producción de un periódico local, ¿qué problemas anticiparía en la implementación de una estrategia que pretende aumentar en un 40% el número de páginas promedio de la publicación?
- ¿Piensa que los gastos en instalaciones de guarderías o gimnasios se garantizan desde una perspectiva de costos-beneficios? ¿Por qué?
- Explique por qué la implementación exitosa de la estrategia a menudo depende de si el proceso de la formulación de la estrategia confiere poder a los gerentes y a los empleados.
- Compare y contraste las culturas en México, Rusia y Japón.
- Examine el techo de cristal en Estados Unidos, dando ideas y sugerencias.
- Analice tres maneras en que este libro trató el vínculo del desempeño y el pago con las estrategias.
- Haga una lista de diferentes tipos de estructura organizacional. Trace un diagrama sobre lo que cree que es lo más complejo de estas estructuras anotando los nombres correspondientes claramente.
- Haga una lista de las ventajas y desventajas de una estructura funcional frente a una divisional.
- Compare y contraste la cultura de negocios de Estados Unidos con la de México.
- Analice las tendencias recientes en Estados Unidos en relación con las mujeres y los miembros de minorías que llegan a ocupar altos cargos ejecutivos.
- Analice las tendencias recientes en las empresas que reducen los programas adecuados para las familias.
- Investigue los últimos acontecimientos de las demandas colectivas interpuestas por las gerentes contra las tiendas Wal-Mart e informe de sus descubrimientos a la clase.
- Haga una lista de siete pautas que se deben seguir en el desarrollo de un organigrama.

NOTAS

1. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment", *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1988, p. 66.
2. A. G. Bedeian y W. F. Glueck, *Management*, 3a. ed., Chicago, The Dryden Press, 1983, p. 212.
3. Boris Yavitz y William Newman, *Strategy in Action: The Execution, Politics, and Payoff of Business Planning*, Nueva York, The Free Press, 1982, p. 195.
4. Schein, E. H., "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", *Sloan Management Review* 38, 1, 1996, pp. 9-20.
5. Ghoshal, S. y Bartlett, C.A., "Changing the Role of Management: Beyond Structure to Processes", *Harvard Business Review* 73, 1 (1995): 88.
6. Steve Hamm y Marcia Stepanek, "From Reengineering to E-engineering", *BusinessWeek* (22 de marzo de 1999): EB15.
7. "Want to Be a Manager? Many People Say No, Calling Job Miserable", *Wall Street Journal*, 4 de abril de 1997, p. 1; también, Stephanie Armour, "Management Loses Its Allure", *USA Today*, 10 de octubre de 1997, p. 1B.
8. Paul Carroll, "No More Business as Usual, Please. Time to Try Something Different", *Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2001, p. A24.
9. Julie Schmit, "Japan Shifts to Merit Pay", *USA Today*, 23 de julio de 1999, p. 5B.
10. Richard Brown, "Outsider CEO: Inspiring Change with Force and Grace", *USA Today*, 19 de julio de 1999, p. 3B.
11. Yavitz y Newman, p. 58.
12. Matthew Boyle, "KA-CHING! CEOs Grab Record Perks", *Fortune*, 2 de mayo de 2005, p. 22.
13. Jack Duncan, *Management*, Nueva York, Random House, 1983, pp. 381-390.
14. H. Igor Ansoff, "Strategic Management of Technology", *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3, invierno de 1987, p. 38.
15. Robert Waterman, Jr., "How the Best Get Better", *Business Week*, 14 de septiembre de 1987, p. 104.
16. Katherine Kranhold y Jeffrey Ball, "GE to Spend More on Projects Tied to Climate Change", *Wall Street Journal*, 9 de mayo de 2005, p. A2.
17. Jack Duncan, "Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept", *Academy of Management Executive* 3, núm. 3, agosto de 1989, p. 229.
18. E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, verano de 1983, pp. 13-28.
19. T. Deal y A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses", *Journal of Applied Behavioral Science* 19, núm. 4, 1983, pp. 498-504.
20. H. Ibsen, "The Wild Duck", en O. G. Brockett y L. Brockett (eds.), *Plays for the Theater*, Nueva York, Holt, Rinehart & Winston, 1967; R. Pascale, "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization", *California Management Review* 28, núm. 2, 1985, pp. 26, 37-40.
21. T. Deal y A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1982, p. 256.
22. Stratford Sherman, "How to Beat the Japanese", *Fortune*, 10 de abril de 1989, p. 145.
23. Robert Stobaugh y Piero Telesio, "Match Manufacturing Policies and Product Strategy", *Harvard Business Review* 61, núm. 2, marzo-abril de 1983, p. 113.
24. R. T. Lenz y Marjorie Lyles, "Managing Human Resource Problems in Strategy Planning Systems", *Journal of Business Strategy* 60, núm. 4, primavera de 1986, p. 58.
25. J. Warren Henry, "ESOPs with Productivity Payoffs", *Journal of Business Strategy*, julio-agosto de 1989, p. 33.
26. Sue Shellenbarger, "Employers Often Ignore Office Affairs, Leaving Co-workers in Difficult Spot", *Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2005, p. D1.
27. *Ibid.*
28. *Ibid.*
29. Julie Bennett, "Corporate Downsizing Doesn't Deter Search for Diversity", *Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2001, p. B18.
30. Jon Swartz, "Retailers Offer Web Sites in Spanish", *USA Today*, 29 de mayo de 2003, p. B1.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

Argyres, N. S. y B. S. Silverman. "R&D, Organization Structure, and the Development of Corporate Technological

Knowledge", *Strategic Management Journal* 25, núms. 8-9, agosto-septiembre de 2004, p. 929.

- Bowen, David E. y Cheri Ostroff. "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System", *The Academy of Management Review* 29, núm. 2, abril de 2004, p. 203.
- Chadwick, C., L. W. Hunter y S. L. Walston. "Effects of Downsizing Practices on the Performance of Hospitals", *Strategic Management Journal* 25, núm. 5, mayo de 2004, p. 405.
- Charan, R. "Ending the CEO Succession Crisis", *Harvard Business Review*, febrero de 2005, p. 72.
- Chong, John K. S. "Six Steps to Better Crisis Management", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 2, 2004, p. 43.
- Datta, Deepak K., James P. Guthrie y Patrick M. Wright. "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", *The Academy of Management Journal* 48, núm. 1, febrero de 2005, p. 135.
- Dedrick, J. y K. L. Kraemer. "The Impacts of IT on Firm and Industry Structure: The Personal Computer Industry", *California Management Review* 47, núm. 3, primavera de 2005, p. 122.
- De Miguel, A., J. Pindado y C. de la Torre. "Ownership Structure and Firm Value: New Evidence from Spain", *Strategic Management Journal* 25, núm. 12, diciembre de 2004, p. 1199.
- Ginsberg, J. M. y P. N. Bloom. "Choosing the Right Green Marketing Strategy", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 1, otoño de 2004, p. 79.
- Gratton, L. y S. Ghoshal. "Beyond Best Practice", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 3, primavera de 2005, p. 49.
- Hoppe, M. H. "Introduction: Geert Hofstede's Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 1, febrero de 2004, p. 73.
- Howell, Jane M. y Boas Shamir. "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences", *The Academy of Management Review* 30, núm. 1, enero de 2005, p. 96.
- Jarzabkowski, Paula y Rosalind H. Searle. "Harnessing Diversity and Collective Action in the Top Management Team", *Long Range Planning* 37, núm. 5, octubre de 2004, p. 399.
- Meer, David. "Enter the Chief Growth Officer: Searching for Organic Growth", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 1, 2005, p. 13.
- Minnick, Donald J. y R. Duane Ireland. "Inside the New Organization: a Blueprint for Surviving Restructuring, Downsizing, Acquisitions and Outsourcing", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 1, 2005, p. 18.
- Nixon, R. D., M. A. Hitt, H. U. Lee y E. Jeong. "Market Reactions to Announcements of Corporate Downsizing Action and Ejection Strategies", *Strategic Management Journal* 25, núm. 11, noviembre de 2004, p. 1121.
- Olson, Eric M., Stanley F. Slater, G. Tomas y M. Hult. "The Importance of Structure and Process to Strategy Execution", *Business Horizons* 48, núm. 1, enero-febrero de 2005, p. 47.
- Ravasi, Davide y Gabriella Lojacono. "Managing Design and Designers for Strategic Renewal", *Long Range Planning* 38, núm. 1, febrero de 2005, p. 51.
- Richard, Orlando C., Tim Barnett, Sean Dwyer y Ken Chadwick. "Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions", *The Academy of Management Journal* 47, núm. 2, abril de 2004, p. 255.
- Schaffer, R. H. y M. K. McCreight. "Build Your Own Change Model", *Business Horizons* 47, núm. 3, mayo-junio de 2004, p. 33.
- Shaw, Jason D., Nina Gupta, Atul Mitra y Gerald E. Ledford Jr. "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans", *Journal of Management* 31, núm. 1, febrero de 2005, p. 28.
- Singh, Val y Sébastien Point. "Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: An Online Comparison", *Long Range Planning* 37, núm. 4, agosto de 2004, p. 295.
- Vera, Dusya y Mary Crossan. "Strategic Leadership and Organizational Learning", *The Academy of Management Review* 29, núm. 2, abril de 2004, p. 222.
- Von Glinow, Mary Ann, Debra L. Shapiro y Jeanne M. Brett. "Can We Talk, and Should We? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams", *The Academy of Management Review* 29, núm. 4, octubre de 2004, p. 578.
- Werner, S., H. L. Tosi y L. Gómez-Mejía. "Organizational Governance and Employee Pay: How Ownership Structure Affects the Firm's Compensation Strategy", *Strategic Management Journal* 26, núm. 4, abril de 2005, p. 377.
- Yoshikawa, T., P. H. Phan y P. David. "The Impact of Ownership Structure on Wages Intensity in Japanese Corporations", *Journal of Management* 31, núm. 2, abril de 2005, p. 278.

Ejercicios experienciales



Ejercicio experiencial 7A

Revisar el organigrama de Google

OBJETIVO

El desarrollo y la modificación de los organigramas es una habilidad importante que los estrategas deben tener. Este ejercicio le ayudará a mejorar su habilidad para alterar la estructura jerárquica de una organización en respuesta a las nuevas estrategias que se vayan a formular.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Vuelva a ver al caso de cohesión de Google (p. 34) y en una hoja por separado, trace un organigrama que usted crea que se adaptaría mejor a las necesidades de Google si la empresa decidiera adoptar una estructura divisional por productos.
- Paso 2** Considere tantos detalles en su organigrama como sea posible; incluya los nombres de los individuos y los títulos de los puestos.

Ejercicio experiencial 7B

¿Las organizaciones realmente establecen objetivos?

OBJETIVO

Los objetivos indican dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan tanto en la asignación de los recursos como en el diseño de los puestos. Este ejercicio aumentará su conocimiento de cómo las organizaciones usan bien o mal los objetivos.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Forme un equipo con otra persona de su clase.
- Paso 2** Comuníquense por teléfono con el dueño o gerente de una organización de su ciudad. Soliciten una entrevista o reunión personal de 30 minutos con el propósito de tratar “objetivos de negocios”. Durante la reunión, busquen las respuestas a las siguientes preguntas:
1. ¿Cree que es importante que un negocio establezca y comunique claramente los objetivos anuales y los de largo plazo? ¿Por qué?
 2. ¿Su organización establece objetivos? Si es así, ¿de qué tipo y cuántos? ¿Cómo se comunican los objetivos a los individuos? ¿Se ponen por escrito los objetivos de la empresa o simplemente se comunican de manera verbal?
 3. ¿Qué tanto participan los gerentes y empleados en el proceso del establecimiento de objetivos?
 4. ¿Con qué frecuencia se revisan sus objetivos de negocios y mediante qué proceso?
- Paso 3** Tome buenas notas durante la entrevista. Es recomendable que uno de ustedes tome notas y el otro converse. Escriban en la computadora sus notas para entregarlas al profesor.
- Paso 4** Preparen una presentación oral de 5 minutos para la clase, que reporte los resultados de su entrevista. Entreguen su informe impreso.

Ejercicio experiencial 7C

Comprender la cultura de mi universidad

OBJETIVO

Requiere un poco de arte descubrir los valores y las creencias básicas que se ocultan profundamente en la rica colección de historias, lenguajes, héroes y rituales de una organización; pero la cultura puede ser el factor más importante en la implementación de las estrategias.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En una hoja por separado, haga una lista de los siguientes términos: héroe, creencia, metáfora, lenguaje, valor, símbolo, historia, leyenda, saga, historia popular, mito, ceremonia, rito y ritual.
- Paso 2** Dé ejemplos de cada término para su facultad o universidad. Si es necesario, hable con el cuerpo docente, el personal, los egresados, la administración o los compañeros de la institución para identificar ejemplos de cada término.
- Paso 3** Informe de sus descubrimientos a la clase. Dígales cómo se siente respecto a los productos culturales que se usan de manera consciente para implementar las estrategias.

Implementación de estrategias: Temas de marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo (I&D) y sistemas de información gerencial (MIS)

8

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar la segmentación del mercado y el posicionamiento del producto como herramientas para la implementación de la estrategia.
2. Analizar los procedimientos para determinar el valor de un negocio.
3. Explicar por qué el análisis de los estados financieros proyectados es una herramienta esencial para la implementación de estrategias.
4. Explicar cómo evaluar el atractivo del endeudamiento frente a la emisión de acciones como una fuente de capital para implementar estrategias.
5. Analizar la naturaleza y el papel de la investigación y el desarrollo en la implementación de la estrategia.
6. Explicar cómo los sistemas de información gerencial pueden determinar el éxito de los esfuerzos en la implementación de una estrategia.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 8A

Desarrollar un mapa de posicionamiento de productos para Google

Ejercicio experiencial 8B

Realizar un análisis EPS/EBIT para Google

Ejercicio experiencial 8C

Preparar estados financieros proyectados para Google

Ejercicio experiencial 8D

Determinar el valor de contado de Google

Ejercicio experiencial 8E

Desarrollar un mapa de posicionamiento de productos para mi universidad

Ejercicio experiencial 8F

¿Los bancos solicitan estados financieros proyectados?

“Citas notables”

La mejor estrategia está condenada a muerte si no se implementa bien.

Bernard Reimann

No hay una decisión estratégica “perfecta”. Uno siempre debe pagar un precio. Siempre hay que equilibrar los objetivos, las opiniones y las prioridades en conflicto. La mejor decisión estratégica es sólo una aproximación... y un riesgo.

Peter Drucker

La verdadera pregunta no es qué tan bien te está yendo hoy en relación con tu propia historia, sino cómo te está yendo en relación con tus competidores.

Donald Kress

Cuando las ventanas de los mercados se abren y se cierran cada vez más rápido, es importante que la investigación y el desarrollo estén más unidos a la estrategia corporativa.

William Spenser

La mayoría de las veces los estrategias no deberían formular estrategias en lo absoluto; deberían comenzar por implementar las estrategias que ya tienen.

Henry Mintzberg

Es parte de la naturaleza humana tomar decisiones basadas en las emociones y no en los hechos. Pero nada es más ilógico que eso.

Toshiba Corporation

Ninguna empresa es capaz de hacer todo. Incluso si tiene el dinero, nunca tendrá suficientes personas buenas. Debe establecer prioridades. Lo peor que se puede hacer es hacer un poco de todo. Esto asegura que no se consiga nada. Es mejor escoger una prioridad incorrecta que ninguna.

Peter Drucker

Es difícil implementar con éxito las estrategias en las organizaciones que no comercializan bien sus productos y servicios, en las empresas que no pueden obtener el capital de trabajo necesario, en las que se fabrican productos tecnológicamente inferiores, o en las que hay un sistema de información débil. Este capítulo examina cuestiones de marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial, que son esenciales para una efectiva implementación de estrategias. Los temas especiales incluyen la segmentación del mercado, el posicionamiento en el mercado, la evaluación del valor de un negocio, la determinación de hasta qué punto el endeudamiento o las acciones deben utilizarse como fuentes de capital, el desarrollo de estados financieros pro forma, la contratación de investigación y desarrollo fuera de la empresa y la creación de un sistema de información que brinde apoyo. La participación de los gerentes y empleados es esencial para el éxito de las actividades de marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial.

La naturaleza de la implementación de las estrategias

Un mariscal de campo puede determinar la mejor jugada posible en un *huddle*, pero esto no significa que la jugada vaya a terminar en una anotación. El equipo incluso podría perder algunas yardas si la jugada no se realiza bien. ¡Menos del 10% de las estrategias formuladas se implementan con éxito! Hay muchas razones para este bajo porcentaje de éxito, incluyendo no segmentar apropiadamente los mercados, pagar demasiado por una nueva adquisición y quedarse atrás en comparación con los competidores en materia de investigación y desarrollo.

La implementación de una estrategia afecta directamente la vida de todos los gerentes de la empresa (de planta, de división, de departamento, de ventas, de producto, de proyectos, de personal, de staff), de los supervisores y de todos los empleados. En ciertas situaciones, algunos individuos tal vez no tuvieron ninguna participación durante el proceso de formulación de la estrategia, por lo que quizá no aprecien, ni comprendan o ni siquiera acepten el trabajo y la reflexión invertidos en ella. Podría haber incluso resistencia o sentimientos de negación por parte de estos individuos. Los gerentes y los empleados que no entienden el negocio y que no están comprometidos con él pueden intentar sabotear los esfuerzos de implementación de la estrategia con la esperanza de que la organización regrese a sus antiguas formas. La etapa de implementación de la estrategia del proceso de administración estratégica está resaltada en la figura 8-1.

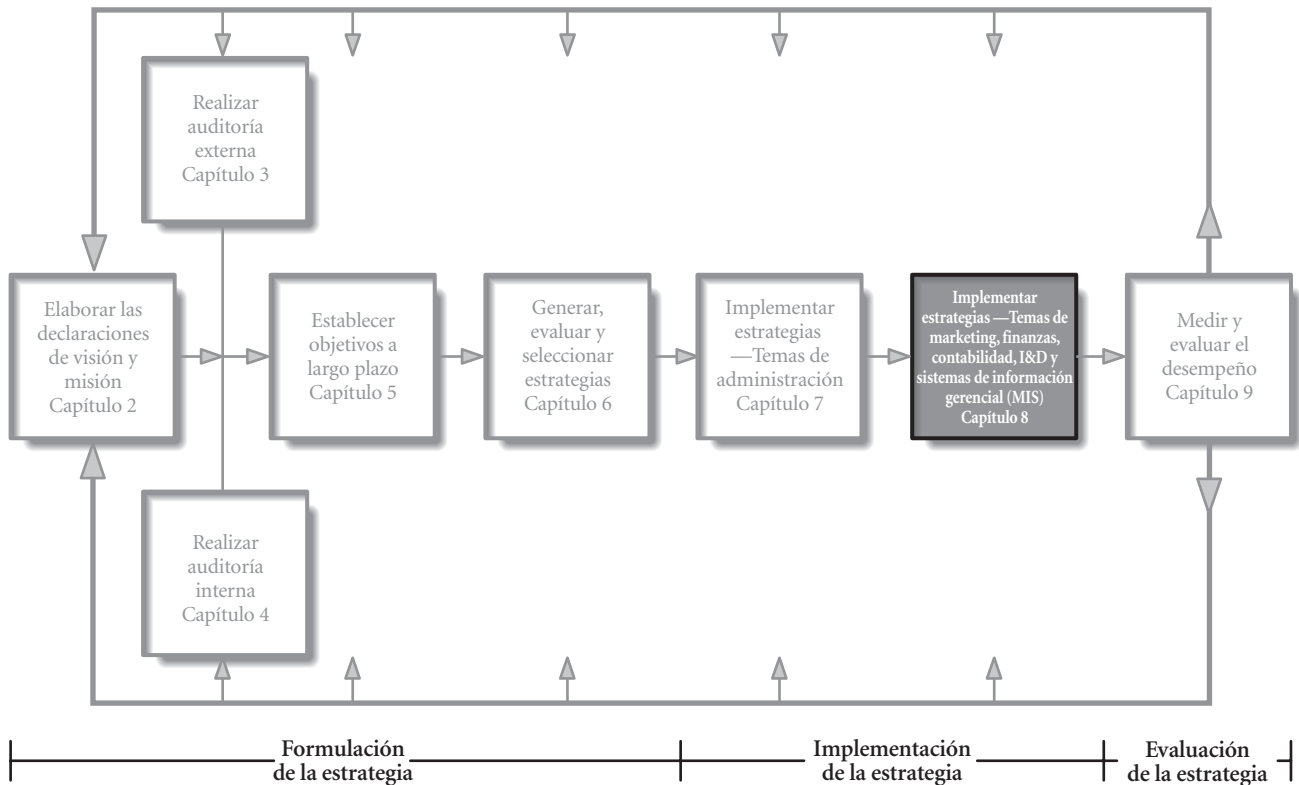
Cuestiones de marketing

Innumerables variables de marketing afectan el éxito o fracaso de la implementación de una estrategia, pero el alcance de este texto no nos permite analizar todas ellas. Algunos de los ejemplos de decisiones de marketing que pueden requerir políticas son los siguientes:

1. Recurrir a concesiones, o bien, a canales múltiples de distribución.
2. Utilizar mucha, poca o ninguna publicidad televisiva.
3. Limitar (o no) la cantidad de negocios efectuados con un solo cliente.
4. Ser un líder o un seguidor de precios.
5. Ofrecer una garantía completa o limitada.
6. Retribuir a los vendedores sólo con salario, sólo con comisiones o con una combinación de salario y comisiones.
7. Anunciarse en Internet o no.

FIGURA 8-1

Modelo completo de la administración estratégica



Una cuestión de marketing que ha aumentado la preocupación de los consumidores en la actualidad es hasta dónde pueden las compañías rastrear los movimientos individuales en Internet, y si son capaces de identificar a un individuo por su nombre y su dirección de correo electrónico. Las búsquedas que los individuos hacen en Internet ya no son anónimas, como muchos todavía creen. Compañías de marketing como Doubleclick, Flycast, AdKnowledge, AdForce y Real Media tienen métodos avanzados para identificar quién es usted y cuáles son sus intereses particulares.¹ Si usted está especialmente preocupado por ser rastreado, visite la página www.networkadvertising.org, la cual da detalles sobre cómo los mercadólogos actuales pueden identificarlo individualmente junto con sus hábitos de compra.

Existen dos variables de suma importancia para la implementación de estrategias: la *segmentación del mercado* y el *posicionamiento del producto*. Ambos se consideran como las contribuciones más importantes del marketing a la administración estratégica.

Segmentación del mercado

La segmentación del mercado es ampliamente utilizada en la implementación de estrategias, específicamente en empresas pequeñas y especializadas. La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra.

La segmentación del mercado es, al menos por tres razones principales, una variable importante en la implementación de las estrategias. En primer lugar, las estrategias como el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la penetración de mercado y la diversificación requieren aumentar las ventas mediante nuevos mercados y productos. Para implementar exitosamente estas estrategias se necesitan enfoques, ya sea antiguos o mejorados, de segmentación de mercados. En segundo lugar, la segmentación del mercado

VISITE INTERNET

Ofrece CheckMATE, el software de planeación estratégica líder en la industria a nivel mundial. Este software es fácil de usar y corre en Windows. (www.checkmateplan.com)

permite a las empresas operar con recursos limitados puesto que no se requiere que la producción, la distribución o la publicidad sean masivas. La segmentación del mercado permite a las empresas pequeñas competir exitosamente con una empresa grande al maximizar sus ganancias por unidad y sus ventas por segmento. Finalmente, las decisiones de segmentación del mercado afectan directamente a la *mezcla de variables de marketing*: producto, plaza, promoción y precio, como se indica en la tabla 8-1. Por ejemplo, Snack-Wells, un pionero en los bocadillos bajos en grasa, ha cambiado su énfasis publicitario de “bajo en grasas” a “un gran sabor”, como parte de su nueva estrategia de segmentación de mercado.

Probablemente la nueva estrategia de segmentación de mercado más impresionante es la de dirigir una campaña hacia gustos regionales. Empresas que van desde McDonald's hasta General Motors modifican cada vez más sus productos para satisfacer las diferentes preferencias regionales dentro de Estados Unidos. Campbell's tiene una versión más picante de su sopa de queso y nachos para el suroeste, mientras que Burger King ofrece burritos en los desayunos en Nuevo México, pero no en Carolina del Sur. Los factores geográficos y demográficos son habitualmente los más utilizados para segmentar mercados, tal como se ilustra en la tabla 8-2.

Evaluar segmentos potenciales de mercado requiere que los estrategas determinen las características y necesidades de los consumidores, analicen las semejanzas y diferencias entre los consumidores, y desarrollen perfiles de grupos de consumidores. Segmentar mercados de consumidores es generalmente más sencillo y fácil que segmentar mercados industriales, porque los productos industriales, como los circuitos electrónicos y los montacargas, tienen numerosas aplicaciones y resultan atractivos para diferentes grupos de consumidores. Note que en la figura 8-2 se utiliza la edad de los consumidores para segmentar las compras de automóviles. Observe que a los compradores de mayor edad les gustan especialmente los Cadillac y los Buick.

La segmentación es la clave para hacer corresponder la oferta con la demanda, que es uno de los problemas más espinosos del servicio al cliente. La segmentación a menudo revela que las fluctuaciones grandes y aleatorias en la demanda en realidad están determinadas por diversos patrones pequeños, predecibles y manejables. Combinar adecuadamente la oferta y la demanda permite que las fábricas produzcan en los niveles deseables sin turnos ni tiempos extras y sin subcontratar. También minimiza la cantidad y la severidad del agotamiento de existencias. La demanda de los cuartos de hotel, por ejemplo, depende de turistas extranjeros, personas de negocios y vacacionistas. Así que enfocarse de forma separada en estos tres segmentos de mercado permite a las empresas hoteleras predecir más efectivamente la oferta y la demanda general.

TABLA 8-1 Variables de los componentes de la mezcla de marketing

PRODUCTO	LUGAR	PROMOCIÓN	PRECIO
Calidad	Canales de distribución	Publicidad	Nivel
Atributos y opciones	Cobertura de distribución	Ventas personales	Descuentos y reducciones
Estilo	Localización de puntos de venta	Promociones de ventas	Plazos de pago
Nombre de la marca	Territorios de venta	Divulgación de información favorable	
Empaque	Niveles de inventario y ubicaciones		
Línea de productos	Transportistas		
Garantía			
Nivel de servicios			
Otros servicios			

Fuente: E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 9ª edición, Homewood, IL, Richard D. Irwin, Inc. 1987, pp. 37-44.

TABLA 8-2 Bases alternativas para la segmentación de mercados

VARIABLE	DESGLOSE TÍPICO
<i>GEOGRÁFICO</i>	
Región	Pacífico, montañas, noroeste central, suroeste central, noreste central, sureste central, Atlántico sur, Atlántico medio, Nueva Inglaterra.
Tamaño del condado	A, B, C, D.
Tamaño de la ciudad	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
Densidad	Urbana, suburbana, rural.
Clima	Norteño, sureño.
<i>DEMOGRÁFICO</i>	
Edad	Menor de 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65 o más.
Género	Hombre, mujer.
Tamaño de la familia	1-2, 3-4, 5 o más.
Ciclo de vida de la familia	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, hijo menor con menos de 6 años; joven, casado, hijo menor de 6 años o mayor; mayor, casado, con hijos; mayor, casado, sin hijos menores de 18 años; mayor, soltero; otros.
Ingresos	Menos de \$10,000; \$10,000-\$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	Profesionales y técnicos; gerentes, oficiales y propietarios; oficinistas y vendedores; artesanos; capataces; operadores; granjeros; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados.
Educación	Escuela primaria o menos; estudios inconclusos de bachillerato o preparatoria; graduados de bachillerato o preparatoria; estudios universitarios inconclusos; graduados de universidad.
Religión	Católico, protestante, judío, musulmán, otro.
Origen étnico	Caucásico, asiático, hispánico, afroamericano.
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 de uso	Ocasión normal, ocasión especial.
Beneficios buscados	Calidad, servicio, economía.
Estatus del usuario	No es usuario, ex-usuario, usuario potencial, usuario primerizo, usuario regular.
Porcentaje de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario frecuente.
Estatus de lealtad	Ninguna, media, fuerte, absoluta.
Etapas de preparación	Inconsciente, consciente, informado, interesado, deseoso, con intención de compra.
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positivo, indiferente, negativo, hostil.

Fuente: Adaptado de Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. © 1984, p. 256. Adaptado con permiso de Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

FIGURA 8-2

Edad promedio de compradores de automóviles por marca

Plymouth 38	Pontiac 42	Infiniti 45
Mitsubishi. 38	Acura 42	Subaru 45
Volkswagen. 38	Hyundai 42	Oldsmobile 46
Honda. 41	Suzuki 42	Saturn 46
Isuzu 41	Audi 42	Chrysler 47
Kia 41	Daewoo 43	Lexus 47
Land Rover 41	Chevrolet 43	Jaguar 49
Mazda 41	Porsche 43	Mercury 50
Nissan 41	Saab 43	Lincoln 51
BMW. 42	GMC 44	Cadillac 53
Dodge 42	Toyota 44	Buick 57
Jeep 42	Volvo 44	
Ford. 42	Mercedes-Benz 45	

Fuente: Adaptado de Norihiko Shirouzu, "This is not your father's Toyota", *Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2002, p. B1.

Los bancos en la actualidad están segmentando los mercados para aumentar su efectividad. "Usted está frito si no segmenta el mercado", dice Ann Moore, presidente de una empresa de consultoría bancaria en Atlanta. Actualmente, Internet facilita la segmentación de mercado porque los consumidores forman "comunidades" de manera natural en la Web.

¿Internet facilita la segmentación de mercado?

Sí. Los segmentos de personas a los que los mercadólogos quieren llegar a través de Internet se definen con mucha mayor precisión que los segmentos de personas alcanzadas a través de la publicidad tradicional en medios de comunicación masiva, como la televisión, la radio y las revistas. Por ejemplo, Quepasa.com es un sitio ampliamente visitado por hispanos. Los mercadólogos que están buscando llegar a estudiantes universitarios (que son notablemente difíciles de alcanzar a través de la publicidad tradicional) se enfocan en páginas como collegeclub.com y studentadvantage.com. La población gay y lesbiana, que, según las estimaciones, alcanza cerca del 5% de la población de Estados Unidos, siempre ha sido muy difícil de alcanzar a través de los medios tradicionales, pero ahora es posible llegar a ellos a través de páginas como gay.com. Los mercadólogos pueden llegar a personas interesadas en temas específicos, como los viajes o la pesca, poniendo *banners* en los sitios Web relacionados.

Individuos de todo el mundo se congregan en comunidades virtuales en la Web, al convertirse en miembros, clientes o visitantes de sitios que se enfocan en un sinnúmero de temas. Las personas, en esencia, se segmentan ellas mismas de acuerdo con la naturaleza de los sitios de Internet que constituyen sus "lugares favoritos", y muchos de estos sitios Web venden información sobre sus "visitantes". Muchas empresas y grupos de individuos de todo el mundo reúnen su poder de compra en los sitios de Internet para obtener descuentos por volumen.

Posicionamiento del producto

Después de segmentar los mercados para que la empresa pueda dirigirse a grupos particulares de clientes, el siguiente paso es descubrir qué es lo que estos clientes quieren y esperan. Esto requiere de análisis e investigación. Una grave equivocación es suponer que la

empresa sabe lo que los clientes quieren y esperan. Innumerables estudios de investigación revelan las grandes diferencias entre cómo definen los clientes el servicio, cómo clasifican la importancia de las diferentes actividades de servicio y cómo los productores ven los servicios. Muchas empresas han tenido éxito cerrando la brecha entre lo que los productores y los consumidores consideran como un buen servicio. Lo que el cliente cree que es un buen servicio es de suma importancia, no lo que el productor crea que debe ser el servicio.

Identificar a los clientes meta a los que se deben dirigir los esfuerzos de marketing crea el marco para decidir cómo satisfacer las necesidades y deseos de grupos particulares de consumidores. El posicionamiento del producto es muy utilizado para cumplir este propósito. El posicionamiento implica desarrollar representaciones esquemáticas que reflejen cómo los productos o servicios se comparan con los de los competidores en las dimensiones más importantes para tener éxito en la industria. Para posicionar el producto se requieren los siguientes pasos:

1. Seleccionar los criterios clave que diferencien efectivamente los productos o servicios en la industria.
2. Trazar un mapa bidimensional del posicionamiento del producto con criterios especificados en cada eje.
3. Ubicar los productos o servicios principales de los competidores en la matriz de cuatro cuadrantes resultante.
4. Identificar las áreas en el mapa de posicionamiento en las que los productos o servicios de la compañía podrían ser los más competitivos en el mercado meta dado. Buscar áreas vacantes (nichos).
5. Desarrollar un plan de marketing para posicionar adecuadamente los productos o servicios de la compañía.

Puesto que sólo hay dos criterios que pueden ser examinados en un único mapa de posicionamiento del producto, a menudo se desarrollan múltiples mapas con el fin de evaluar diversos enfoques para la implementación de la estrategia. El escalamiento multidimensional permite examinar tres o más criterios simultáneamente, pero esta técnica requiere de asistencia computarizada y está fuera de los objetivos de este texto. En la figura 8-3 se ilustran algunos ejemplos de mapas de posicionamiento de productos.

Algunas reglas para utilizar el posicionamiento del producto como una herramienta en la implementación de estrategias son las siguientes:

1. Busque el hueco o el *nicho vacante*. La mejor oportunidad estratégica podría estar en un segmento sin atender.
2. No invada el área entre segmentos. Cualquier ventaja surgida de la invasión (como un mercado meta más grande) se contrarresta con el fracaso al satisfacer un segmento. En términos de la teoría de la decisión, el intento aquí es evitar la suboptimización al tratar de atender más de una función objetiva.
3. No atienda dos segmentos con la misma estrategia. Por lo general, una estrategia que tiene éxito en un segmento no puede transferirse directamente a otro segmento.
4. No se posicione en la mitad del mapa. La parte media, por lo regular, significa que su estrategia no tiene ninguna característica sobresaliente que se perciba con claridad. Esta regla puede variar según el número de competidores. Por ejemplo, cuando sólo hay dos competidores, como en las elecciones presidenciales en Estados Unidos, la parte media se convierte en la posición estratégica preferida.²

Una estrategia efectiva de posicionamiento del producto debe cumplir con dos criterios: 1. distinguir únicamente a una compañía de la competencia y 2. hacer que los consumidores esperen un poco menos del servicio que la compañía es capaz de ofrecer. Las empresas no deben crear expectativas que excedan el servicio que pueden brindar o que de hecho van a ofrecer. Network Equipment Technology es un ejemplo de compañía

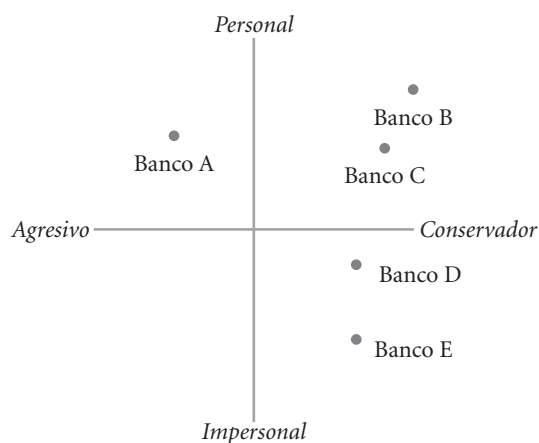
VISITE INTERNET

Ofrece el plan estratégico de la Administración Nacional de Archivos y Registros 2007-2017, incluyendo los planes anuales de desempeño. (www.archives.gov/about_us/strategic_planning_and_reporting/2003_strategic_plan.html)

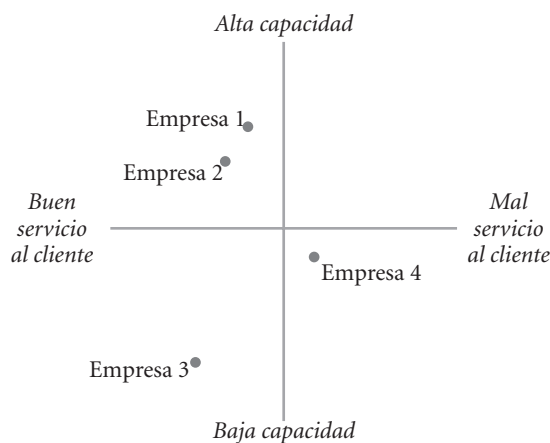
FIGURA 8-3

Ejemplos de mapas de posicionamiento de productos

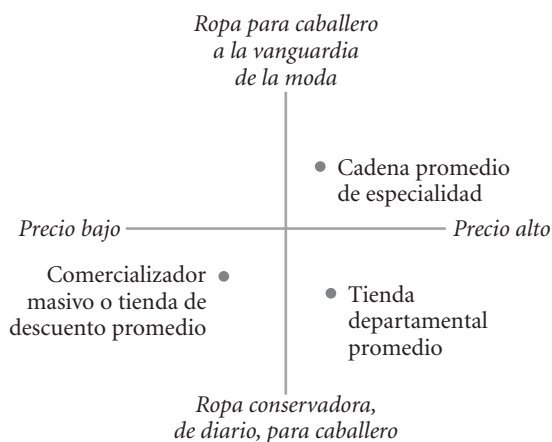
A. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA BANCOS



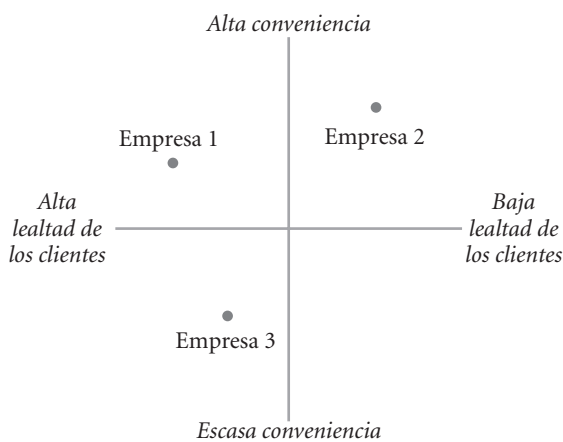
B. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA COMPUTADORAS PERSONALES



C. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA TIENDAS MINORISTAS DE ROPA PARA CABALLERO



D. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO DE ALQUILER DE AUTOMÓVILES



que mantiene las expectativas de los clientes ligeramente por debajo del desempeño percibido. Éste es un reto constante para los mercadólogos. Las empresas tienen que informar a los clientes acerca de qué esperar y luego exceder esa promesa. Prometer por debajo de lo posible y luego cumplir por encima de lo prometido: ¡ésa es la clave!

Cuestiones de finanzas y contabilidad

En este apartado se examinan diversos conceptos de finanzas y contabilidad considerados como centrales para la implementación de la estrategia: adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros, elaborar presupuestos financieros y ponde-

rar el valor de un negocio. He aquí algunos ejemplos de decisiones que pueden requerir políticas financieras y contables:

1. Aumentar el capital con deudas a corto plazo, deudas a largo plazo, acciones preferentes, o acciones ordinarias.
2. Arrendar o comprar activos fijos.
3. Determinar un porcentaje adecuado de la ganancia neta que se destinará al pago de dividendos.
4. Utilizar UEPS (últimas entradas, primeras salidas) y PEPS (primeras entradas, primeras salidas), o un enfoque contable de valor de mercado.
5. Ampliar el tiempo de las cuentas pendientes de cobro.
6. Establecer cierto porcentaje de descuento en cuentas dentro de un periodo específico.
7. Determinar la cantidad de efectivo que debe mantenerse.

Adquisición de capital para implementar las estrategias

Una implementación de estrategias exitosa a menudo requiere capital adicional. Además de las ganancias netas de las operaciones y de la venta de activos, las dos fuentes principales de capital para una organización son el endeudamiento y las acciones. Determinar una mezcla apropiada de endeudamiento y acciones en la estructura de capital de una empresa puede ser vital para implementar una estrategia exitosamente. Un *análisis de ganancias por acción/ganancias antes de intereses e impuestos* (*earnings per share/earnings before interest and taxes*, EPS/EBIT) es la técnica más utilizada para determinar si el endeudamiento, las acciones o una combinación de ambos es la mejor alternativa para recaudar el capital necesario para implementar las estrategias. Esta técnica implica un examen del efecto que tendrá el financiamiento mediante deuda en comparación con el financiamiento por medio de acciones sobre las ganancias por acción y sobre las ganancias antes de intereses e impuestos, bajo diferentes supuestos.

En teoría, una empresa debería tener la suficiente deuda en su estructura de capital para impulsar su rendimiento sobre la inversión al aplicar el capital proveniente del endeudamiento a los productos y proyectos que ganen más que el costo de la deuda. En periodos de bajas utilidades, demasiada deuda en la estructura de capital de una organización podría hacer peligrar los rendimientos de los accionistas y poner en riesgo la supervivencia de la compañía. Las obligaciones de las deudas fijas generalmente se tienen que cumplir, a pesar de las circunstancias. Esto no significa que las emisiones de acciones sean siempre una mejor opción que el endeudamiento para recaudar capital. Algunos inconvenientes con la emisión de acciones son la pérdida de titularidad, su efecto en los precios de las acciones y la necesidad de compartir futuras ganancias con todos los nuevos accionistas.

Sin detenernos en otras cuestiones institucionales y legales relacionadas con la decisión entre endeudamiento y emisión de acciones, el análisis EPS/EBIT puede explicarse mejor por medio de un ejemplo. Digamos que la Compañía Brown necesita recaudar \$1 millón para financiar la implementación de una estrategia de desarrollo de mercado. Las acciones ordinarias de la compañía se venden actualmente en \$50 por acción, y hay 100,000 acciones en circulación. La tasa de interés preferencial es del 10%, y la tasa fiscal de la compañía es del 50%. Se espera que, el siguiente año, las ganancias de la compañía (antes del pago de intereses e impuestos) sean de \$2 millones si ocurre una recesión, de \$4 millones si la economía permanece como está y de \$8 millones si la economía mejora significativamente. Se puede utilizar el análisis EPS/EBIT para determinar si la emisión de acciones, el endeudamiento o alguna combinación de ambos es la mejor alternativa de financiamiento de capital. El análisis EPS/EBIT para este ejemplo se presenta en la tabla 8-3.

Como se indica con los valores EPS de 9.5, 19.50 y 39.50 de la tabla 8-3, la deuda es la mejor alternativa de financiamiento para la Compañía Brown si se espera un año con recesión, con auge o normal. Se puede construir una gráfica EPS/EBIT para determinar el punto de equilibrio, es decir, el punto en el que una alternativa de financiamiento se vuelve más atractiva que otra. La figura 8-4 indica que emitir acciones ordinarias es la alternativa menos atractiva de financiamiento para la Compañía Brown.

TABLA 8-3 Análisis EPS/EBIT para la Compañía Brown (en millones)

	FINANCIAMIENTO CON ACCIONES ORDINARIAS			FINANCIAMIENTO CON DEUDA			FINANCIAMIENTO COMBINADO		
	<i>Recesión</i>	<i>Normal</i>	<i>Auge</i>	<i>Recesión</i>	<i>Normal</i>	<i>Auge</i>	<i>Recesión</i>	<i>Normal</i>	<i>Auge</i>
EBIT	\$2.0	\$ 4.0	\$ 8.0	\$2.0	\$ 4.0	\$ 8.0	\$2.0	\$ 4.0	\$ 8.0
Interés ^a	0	0	0	.10	.10	.10	.05	.05	.05
EBT	2.0	4.0	8.0	1.9	3.9	7.9	1.95	3.95	7.95
Impuestos	1.0	2.0	4.0	.95	1.95	3.95	.975	1.975	3.975
EAT	1.0	2.0	4.0	.95	1.95	3.95	.975	1.975	3.975
Número de acciones ^b	.12	.12	.12	.10	.10	.10	.11	.11	.11
EPS ^c	8.33	16.66	33.33	9.5	19.50	39.50	8.86	17.95	36.14

^aNota: EBIT = ganancias antes de intereses e impuestos; EBT = ganancias antes de impuestos; EAT = ganancias después de impuestos; EPS = ganancias por acción.

^aEl cargo anual por intereses sobre \$1 millón al 10% es \$100,000 y sobre \$0.5 millones es \$50,000. Esta fila está en dólares, no en porcentajes.

^bPara recaudar el millón requerido con acciones se deben emitir 20,000 nuevas acciones, aumentando el total a 120,000 acciones en circulación. Para recaudar la mitad del millón requerido con acciones se deben emitir 10,000 nuevas acciones, aumentando el total a 110,000 acciones en circulación.

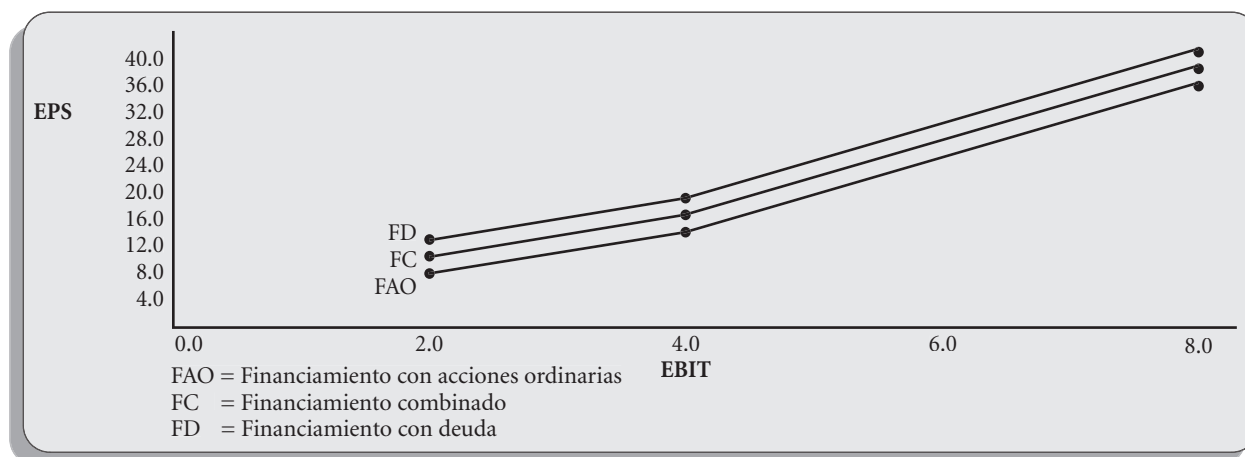
^cEPS = Ganancias después de impuestos divididas entre las acciones (el número de acciones en circulación).

El análisis EPS/EBIT es una herramienta valiosa para tomar decisiones sobre el financiamiento del capital necesario para implementar las estrategias; sin embargo, siempre que se utilice esta técnica hay que hacer ciertas consideraciones. Primera, los niveles de ganancia de las alternativas de acciones o de endeudamiento pueden ser más altos cuando los niveles de EPS son más bajos. Por ejemplo, si se consideran sólo los valores de las ganancias después de impuestos (EAT) de la tabla 8-3, se observa que la opción de acciones ordinarias es la mejor alternativa sin importar las condiciones económicas. Si la misión de la Compañía Brown incluye una maximización estricta de las ganancias, en oposición a la maximización de la riqueza de los accionistas u otro criterio, entonces la opción de las acciones, y no la del endeudamiento, es la mejor para el financiamiento.

Otra consideración cuando se utiliza el análisis EPS/EBIT es la flexibilidad. Conforme la estructura de capital de una organización cambia, también lo hace su flexibilidad para considerar necesidades futuras de capital. Recurrir sólo al endeudamiento o sólo a la emisión de acciones para recaudar capital en el presente puede imponer obligaciones fijas, convenios restrictivos u otras limitaciones que podrían reducir severamente la capacidad de una empresa de recaudar capital adicional en el futuro. El control también es un inconveniente. Cuando se emiten acciones adicionales para financiar la implementación

FIGURA 8-4

Gráfica EPS/EBIT para la Compañía Brown



de las estrategias, la titularidad y el control de la empresa se diluyen. Esto constituye una seria preocupación en el actual ambiente empresarial caracterizado por tomas de control hostiles, fusiones y adquisiciones.

La dilución de la titularidad es una cuestión de suma importancia en corporaciones estrechamente controladas, en donde la emisión de acciones afecta el poder de decisión de la mayoría de los accionistas. Por ejemplo, la familia Smucker es dueña del 30% de las acciones de Smucker's, una compañía de jaleas y mermeladas muy conocida. Cuando Smucker's adquirió Dickson Family Inc., la compañía recurrió al endeudamiento, y no a las acciones, para dejar intacta la titularidad de la familia.

Cuando se utiliza el análisis EPS/EBIT, es importante mantener la sincronía con los movimientos de los precios de las acciones, las tasas de interés y los precios de los bonos. En épocas en que los precios de las acciones están deprimidos, el endeudamiento puede ser la alternativa más adecuada desde el punto de vista tanto del costo como de la demanda. Sin embargo, cuando el costo del capital (tasas de interés) es alto, la emisión de acciones se vuelve más atractiva.

Las tablas 8-4 y 8-5 proveen análisis EPS/EBIT para dos compañías: Gateway y Boeing. Observe que en esos análisis la combinación de las opciones acciones/deuda varían de 30/70 a 70/30. Se podría explorar cualquier número de opciones. No obstante, algunas veces al preparar las gráficas de EPS/EBIT, las rectas se intersectarán, revelando así los puntos de equilibrio en los que las alternativas de financiamiento se vuelven más o menos atractivas. La pendiente de estas rectas será determinada por una combinación de factores, incluyendo el precio de las acciones, la tasa de interés, el número de acciones y la cantidad de capital necesario. También debe tomarse en cuenta aquí que las mejores alternativas de financiamiento están indicadas por los valores EPS más altos. En las tablas 8-4 y 8-5, observe que las tasas de impuestos para las compañías varían considerablemente y deben ser calculadas desde sus respectivos estados de resultados, al dividir los impuestos pagados entre los ingresos antes de impuestos.

En la tabla 8-4, los valores EPS más altos indican que Gateway debe utilizar las acciones para recaudar capital en condiciones económicas de recesión o normales, pero debe financiarse con deuda en condiciones económicas de auge. Las acciones son la mejor alternativa para Gateway en las tres condiciones económicas si las ganancias después de impuestos (maximización de ingresos) fuera el criterio de decisión, pero las ganancias por acción (maximización de la riqueza de los accionistas) constituyen el mejor indicador para tomar esa decisión. Las empresas hacen muchas cosas a corto plazo para maximizar las ganancias, por lo que los inversionistas y acreedores consideran que maximizar la riqueza de los accionistas es el mejor criterio para tomar decisiones de financiamiento.

En la tabla 8-5, observe que Boeing debe recurrir a las acciones para reunir capital en condiciones económicas de recesión (véase 0.92) o normales (véase 2.29), pero debe utilizar el financiamiento por medio de deuda en condiciones de auge (véase 5.07). Calculemos aquí el número de acciones de 1014.68 dada bajo la alternativa de las acciones para Boeing. $\text{Divida } \$10,000 \text{ millones de fondos que se necesitan entre el precio de las acciones de } \$53 = 188.68 \text{ millones de nuevas acciones que deben ser emitidas} + 826 \text{ millones de acciones en circulación que ya existían} = 1014.68 \text{ millones de acciones para el escenario de acciones. En la última fila, EPS es el número de acciones en circulación dividido entre EAT en todas las columnas.}$

Observe que en las tablas 8-4 y 8-5 falta una fila de dividendos en los análisis de Gateway y Boeing. Cuanto mayor es el número de acciones en circulación, más dividendos hay que pagar (si verdaderamente la empresa paga dividendos). Pagar dividendos disminuye EAT, lo que disminuye los valores de EPS de las acciones siempre que este aspecto esté incluido. Para considerar dividendos en un análisis EPS/EBIT, simplemente inserte una fila más para "Dividendos" justo debajo de la fila de "EAT" y luego inserte una fila de "Ganancias después de impuestos y dividendos". Hay que considerar que los dividendos harán que el análisis sea más sólido.

Advierta que tanto en las gráficas de Boeing como de Gateway, hay un punto de equilibrio entre el rango normal y de auge del EBIT, en donde la opción del endeudamiento supera la opción 70% deuda/30% acciones y se presenta como la mejor alternativa de financiamiento. Un punto de equilibrio es el lugar donde dos líneas se cruzan; es el

TABLA 8-4 Análisis EPS/EBIT para Gateway (cierre de ejercicio fiscal 2004, M = millones)

Cantidad que se requiere: \$1,000 M

Rango EBIT: - \$500 M a + \$100M a + \$500 M

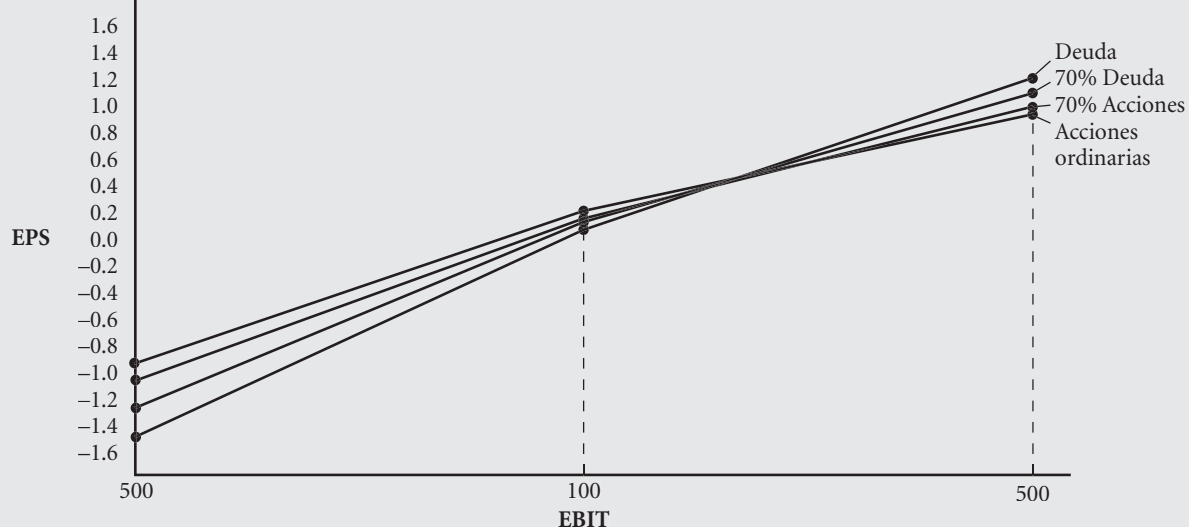
Tasa de interés: 5%

Tasa impositiva: 0% (porque la empresa ha estado incurriendo en pérdidas anualmente)

Precio de la acción: \$6.00

Número de acciones en circulación: 371 M

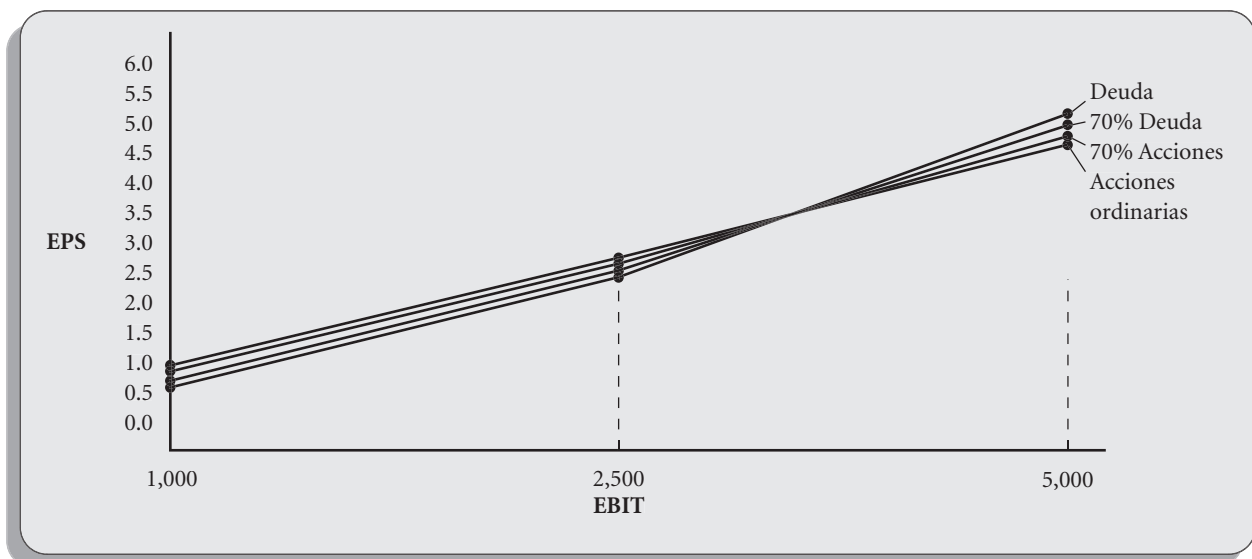
	FINANCIAMIENTO CON ACCIONES ORDINARIAS			FINANCIAMIENTO CON DEUDA		
	<i>Recesión</i>	<i>Normal</i>	<i>Auge</i>	<i>Recesión</i>	<i>Normal</i>	<i>Auge</i>
EBIT	(500.00)	100.00	500.00	(500.00)	100.00	500.00
Interés	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	50.00
EBT	(500.00)	100.00	500.00	(550.00)	50.00	450.00
Impuestos	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% ACCIONES/30% DEUDA			70% DEUDA/30% ACCIONES		
	<i>Recesión</i>	<i>Normal</i>	<i>Auge</i>	<i>Recesión</i>	<i>Normal</i>	<i>Auge</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 usar acciones ordinarias para reunir capital en condiciones económicas de recesión o normales, pero debe usar financiamiento de deuda en condiciones de auge. Observe que la emisión de acciones es la mejor alternativa en cualquiera de las tres condiciones según EAT (maximización de utilidades), pero EPS (maximizar la riqueza de los accionistas) es el mejor indicador para tomar esta decisión.

TABLA 8-5 Análisis EPS/EBIT para Boeing (cierre de ejercicio fiscal 2004, M = millones)

Cantidad que se requiere: \$10,000 M						
Tasa de interés: 5%						
Tasa impositiva: 7%						
Precio de la acción: \$53.00						
Número de acciones en circulación: 826 M						
FINANCIAMIENTO CON ACCIONES ORDINARIAS			FINANCIAMIENTO CON DEUDA			
	<i>Recesión</i>	<i>Normal</i>	<i>Auge</i>	<i>Recesión</i>	<i>Normal</i>	<i>Auge</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% ACCIONES/30% DEUDA			70% DEUDA/30% ACCIONES			
	<i>Recesión</i>	<i>Normal</i>	<i>Auge</i>	<i>Recesión</i>	<i>Normal</i>	<i>Auge</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 usar acciones ordinarias para reunir capital en condiciones económicas de recesión (véase 0.92) o normales (véase 2.29), pero debe recurrir al financiamiento mediante deuda en condiciones de auge (véase 5.07). Observe que la fila de dividendos no aparece en este análisis. Cuanto mayor es el número de acciones en circulación, más dividendos hay que pagar (si la empresa paga dividendos), lo cual disminuiría los valores EPS de las acciones ordinarias.

nivel EBIT en el que varias alternativas de financiamiento representadas por líneas que se cruzan son igualmente atractivas en términos de EPS. Tanto la gráfica de Gateway como la de Boeing indican que los valores EPS son más altos para la opción del 100% de deuda en niveles altos de EBIT. Las dos gráficas también revelan que los valores EPS para el 100% de deuda se incrementan más rápidamente que las otras opciones de financiamiento, al tiempo que los niveles de EBIT se incrementan más allá del punto de equilibrio. Sin embargo, en bajos niveles de EBIT, ambas gráficas indican que el 100% de acciones es la mejor alternativa de financiamiento puesto que los valores EPS son los mayores.

Estados financieros proyectados

El análisis de los estados financieros proyectados es una técnica esencial en la implementación de estrategias, porque permite que una organización examine los resultados esperados de varias acciones y enfoques. Este tipo de análisis resulta útil para predecir el efecto que tendrán diferentes decisiones de implementación (por ejemplo, aumentar los gastos de promoción al 50% para apoyar una estrategia de desarrollo de mercado; incrementar los salarios en un 25% para apoyar una estrategia de penetración de mercado; incrementar los gastos para investigación y desarrollo en un 70% para apoyar el desarrollo de un producto; o vender \$1 millón de acciones ordinarias para recaudar capital con el fin de diversificarse). Casi todas las instituciones financieras solicitan estados financieros proyectados a tres años, por lo menos, cuando un negocio está buscando capital. Un estado de resultados proyectado y un balance general permiten que una organización calcule las proyecciones de los indicadores financieros en varios escenarios de implementación de estrategias. Cuando se comparan con años anteriores y con los promedios de la industria, los indicadores financieros ofrecen una comprensión valiosa sobre la viabilidad de diversos enfoques para la implementación de estrategias.

En gran medida como resultado del colapso y el escándalo contable de Enron, así como de la tranquilizadora Ley Sarbanes-Oxley, las compañías estadounidenses actualmente están siendo mucho más diligentes en la preparación de sus estados financieros proyectados para pronosticar los futuros gastos y utilidades “de manera razonable, en lugar de demasiado optimista”. Se pone mucho más cuidado en no confundir a los accionistas y a otros grupos de interés.³

En la tabla 8-6 se presenta un estado de resultados proyectados de 2006 así como un balance general para la Compañía Litten. Los estados proyectados para Litten están basados en cinco supuestos: 1. La compañía necesita recaudar \$45 millones para financiar su expansión a mercados extranjeros; 2. \$30 millones de ese total serán recaudados a través del incremento de la deuda y \$15 millones mediante acciones ordinarias; 3. se espera que las ventas aumenten en un 50%; 4. se construirán tres instalaciones nuevas en mercados extranjeros, lo que costará un total de \$30 millones; y 5. los terrenos para las nuevas instalaciones ya son propiedad de la compañía. Observe en la tabla 8-6 que se espera que las estrategias de Litten y su implementación den por resultado un incremento en las ventas de \$100 millones a \$150 millones, y un aumento neto del ingreso de \$6 millones a \$9.75 millones en el año proyectado.

Hay seis pasos para hacer el análisis de una proyección financiera:

1. Prepare el estado de resultados proyectados antes que el balance general. Comience pronosticando las ventas de la forma más precisa posible y tenga cuidado de no enviar a ciegas porcentajes históricos al futuro en relación con los incrementos de los ingresos (ventas). Hay que tener en cuenta que lo que la empresa hizo para alcanzar esos incrementos de ventas en el pasado podría no ser apropiado para el futuro a menos que tome acciones análogas o similares (como abrir un número similar de tiendas, por ejemplo). Si se trata de una empresa de manufactura, también hay que considerar que si opera al 100% de su capacidad con tres turnos de ocho horas al día, entonces probablemente se necesitarán nuevas instalaciones (terreno, planta y equipo) para incrementar las ventas.
2. Utilice el método de porcentaje de ventas para proyectar el costo de los bienes vendidos (CBV) y los rubros de gastos que figuran en el estado de resultados. Por

TABLA 8-6 Estado de resultados proyectados y balance general para la Compañía Litten (en millones)

	AÑO ANTERIOR 2005	AÑO PROYECTADO 2006	COMENTARIOS
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
Ventas	\$100	\$150.00	Incremento del 50%
Costo de los bienes vendidos	70	105.00	70% de las ventas
Margen bruto	30	45.00	
Gastos de ventas	10	15.00	10% de las ventas
Gastos administrativos	5	7.50	5% de las ventas
Ganancias antes de intereses e impuestos	15	22.50	
Intereses	3	3.00	
Ganancias antes de impuestos	12	19.50	
Impuestos	6	9.75	Tasa del 50%
Ingreso neto	6	9.75	
Dividendos	2	5.00	
Ganancias retenidas	4	4.75	
BALANCE GENERAL PROYECTADO			
Activos			
Efectivo	5	7.75	Cifra “de relleno”
Cuentas pendientes	2	4.00	100% de incremento
Inventario	20	45.00	
Total de activos corrientes	27	56.75	
Terrenos	15	15.00	
Planta y equipo	50	80.00	Añadir tres plantas nuevas a un precio de \$10 millones cada una
Menos depreciación	10	20.00	
Planta y equipo netos	40	60.00	
Total de activos fijos	55	75.00	
Total de activos	82	131.75	
Pasivos			
Cuentas por pagar	10	10.00	
Documentos por pagar	10	10.00	
Total de pasivos corrientes	20	20.00	
Deuda a largo plazo	40	70.00	\$30 millones prestados
Ingreso de capital adicional	20	35.00	100,000 acciones expedidas a \$150 cada una \$2 + \$4.75
Ganancias retenidas	2	6.75	
Total de pasivos y valor neto	82	131.75	

ejemplo, si el CBV representa el 70% de las ventas del año anterior (como en la tabla 8-6), entonces se usa ese mismo porcentaje para calcular el CBV para el siguiente año, a menos que exista una razón para utilizar un porcentaje diferente. Elementos como los intereses, los dividendos y los impuestos deben tratarse de manera independiente y no pueden ser proyectados utilizando el método de los porcentajes de ventas.

3. Calcule el ingreso neto proyectado.
4. Reste del ingreso neto (IN) cualquier dividendo (DIV) que se vaya a pagar en ese año. Este ingreso neto restante son las ganancias retenidas (GR). Traslade al balance general esa cantidad de ganancias retenidas para ese año ($IN - DIV = GR$) sumándola a las ganancias retenidas del año anterior que se muestran en el balance general. En otras palabras, cada año una empresa suma sus ganancias retenidas para ese

año en particular (a partir del estado de resultados) a su total de GR histórico del balance general. Por consiguiente, ¡la cantidad de GR en el balance general es un número acumulativo en vez de dinero disponible para la implementación de las estrategias! Observe que GR es el **primer** rubro introducido en el balance general proyectado. Debido a este procedimiento contable del desarrollo de estados financieros proyectados, la cantidad de GR en el balance general a menudo es un número grande. Sin embargo, también puede ser una cifra pequeña o negativa si la empresa ha registrado pérdidas. La única forma en la que GR puede disminuir de un año a otro en el balance general es: **1.** si la empresa ha incurrido en pérdidas de las ganancias ese año o **2.** si la empresa ha tenido un ingreso neto positivo para ese año, pero ha pagado más dividendos que el ingreso neto. Recuerde que GR es el eslabón clave entre un estado de resultados proyectado y un balance general, por lo que hay que tener cuidado de hacer este cálculo correctamente.

5. Proyecte los rubros del balance general, comenzando por las ganancias retenidas, y luego pronostique la participación de capital de los accionistas, pasivos a largo plazo, pasivos corrientes, pasivos totales, total de activos, activos fijos y activos corrientes (en ese orden). Utilice la cuenta corriente como una cifra “de relleno”, esto es, úsela para hacer que los activos totalicen los pasivos y el valor neto. Después realice los ajustes apropiados. Por ejemplo, si el efectivo que se necesita para equilibrar los estados es muy poco (o mucho), hay que hacer los cambios apropiados para pedir más (o menos) dinero de lo planeado.
6. Haga una lista de comentarios sobre los estados proyectados. Cada vez que se haga un cambio significativo en algún rubro de un año anterior al año proyectado, se debe de anotar un comentario. Los comentarios son esenciales porque, de otra manera, las proformas no tendrían significado.

La Comisión del Mercado de Valores de Estados Unidos (SEC) lleva a cabo investigaciones de fraude cuando los números proyectados son engañosos o cuando se omite información que es importante para los inversionistas. Los estados proyectados deben concordar con los principios contables generalmente aceptados (*generally accepted accounting principles*, GAAP) y no deben estar diseñados para ocultar malos resultados esperados. La Ley Sarbanes-Oxley requiere que los directores generales y los directores financieros de las corporaciones firmen personalmente los estados financieros de sus empresas para atestiguar su precisión. Estos ejecutivos podrían ser responsabilizados directamente de estados financieros engañosos o poco precisos. El colapso de la empresa contable Arthur Andersen, junto con su cliente Enron, fomentaron una política de “tolerancia cero” entre los auditores y accionistas en relación con los estados financieros de las empresas. Sin embargo, todavía muchas de ellas “inflan” sus proyecciones financieras y les llaman “proformas”, por lo que los inversionistas, accionistas y otros grupos de interés deben ser cautelosos con las proyecciones financieras de las diferentes compañías.⁴

Presupuestos financieros

Un *presupuesto financiero* es un documento que detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos para un periodo específico. Los presupuestos anuales son los más comunes, aunque el periodo para un presupuesto puede variar de un día a más de 10 años. En esencia, elaborar presupuestos financieros es un método para especificar lo que se debe hacer para completar con éxito la implementación de una estrategia. Hacer presupuestos financieros no debería considerarse como una herramienta para limitar los gastos, sino como un método para obtener la forma más productiva y provechosa de utilizar los recursos de la organización. Los presupuestos financieros pueden considerarse como la asignación planeada de los recursos de una empresa con base en pronósticos del futuro.

Existen casi tantos tipos diferentes de presupuestos financieros como de organizaciones. Algunos tipos comunes de presupuestos incluyen presupuestos de efectivo, presupuestos de operaciones, presupuestos de ventas, presupuestos de ganancias, presupuestos de fábrica, presupuestos de capital, presupuestos de gastos, presupuestos por división, presupuestos variables, presupuestos flexibles y presupuestos fijos. Cuando una organización experimenta dificultades financieras, los presupuestos son especialmente importantes para guiar la implementación de las estrategias.

Tal vez el tipo de presupuesto financiero más común sea el *presupuesto de efectivo*. La Oficina de Estándares Financieros Contables (FASB) ha determinado que cualquier compañía que cotice en bolsas de valores de Estados Unidos debe publicar un estado de flujo de efectivo anual además de los reportes financieros habituales. Este estado incluye todos los recibos y desembolsos hechos en efectivo en operaciones, inversiones y financiamientos, y complementa la Declaración de cambios en la posición financiera, la cual se incluía anteriormente en los reportes anuales de todas las compañías que cotizaban en bolsa. En la tabla 8-7 se ofrece un presupuesto de efectivo para el año 2007 de la Compañía Toddler Toy. Observe que Toddler no espera obtener un excedente de efectivo sino hasta noviembre de 2007.

Los presupuestos financieros tienen algunas limitaciones. En primer lugar, los programas presupuestales pueden llegar a ser tan detallados que se vuelven voluminosos y demasiado costosos. Hacer presupuestos por encima o por debajo de lo esperado genera problemas. En segundo término, los presupuestos financieros podrían convertirse en sustitutos de los objetivos. Un presupuesto es una herramienta y no un fin en sí mismo. Tercero, los presupuestos pueden ocultar ineficiencias si se basan solamente en evaluaciones de circunstancias y estándares precedentes, y no en evaluaciones periódicas. Por último, los presupuestos se utilizan algunas veces como instrumentos tiranos que causan frustraciones, resentimientos, ausentismo y elevada rotación de personal. Para minimizar estos efectos, los gerentes deben aumentar la participación de los subordinados en la preparación de los mismos.

TABLA 8-7 Presupuesto de efectivo para seis meses de la Compañía Toddler Toy para 2007

PRESUPUESTO DE EFECTIVO (EN MILES)	JULIO	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.
Recibos							
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	—	—	—	—	
Pagos de maquinaria	—	—	10,000	—	—	—	
Total de pagos	<u>\$16,200</u>	<u>\$31,800</u>	<u>\$41,400</u>	<u>\$16,200</u>	<u>\$16,000</u>	<u>\$8,600</u>	
Ganancias (pérdidas) netas en efectivo durante el mes	−4,200	−10,800	−10,400	18,800	6,000	9,400	
Efectivo al inicio del mes si no se pide ningún préstamo	<u>6,000</u>	<u>1,800</u>	<u>−9,000</u>	<u>−19,400</u>	<u>−600</u>	<u>5,400</u>	
Efectivo acumulado (efectivo al inicio más las ganancias o menos las pérdidas)	1,800	−9,000	−19,400	−600	5,400	14,800	
Menos nivel deseado de efectivo	<u>−5,000</u>	<u>−5,000</u>	<u>−5,000</u>	<u>−5,000</u>	<u>−5,000</u>	<u>−5,000</u>	
Total de préstamos pendientes para mantener un saldo en caja de \$5,000	\$3,200	\$14,000	\$24,400	\$5,600	—	—	
Excedente de efectivo	—	—	—	—	400	9,800	

Cálculo del valor de una empresa

Calcular el valor de un negocio es esencial para la implementación de las estrategias, porque con frecuencia se ponen en marcha estrategias integradoras, intensivas y de diversificación cuando se adquieren otras empresas. Otras estrategias, como la de reducción o la de desinversión, pueden ocasionar la venta de una división de la organización o de la misma empresa. En Estados Unidos se dan cada año miles de transacciones en donde las empresas son compradas o vendidas. En todos estos casos, es necesario establecer el valor financiero o el valor de contado de una empresa para implementar exitosamente las estrategias.

Todos los métodos para determinar el valor de una empresa se agrupan en tres enfoques principales: lo que posee una empresa, lo que gana una empresa, o lo que una empresa ofrece al mercado. Pero es importante darse cuenta de que la valuación no es una ciencia exacta. El cálculo del valor de una empresa está basado en hechos financieros, aunque el sentido común y el juicio intuitivo deben participar en el proceso. Es difícil asignar un valor monetario a algunos factores que no se reflejan en los estados financieros de una empresa, como una base de clientes leales, la historia del crecimiento, las demandas legales pendientes, los empleados esforzados y leales, los contratos de arrendamiento favorables, un mal historial de crédito o buenas patentes. Por otro lado, diferentes métodos de valoración darán por resultado diferentes valores de una empresa, es decir, no hay ninguna receta para aplicar un enfoque específico que sea el mejor para una situación determinada. Calcular el valor de una empresa realmente requiere tanto de habilidades cualitativas como cuantitativas.

El primer enfoque para calcular el valor de una empresa está determinado por su valor neto o la participación de capital de los accionistas. El valor neto representa la suma de las acciones ordinarias, el ingreso de capital adicional y las ganancias retenidas. Después de calcular el valor neto, se suma o se resta una cantidad apropiada para los activos *goodwill* y los sobrevalorados y subvalorados. Este total ofrece un cálculo estimado razonable para el valor monetario de una empresa. Si una empresa tiene derecho de llave o *goodwill* esto será incluido en el balance general, probablemente bajo el rubro de “intangibles”. Debe tomarse en cuenta que la regla 142 de la Oficina de Estándares Financieros Contables (FASB) requiere que las compañías estadounidenses informen una vez al año si las primas que pagaron por adquisiciones, llamadas derecho de llave o *goodwill*, fueron una pérdida de dinero. El derecho de llave no es algo bueno en un balance general. Compañías con “demasiado” derecho de llave en 2003, incluían a AOL Time Warner (\$81,700 millones, el 51% del total de sus activos), Viacom (\$57,500 millones, el 64% del total de sus activos) y Kraft Foods (\$36,400 millones de dólares, el 64% de todos sus activos). AOL convirtió \$54 mil millones de su derecho de llave en una pérdida de ganancias en el año 2002 y otros \$45,500 millones registrados en el 2003 al tiempo que luchaba por evitar la bancarrota.⁵ Como se aprecia en la sección “Perspectiva global”, las normas contables en todo el mundo están convergiendo, lo que es algo positivo.

El segundo enfoque para medir el valor de una empresa surgió de la creencia de que el valor de cualquier empresa debe estar basado en gran medida en los beneficios futuros que pueden generar las ganancias netas para sus propietarios. Una regla general conservadora es establecer el valor de una empresa como cinco veces el valor de las ganancias anuales corrientes. También se podría usar un promedio del nivel de ganancias de cinco años. Cuando utilice este enfoque, recuerde que las empresas normalmente suprimen sus ganancias en los estados financieros para minimizar el pago de impuestos.

El tercer enfoque, que consiste en dejar que el mercado determine el valor de la empresa, incluye tres métodos. Primero, el valor de la empresa se basa en el precio de venta de una compañía similar. Un problema potencial, sin embargo, es que algunas veces las cantidades comparables no son fácilmente localizables, aun cuando en las grandes bibliotecas se encuentre información sustancial sobre compañías que compran o venden a otras compañías. El segundo enfoque se llama el *método de la relación precio-ganancia*. Para utilizar este método, se divide el valor de mercado de las acciones ordinarias de la empresa entre las ganancias anuales por acción y el resultado se multiplica por el ingreso neto promedio de la empresa de los cinco años anteriores. El tercer método es el *método de las acciones en circulación*. Para utilizar este método, simplemente se multiplica el número de acciones en circulación por el precio de mercado por acción y se suma una prima. La prima es simplemente una cantidad de dinero por acción que una persona o empresa está dispuesta a pagar para controlar (adquirir) la otra compañía.



PERSPECTIVA GLOBAL

Estandarización global de las normas contables

En Estados Unidos la Oficina de Estándares Financieros y Contables (FASB) y su contraparte, la Oficina Internacional de Estándares Contables (IASB), están modificando sus “reglas” en un esfuerzo por hacer converger las normas contables a nivel global. Sería raro que la FASB cambiara sus normas sólo para satisfacer las de la IASB, pero cada vez hay más movimientos de ambas partes hacia la convergencia. De hecho, la FASB está cambiando también. Aquellos que establecen las normas tanto en Estados Unidos como en otros países desean que los estados financieros de una compañía, digamos en Francia, sean algún día comparables a los de una empresa en Estados Unidos. La convergencia de normas contables simplificaría en gran medida las inversiones, la interacción y el comercio entre las fronteras.

La FASB y la IASB comenzaron a reunirse dos veces cada año desde el 2002, lo que es un hecho positivo. La Unión Europea acordó adoptar las normas IASB para el año 2005. Unos 91 países pidieron a sus empresas que cumplieran con las normas de la IASB para ese año. Sin embargo, todavía existen muchas diferencias entre las normas de la FASB y la IASB. Por ejemplo, la FASB no permite una revaluación “hacia

arriba” de una propiedad, planta o equipo, mientras que la IASB permite revaluaciones periódicas que estén por encima o por debajo de los activos. Por ende, las propiedades, las plantas y los equipos que figuran en los estados de las empresas de Estados Unidos a menudo cuestan mucho más de lo que aparece en los libros. Otro ejemplo: la IASB quiere quitar el ingreso neto del estado de resultados, pero la FASB no ha tomado una decisión en esa materia. También hay diferencias entre la FASB y la IASB al contabilizar las adquisiciones, y acerca de cuándo deben contabilizarse los ingresos.

Algún día dentro de algunas décadas, tal vez exista una sola moneda en todo el mundo. Desde luego, la convergencia entre los sistemas contables de los diferentes países sería un paso en esa dirección. También la implantación del euro fue un gran paso en ese sentido. La convergencia de los sistemas contables simplemente facilitaría los negocios entre compañías a nivel mundial.

Fuente: Adaptado de Cassell Bryan-Low, “Accounting’s Global Rule Book”, *Wall Street Journal*, 28 de noviembre de 2003, p. C1.

Las valuaciones de empresas se están convirtiendo en una rutina en muchas situaciones. Las empresas tienen muchas razones (relacionadas con la implementación de las estrategias) para determinar su valor, además de prepararse para ser vendidas o para comprar otras compañías. Los planes de los empleados, los impuestos, los paquetes de retiro, las fusiones, las adquisiciones, los planes de expansión, las relaciones bancarias, la muerte de un director, un divorcio, los acuerdos para formar sociedades y las auditorías fiscales son otras razones para hacer valoraciones periódicas. Simplemente es un buen negocio tener un conocimiento razonable de cuánto vale la empresa que se posee. Este conocimiento protege los intereses de todas las partes implicadas.

La tabla 8-8 ofrece los análisis del valor de contado de tres compañías: Southwest Airlines, Target y Revlon, para el cierre del ejercicio fiscal 2004. Observe que hay una variación significativa entre los cuatro métodos utilizados para determinar el valor de contado. Por ejemplo, Southwest Airlines tiene un valor que va de \$1,560 millones a \$12,300 millones, mientras que el valor de Target varía de \$13 mil millones a \$75 mil millones. Obviamente, si se está vendiendo una compañía, se buscarán los valores más altos, mientras que si se está comprando se buscarán los valores más bajos. En la práctica, la negociación más sustancial se lleva a cabo cuando se trata de llegar al compromiso de una cantidad final (o promedio). También se podrá dar cuenta de que si el ingreso neto de una empresa es negativo, teóricamente, los enfoques que tengan relación con esa cifra serán números negativos, lo que implica que la empresa debería pagar para que alguien la adquiriera. Por supuesto, quien la compre obtendría toda la deuda y los pasivos de la compañía, así que teóricamente eso sí sería posible.

Al cierre del ejercicio fiscal 2004, Southwest Airlines, Target y Revlon tuvieron en sus balances generales \$0 millones, \$60 millones y \$186 millones en derecho de llave, respectivamente. Sin embargo, note que en la tabla 8-8 el derecho de llave no está sumado a

TABLA 8-8 Análisis del valor de negocio para Southwest Airlines, Target y Revlon (cierre del ejercicio 2004, M = millones, excepto en el precio de las acciones y en EPS)

A. Southwest Airlines	
Capital de los accionistas:	\$5,524
Ingreso neto:	\$313
Precio de las acciones:	\$15.70
EPS:	\$0.45
Número de acciones en circulación:	784
Análisis del valor de la compañía	
Capital de los accionistas	\$5,524
Ingreso neto $\times 5$	\$1,565
(Precio de las acciones/EPS) $\times$ ingreso neto	\$10,920
Número de acciones en circulación $\times$ precio de las acciones	\$12,309
Promedio del método	\$7,580
B. Target	
Capital de los accionistas:	\$13,029
Ingreso neto:	\$3,198
Precio de las acciones:	\$51.70
EPS:	\$2.19
Número de acciones en circulación:	885
Análisis del valor de la compañía	
Capital de los accionistas	\$13,029
Ingreso neto $\times 5$	\$15,990
(Precio de las acciones/EPS) $\times$ ingreso neto	\$75,496
Número de acciones en circulación $\times$ precio de las acciones	\$45,755
Promedio del método	\$37,567
C. Revlon	
Capital de los accionistas:	(-\$1,019)
Ingreso neto:	(-\$142)
Precio de las acciones:	\$2.25
EPS:	(-\$0.36)
Número de acciones en circulación:	370
Análisis del valor de la compañía	
Capital de los accionistas	(1019.00)
Ingreso neto $\times 5$	(710.00)
(Precio de las acciones/EPS) $\times$ ingreso neto	(887.50)
Número de acciones en circulación $\times$ precio de las acciones	832.50
Promedio del método	(446.00)

los cálculos del capital de los accionistas. Algunos acreedores e inversionistas piensan que el derecho de llave debería añadirse al capital de los accionistas cuando se calcula el valor de una empresa, pero otros creen que debería restarse e incluso hay quienes opinan que no debería incluirse. Tal vez, lo que determine si se debe sumar o restar el derecho de llave en el análisis es si se está comprando o vendiendo una empresa. Algunas veces el derecho de llave se incluye dentro de los intangibles en el balance general.

Decidir si se cotiza en bolsa

Cotizar en bolsa significa vender un porcentaje de la compañía a otros para poder reunir capital; en consecuencia, esto diluye el control de los dueños sobre la empresa. No se reco-

mienda que compañías con menos de \$10 millones en ventas coticen en bolsa, porque los costos iniciales serían demasiado altos para que la empresa genere el flujo de efectivo suficiente para que valga la pena cotizar. Uno de cada cuatro dólares es el promedio del costo total que se paga a los abogados, contadores y aseguradores cuando se emiten acciones por menos de \$1 millón; uno de cada \$20 se irán para cubrir estos costos de emisión cuando ésta rebasa los \$20 millones.

Además de los costos iniciales implicados en la oferta de acciones, existen costos y obligaciones asociados con las notificaciones y la administración de las empresas que cotizan en bolsa. Para las empresas con más de \$10 millones en ventas, cotizar en bolsa ofrece grandes ventajas: permite que la empresa reúna capital para desarrollar nuevos productos, construir plantas, expandirse, crecer y vender productos y servicios más efectivamente.

Cuestiones de investigación y desarrollo (I&D)

El personal de *investigación y desarrollo* (I&D) puede desempeñar un papel integral en la implementación de estrategias. Estos individuos tienen generalmente la encomienda de desarrollar nuevos productos y mejorar los viejos, de manera que esto permita una implementación efectiva de las estrategias. Los empleados y gerentes de I&D llevan a cabo tareas que incluyen la transferencia de tecnología compleja, el ajuste de los procesos a la materia prima local, la adaptación de los procesos a los mercados locales y la alteración de los productos para adaptarlos a ciertos gustos y especificaciones. Estrategias como el desarrollo de productos, la penetración de mercado y la diversificación relacionada requieren desarrollar con éxito nuevos productos y mejorar significativamente los viejos. Pero el nivel de apoyo gerencial para la I&D con frecuencia se ve limitado por la disponibilidad de recursos.

Los avances tecnológicos que afectan los productos de consumo e industriales, así como los servicios, reducen los ciclos de vida de los productos. Las compañías de prácticamente todas las industrias dependen del desarrollo de nuevos productos y servicios para impulsar la rentabilidad y el crecimiento.⁶ Las encuestas sugieren que las organizaciones más exitosas utilizan una estrategia de I&D, la cual vincula las oportunidades externas con las fortalezas internas, y además está ligada con los objetivos. Las políticas de I&D bien formuladas hacen corresponder las oportunidades del mercado con las capacidades internas y pueden reforzar los esfuerzos de la implementación de la estrategia para:

1. Hacer énfasis en las mejoras de productos o procesos.
2. Acentuar la investigación básica o aplicada.
3. Ser líderes o seguidores en I&D.
4. Desarrollar procesos de robótica o manuales.
5. Gastar mucho o poco dinero, o bien, una cantidad promedio, en I&D.
6. Llevar a cabo I&D dentro de la empresa o contratar empresas externas para que se encarguen de esas actividades.
7. Recurrir a investigadores de universidades o del sector privado.

Deben existir interacciones efectivas entre los departamentos de I&D y otros departamentos funcionales para la implementación de diferentes tipos de estrategias genéricas de negocios. Los conflictos entre los departamentos de marketing, finanzas y contabilidad, I&D y sistemas de información pueden minimizarse con políticas y objetivos claros. La tabla 8-9 ofrece algunos ejemplos de las actividades de I&D que podrían necesitarse para la implementación exitosa de diversas estrategias. Muchas compañías estadounidenses de servicios públicos, energía y de la industria automotriz están empleando sus departamentos de investigación y desarrollo para determinar de qué manera pueden reducir efectivamente sus emisiones de gas.

TABLA 8-9 La participación de investigación y desarrollo en situaciones seleccionadas de implementación de estrategias

TIPO DE ORGANIZACIÓN	ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR	ACTIVIDAD DE I&D
Compañía farmacéutica	Desarrollo del producto	Probar los efectos de un nuevo medicamento en diferentes subgrupos
Fabricante de botes	Diversificación relacionada	Probar el desempeño de diferentes diseños de quillas en condiciones diversas
Fabricante de contenedores de plástico	Penetración de mercado	Desarrollar un envase biodegradable
Compañía de electrónica	Desarrollo de mercado	Desarrollar un sistema de telecomunicaciones para otro país

Muchas empresas luchan con la decisión de comprar la experiencia y el conocimiento de I&D a empresas externas o desarrollarlos internamente. Las siguientes pautas servirán de ayuda para tomar esta decisión:

1. Si el ritmo del progreso técnico es lento, la rapidez de crecimiento del mercado es moderada y existen barreras significativas para la entrada de nuevos participantes, entonces la solución más deseada será la I&D en la misma empresa. La razón es que la I&D, si es exitosa, dará como resultado un monopolio temporal de productos o procesos que la compañía puede explotar.
2. Si la tecnología cambia rápidamente y el mercado crece con lentitud, entonces un esfuerzo considerable en I&D resultaría muy riesgoso, ya que esto podría llevar en última instancia al desarrollo de una tecnología obsoleta o una para la que no existe un mercado.
3. Si la tecnología cambia con lentitud pero el mercado crece rápidamente, por lo general, no hay suficiente tiempo para un desarrollo dentro de la empresa. Entonces, el enfoque sugerido es obtener las habilidades en I&D bajo términos exclusivos o no exclusivos de una empresa externa.
4. Si tanto el progreso técnico como el crecimiento del mercado son rápidos, las habilidades en I&D deberán obtenerse mediante la adquisición de una empresa bien establecida en la industria.⁷

Existen al menos tres grandes enfoques de I&D para la implementación de estrategias. La primera estrategia es ser la primera empresa del mercado en vender nuevos productos tecnológicos. Ésta es una estrategia atractiva y excitante, pero también peligrosa. Empresas como 3M y General Electric han tenido éxito con este enfoque, pero muchas otras empresas pioneras han sucumbido ante empresas rivales que han aprovechado la iniciativa.

Un segundo enfoque de I&D es ser un imitador innovador de productos exitosos, minimizando así los riesgos y costos de arrancar. Este enfoque implica permitir que una empresa pionera desarrolle la primera versión del nuevo producto y que demuestre que existe un mercado. Después, las empresas rezagadas desarrollarán un producto similar. Esta estrategia requiere de un excelente personal de I&D y de un sobresaliente departamento de marketing.

Una tercera estrategia de I&D es ser un productor de bajo costo de bienes similares pero de menor precio que los introducidos recientemente. Conforme un producto es aceptado por los clientes, el precio se vuelve muy importante en la decisión de compra. Además, el marketing masivo reemplaza la venta personal como la estrategia de ventas dominante. Esta estrategia de I&D requiere de una inversión sustancial en plantas y equipo, pero menos gastos en I&D que los otros dos enfoques descritos previamente.

Las actividades de I&D en las empresas estadounidenses tienen que estar alineadas más estrechamente con los objetivos del negocio. Se necesita una amplia comunicación

entre los gerentes de I&D y los estrategas. Las corporaciones están experimentando con varios métodos para alcanzar este clima de mejor comunicación, incluyendo diferentes acuerdos sobre roles y reportes para los gerentes y nuevos métodos para reducir el lapso para que las ideas de una investigación se vuelvan realidad.

Quizá la tendencia más reciente en la administración de I&D ha sido levantar el halo de misterio de esa área, un hecho por medio del cual las empresas, incluso los grandes competidores, están uniendo fuerzas para desarrollar nuevos productos. La colaboración está en auge como resultado de las nuevas presiones de la competencia, los crecientes costos de investigación, mayores problemas de regulación y los rápidos programas de desarrollo de productos. Las empresas no sólo trabajan en mayor colaboración entre ellas en el tema de I&D, sino que también recurren a formar consorcios con las universidades para satisfacer sus necesidades de I&D. Actualmente operan en Estados Unidos más de 600 consorcios de investigación. Levantar el halo de misterio de I&D entre muchas empresas mediante la colaboración ha permitido la comercialización de nuevas tecnologías y productos incluso antes de que estén disponibles para su venta. Como se indica en la sección Perspectiva del ambiente natural, algunas empresas están colaborando en el diseño eficiente de paneles solares para dotar de energía a casas y empresas.

Cuestiones de los sistemas de información gerencial

Las empresas que recopilan, asimilan y evalúan información externa e interna de la manera más eficiente posible están ganando ventajas competitivas sobre otras compañías. Reconocer la importancia de tener un *sistema de información gerencial* efectivo no será una opción en el futuro, sino un requisito. La información es la base para entender una empresa. En muchas industrias la información se está convirtiendo en el factor más importante que diferencia a las compañías exitosas de las que no lo son. El proceso de administración estratégica se facilita inmensamente en las empresas que cuentan con un sistema de información efectivo. Muchas compañías están adoptando un nuevo enfoque para los sistemas de información, uno que mezcla el conocimiento tecnológico de los expertos en computación con la visión de la alta administración.

La recopilación, la recuperación y el almacenamiento de la información pueden utilizarse para crear ventajas competitivas en formas como la venta cruzada a los clientes, la supervisión a los proveedores, el suministro adecuado de información a los gerentes y empleados, la coordinación de actividades entre diferentes divisiones y la administración de los fondos. Al igual que el inventario y los recursos humanos, la información se reconoce actualmente como un activo organizacional valioso que puede ser controlado y administrado. Las empresas que implementan estrategias utilizando la mejor información cosecharán las ventajas competitivas del siglo XXI.

Un buen sistema de información permite que una empresa reduzca sus costos. Por ejemplo, las órdenes *online* que hace un agente de ventas a las instalaciones de producción reducen el tiempo para hacer pedidos de material así como el costo de los inventarios. La comunicación directa entre proveedores, fabricantes, vendedores y clientes permite unir elementos de la cadena de valor como si fueran una organización. Las mejoras en la calidad y el servicio a menudo son el resultado de un mejor sistema de información.

Las empresas deben preocuparse cada vez más por los piratas informáticos o *hackers*, y deben tomar medidas específicas para proteger y salvaguardar las comunicaciones corporativas, sus archivos, órdenes y todos los negocios que se realizan a través de Internet. Empresas como Gap, Playboy Enterprises, Hitachi America, PeopleSoft y Twentieth Century Fox sufren un promedio de más de 30 intentos de intromisiones informáticas al día. Miles de compañías en la actualidad están plagadas de *hackers*, los cuales incluyen empleados disgustados, competidores, adolescentes aburridos, sociópatas, ladrones, espías y agentes contratados. La vulnerabilidad de las computadoras es un enorme y costoso dolor de cabeza.



PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

¿Es conveniente poner un panel solar en el techo de su casa o empresa?

La electricidad generada a partir de la luz solar es cada vez más habitual tanto en las casas como en las empresas, como una forma de reducir los pagos por el consumo de energía eléctrica. Al principio sólo eran algunos consumidores preocupados por el ambiente quienes utilizaban este tipo de energía, pero ahora los costos de instalación se han reducido de forma espectacular, y algunos estados de EUA están dando excelentes oportunidades y descuentos fiscales como incentivos para instalar paneles solares en los techos de casas y empresas. Alrededor de 300,000 casas en Estados Unidos cuentan con equipos para convertir la luz solar en energía eléctrica. Las ventas de los paneles solares residenciales aumentaron en un 28% en el 2004 para alcanzar \$500 millones, y debieron de aumentar otro 20% en el 2005, de acuerdo con el grupo comercial Asociación de Industrias de Energía Solar. En más de 30 estados de EUA existen incentivos para cubrir casi todos los costos de instalación, en comparación con los cuatro estados que en 1999 ofrecían tales incentivos. En California más de 5,000 residencias aprovechan la luz solar para obtener energía eléctrica. Nueva Jersey ofrece los descuentos más generosos para el uso de la energía solar. Connecticut y Ohio pagan \$5 por watt, Nevada paga \$4 y Oregon paga \$3.50 por watt. Idaho no ofrece descuentos, pero permite que los dueños de casas particulares deduzcan el 100% de impuestos por consumos de hasta \$20,000.

Los siguientes tres sitios Web ofrecen excelente información sobre el uso de la electricidad solar para casas y empresas en Estados Unidos:

- www.dsireusa.org
- www.ncsc.ncsu.edu
- www.sela.org

Algunos estados de EUA permiten a los dueños de casas y empresas vender su exceso de energía eléctrica a las empresas locales. Esta práctica, conocida como “medición neta”, también permite a esos dueños de casas y empresas comprar energía eléctrica a una empresa local cuando sus paneles solares no generan suficiente energía. Treinta y nueve estados de EUA han legalizado la medición neta, pero algunos estados muy soleados no, incluyendo Carolina del Norte, Missouri y Nebraska.

Dependiendo del uso de electricidad de una empresa y de dónde está localizada, puede valer la pena considerar la energía solar como una fuente alternativa de energía. La energía solar obviamente es “energía verde” y cada vez más se presenta como una opción energética rentable.

Fuente: Adaptado de Joseph Pereira, “Solar Power Heats Up”, *Wall Street Journal*, 2 de junio de 2005, p. D1.

Dun & Bradstreet es un ejemplo de una compañía que cuenta con un sistema de información excelente. Cada cliente de D&B en el mundo tiene un número de nueve dígitos independiente. La base de datos asociada con cada número ha llegado a ser tan utilizada que es como un número empresarial del seguro social. D&B ha cosechado grandes ventajas competitivas gracias a su sistema de información.

En muchas empresas la tecnología de información está suprimiendo el lugar de trabajo y permite que los empleados trabajen desde sus casas o desde donde quieran y cuando quieran. El concepto móvil de trabajo permite a los empleados trabajar la jornada normal de 9 a 5 en cualquiera de las 24 zonas horarias del mundo. El asequible software de videoconferencias personal desarrollado por AT&T, Lotus o Vivo Software permite a los empleados conectarse de inmediato cuando sea necesario. Cualquier gerente o empleado que viaje mucho fuera de la oficina es un buen candidato para trabajar en casa en vez de ocupar la oficina que provee la empresa. Los agentes de ventas o los consultores son buenos ejemplos; sin embargo, cualquier persona cuyo trabajo requiera hablar continuamente con otros o manejar información podría operar con facilidad desde casa con un sistema de cómputo y un software apropiados. La empresa de contabilidad Ernst & Young ha reducido los requisitos de espacio de sus oficinas en 185,800 metros cuadrados en los últimos tres años al permitir que sus empleados trabajen desde sus casas.

Muchas personas consideran la tendencia de “oficina sin oficinas” como un resurgimiento de la unidad familiar en la sociedad estadounidense. Incluso el diseño de las casas podría dejar de tener grandes áreas abiertas para tener áreas más pequeñas y privadas para poder trabajar.⁸

CONCLUSIÓN

Una implementación de estrategias exitosa depende de la cooperación entre todos los gerentes funcionales y divisionales de una organización. Por lo general, los departamentos de marketing están a cargo de la implementación de las estrategias que requieren de aumentos significativos en los ingresos por ventas en nuevas áreas y con nuevos o mejores productos. Los gerentes de finanzas y contabilidad deben idear enfoques de implementación de estrategias efectivas a bajo costo y con un riesgo mínimo para la empresa. Los gerentes de I&D tienen que transferir tecnologías complejas o desarrollar nuevas tecnologías para implementar las estrategias exitosamente. Los gerentes de los sistemas de información cada vez se encargan más de brindar liderazgo y capacitación a todos los individuos en la empresa. La naturaleza y el papel de las actividades de marketing, finanzas y contabilidad, I&D y los sistemas de información gerencial, junto con las actividades gerenciales descritas en el capítulo 7, determinan en gran medida el éxito de una organización.

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

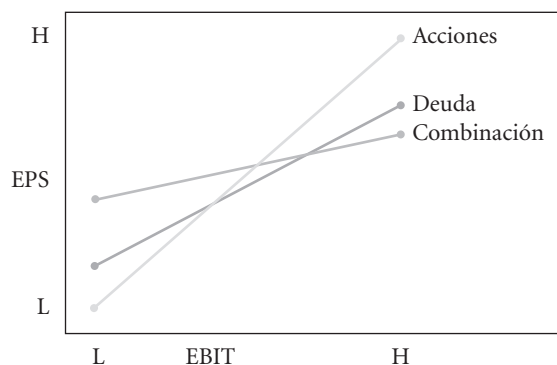
Análisis de estados financieros proyectados (p. 318)	Método de las acciones en circulación (p. 322)	Presupuesto financiero (p. 320)
Análisis EPS/EBIT (p. 313)	Nicho vacante (p. 311)	Segmentación del mercado (p. 307)
Investigación y desarrollo (I&D) (p. 325)	Posicionamiento del producto (p. 307)	Sistemas de información gerencial (p. 327)
Método de la relación precio-ganancia (p. 322)	Presupuesto de efectivo (p. 321)	Mezcla de variables de marketing (p. 308)

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

- Suponga que su compañía ha adquirido recientemente una empresa que produce podadoras operadas con baterías, y los estrategas quieren implementar una estrategia de penetración de mercado. ¿Cómo segmentaría el mercado para este producto? Justifique su respuesta.
- Explique cómo estimaría el valor total de una empresa.
- Trace y nombre claramente un mapa de posicionamiento de productos que incluya seis cadenas de restaurantes de comida rápida.
- Explique por qué el análisis EPS/EBIT es una técnica esencial de implementación de estrategias.
- ¿Cuál es la diferencia del papel de la I&D en la implementación de estrategias entre organizaciones pequeñas y grandes?
- Analice las limitaciones del análisis EPS/EBIT.
- Explique cómo la participación de los gerentes de marketing, finanzas y contabilidad, I&D y sistemas de información gerencial en la formulación de las estrategias puede enriquecer la implementación de la estrategia.
- Considere la siguiente declaración: “Las ganancias retenidas en el balance general no es dinero disponible para financiar la estrategia de implementación”. ¿Cierto o falso? Explique.
- Explique por qué el análisis de los estados financieros proyectados se considera tanto una herramienta para la formulación de estrategias como una herramienta para la implementación de las mismas.
- Describa algunas actividades de marketing, finanzas y contabilidad, I&D y sistemas de información gerencial que una pequeña cadena de restaurantes podría llevar a cabo para expandirse a un estado vecino.
- Analice el sistema de información gerencial de su universidad.
- ¿Cuál es el efecto que el comercio electrónico está teniendo sobre los esfuerzos de las empresas por segmentar los mercados?
- ¿Cómo ha cambiado la Ley Sarbanes-Oxley del año 2002 la manera en que los directores generales y directores de finanzas manejan los estados financieros?

14. ¿Hasta qué punto ha estado usted expuesto a temas ecológicos en sus cursos de negocios? ¿Qué curso es el que ha tenido la mayor cobertura? ¿Qué porcentaje de sus cursos de negocios no han tratado esos temas? Comente.
15. Complete los siguientes análisis EPS/EBIT para una compañía cuyo precio accionario es de \$20, su tasa de interés en fondos es del 5%, su tasa fiscal es del 20%, su número de acciones en circulación es de 500 millones, y su rango de EBIT es de \$100 millones a \$300 millones. La empresa necesita recaudar \$200 millones de capital. Utilice la tabla que se presenta al final de esta sección para completar el trabajo.
16. ¿En qué condiciones las ganancias retenidas en el balance general disminuirán de un año para el otro?
17. Con sus propias palabras, haga una lista de todos los pasos para el desarrollo de estados financieros proyectados.
18. Con base en los estados financieros de Google, ¿cuántos dividendos en dólares pagó Google en el año 2004?
19. Con base en los estados financieros de Litten Company presentados en este capítulo, calcule el valor de esa compañía, tomando en cuenta que el valor de cada acción es de \$20 y que tiene un millón de acciones en circulación. Calcule cuatro formas diferentes y promedie.

20. ¿Por qué se debería tener cuidado de no utilizar a ciegas los porcentajes históricos en el desarrollo de estados financieros proyectados?
21. En el desarrollo de estados financieros proyectados, ¿qué es lo que se debe hacer si la cantidad de dinero que se debe tener en la cuenta corriente (para hacer el balance general) es mucho mayor (o menor) de lo esperado?
22. ¿Por qué es importante y necesario segmentar los mercados y dirigirse a un grupo específico de clientes, en vez de tratar de vender productos a todos los posibles consumidores?
23. Con mucho detalle, explique la siguiente gráfica de EPS/EBIT.



100% ACCIONES ORDINARIAS

100% FINANCIAMIENTO CON DEUDA

20% CON DEUDA – 80% CON ACCIONES

EBIT
Intereses
EBT
Impuestos
EAT
Número de acciones
EPS

NOTAS

1. Leslie Miller y Elizabeth Weise, "E-Privacy—FTC Studies 'Profiling' by Web Sites", *USA Today*, 8 de noviembre de 1999, pp. 1A, 2A.
2. Ralph Biggadike, "The Contributions of Marketing to Strategic Management", *Academy of Management Review* 6, núm. 4, octubre de 1981, p. 627.
3. Phyllis Plitch, "Companies in Many Sectors Give Earnings a Pro Forma Makeover, Survey Finds", *Wall Street Journal*, 22 de enero de 2002, p. A4.
4. Michael Rapoport, "Pro Forma Is a Hard Habit to Break", *Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 2003, p. B3A.
5. Matt Krantz, "Accounting Rule Targets Goodwill", *USA Today*, 6 de febrero de 2003, p. 3B.
6. Amy Merrick, "U.S. Research Spending to Rise Only 3.2 Percent", *Wall Street Journal*, 28 de diciembre de 2001, p. A2.
7. Pier Abetti, "Technology: A Key Strategic Resource", *Management Review* 78, núm. 2, febrero de 1989, p. 38.
8. Adaptado de Edward Baig, "Welcome to the Officeless Office", *Business Week*, 26 de junio de 1995.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

- Ballow, John J., Roland Burgman y Micheal J. Molnar. "Managing for Shareholder Value: Intangibles, Future Value and Investment Decisions", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 3, 2004, p. 26.
- Crittenden, V. L. y W. F. Crittenden. "Developing the Sales Force, Growing the business: The Direct Selling Experience", *Business Horizons* 47, núm. 5, septiembre-octubre de 2004, p. 39.
- Dhanaraj, C. y P. W. Beamish. "Effect of Equity Ownership on the Survival of International Joint Ventures", *Strategic Management Journal* 25, núm. 3, marzo de 2004, p. 295.
- Fodness, D. "Rethinking Strategic Marketing: Achieving Breakthrough Results", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 3, 2005, p. 20.
- Grand, Simon, Georg von Krogh, Dorothy Leonard y Walter Swap. "Resource Allocation Beyond Firm Boundaries: A Multi-Level Model for Open Source Innovation", *Long Range Planning* 37, núm. 6, diciembre de 2004, p. 591.
- Hambrick, D. C. y A. A. Cannella, Jr. "CEOs Who Have COOs: Contingency Analysis of an Unexplored Structural Form", *Strategic Management Journal* 25, núm. 10, octubre de 2004, p. 959.
- Johnson, J. L., A. E. Ellstrand, D. R. Dalton y C. M. Dalton. "The Influence of the Financial Press on Stockholder Wealth: The Case of Corporate Governance", *Strategic Management Journal* 26, núm. 5, mayo de 2005, p. 461.
- Longman, Andrew y James Mullins. "Project Management: Key Tool for Implementing Strategy", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 5, 2004, p. 54.
- Lorange, P. "Agenda: Memo to Marketing", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 2, invierno de 2005, p. 16.
- Miller, Susan, David Wilson y David Hickson. "Beyond Planning: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions", *Long Range Planning* 37, núm. 3, junio de 2004, p. 201.
- Prince, E. T. "In Context: The Fiscal Behavior of CEOs", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 3, primavera de 2005, p. 23.
- Puffer, S. M. "Changing Organizational Structures: An Interview with Rosabeth Moss Kanter", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 2, julio de 2004, p. 96.
- Sanders, W. G. y S. Boivie. "Sorting Things Out: Valuation of New Firms in Uncertain Markets", *Strategic Management Journal* 25, núm. 2, febrero de 2004, p. 167.
- Toffel, Michael W. "Strategic Management of Product Recovery", *California Management Review* 46, núm. 2, invierno de 2004, p. 120.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 8A

Desarrollar un mapa de posicionamiento de productos para Google

OBJETIVO

Las organizaciones hacen un seguimiento continuo de cómo están posicionados sus productos y servicios en relación con sus competidores. Esta información es especialmente útil para los gerentes de marketing, pero también es utilizada por otros gerentes y estrategas.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En una hoja de papel por separado, desarrolle un mapa de posicionamiento de productos para Google. Incluya a Yahoo!, AOL y a Microsoft en su diagrama.
- Paso 2** Pase al pizarrón y haga un diagrama de su mapa de posicionamiento.
- Paso 3** Compare su mapa de posicionamiento de productos con los mapas de los otros estudiantes. Analice cualquier diferencia importante.

Ejercicio experiencial 8B

Realizar un análisis EPS/EBIT para Google

OBJETIVO

Un análisis EPS/EBIT es una de las técnicas más utilizadas para determinar en qué medida se debe recurrir al endeudamiento y/o a la emisión de acciones para financiar las estrategias que se van a implementar. Este ejercicio le ayudará a obtener práctica para realizar análisis EPS/EBIT.

INSTRUCCIONES (DATOS DEL 1-1-06)

Digamos que Google necesitó recaudar \$1000 millones para expandirse en todo el mundo en el año 2006. Determine si Google debió haber utilizado sólo el endeudamiento, sólo acciones o una combinación de 50-50 de deuda y acciones para financiar su estrategia de desarrollo de mercado. Suponiendo que la tasa fiscal es del 38%, la tasa de interés es del 5%, el precio accionario de Google es de \$400 por acción y que tiene dividendos anuales de \$2.00 por cada participación de las acciones ordinarias. El rango de EBIT para 2006 es entre \$1000 millones y \$500 millones. Un total de 300 millones de acciones ordinarias están en circulación. Desarrolle una gráfica EPS/EBIT que refleje su análisis.

Ejercicio experiencial 8C

Preparar estados financieros proyectados para Google

OBJETIVO

Este ejercicio fue diseñado para brindarle experiencia en la preparación de estados financieros proyectados. El análisis proforma es una técnica esencial de la implementación de estrategias porque permite que los gerentes se anticipen y evalúen los resultados esperados de diversos enfoques para la implementación de estrategias.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Trabaje con un compañero de clase. Desarrollen un estado de resultados y un balance general para Google. Supongan que Google planeó recaudar \$900 millones en 2006 para atender nuevos países y obtener el 50% de financiamiento de un banco y el otro 50% de la emisión de acciones. Haga las suposiciones que se necesiten y expóngalas claramente por escrito.
- Paso 2** Calcule el índice de liquidez, la relación deuda-capital y el rendimiento sobre la inversión de Google para 2004 y 2005. ¿Cómo se comparan las proyecciones de estos indicadores para 2006 con los de 2004 y 2005? ¿Por qué es importante hacer esta comparación? Visite la página <http://finance.yahoo.com> para obtener los estados financieros de 2005.

Ejercicio experiencial 8D

Determinar el valor de contado de Google

Paso 3 Lleve sus estados proyectados a la clase y discuta cualquier problema o pregunta con la que se haya encontrado.

Paso 4 Compare sus estados proyectados con los de otros estudiantes. ¿Qué diferencias importantes existen entre su análisis y los de sus compañeros?

OBJETIVO

Es una buena práctica de negocio determinar periódicamente el valor financiero o de contado de una compañía. Este ejercicio le ayudará a obtener práctica en determinar el valor total de una compañía utilizando diversos métodos. Utilice los datos del cierre del ejercicio fiscal 2004 especificados en el caso de cohesión de las páginas 46 y 47.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Calcule el valor financiero de Google con base en los cuatro métodos: **1.** el valor neto de la participación de capital de los accionistas, **2.** el valor futuro de las ganancias de Google, **3.** la relación precio-ganancia, y **4.** el método de las acciones en circulación.

Paso 2 ¿Cuál es el valor de Google en dólares?

Paso 3 Compare su análisis y conclusiones con los de otros estudiantes.

OBJETIVO

El propósito de este ejercicio es brindarle práctica en el desarrollo de mapas de posicionamiento de productos. Las organizaciones no lucrativas, como muchas universidades, utilizan cada vez más los mapas de posicionamiento de productos para determinar formas efectivas de implementar estrategias.

INSTRUCCIONES

Paso 1 Forme un grupo de tres integrantes con dos compañeros más de su clase.

Paso 2 Preparen juntos un mapa de posicionamiento de productos que incluya su institución y otras cuatro universidades de su estado.

Paso 3 Pase al pizarrón y haga un diagrama de su mapa de posicionamiento de productos.

Paso 4 Analice las diferencias entre los diversos mapas dibujados en el pizarrón.

OBJETIVO

El propósito de este ejercicio es explorar la importancia práctica y el uso de los estados financieros proyectados en el negocio bancario.

INSTRUCCIONES

Comuníquese por vía telefónica con dos bancos locales y busque las respuestas a las preguntas que siguen. Escriba las respuestas y luego reporte las conclusiones en clase.

1. ¿Su banco solicita estados financieros proyectados como parte de una solicitud de préstamo para empresas?
2. ¿Cómo utiliza su banco los estados financieros proyectados cuando son parte de una solicitud de préstamo empresarial?
3. ¿Qué consejo especial da a sus posibles prestatarios comerciales para que preparen sus estados financieros proyectados?

Ejercicio experiencial 8E

Desarrollar un mapa de posicionamiento de productos para mi universidad

Ejercicio experiencial 8F

¿Los bancos solicitan estados financieros proyectados?

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir un marco de referencia práctico para evaluar las estrategias.
2. Explicar por qué la evaluación de la estrategia es compleja, delicada e incluso esencial para el éxito de la organización.
3. Analizar la importancia de la planeación de contingencias en la evaluación de la estrategia.
4. Analizar el papel de la auditoría en la evaluación de la estrategia.
5. Explicar cómo las computadoras pueden ayudar en la evaluación de las estrategias.
6. Analizar el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*.
7. Analizar tres retos del siglo XXI en la administración estratégica.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 9A

Preparar un reporte de evaluación de estrategias para Google

Ejercicio experiencial 9B

Evaluar las estrategias de mi universidad

Ejercicio experiencial 9C

¿Quién prepara una auditoría ambiental?

“Citas notables”

Los controles complicados no funcionan. Confunden. Distraen la atención de aquello que debe ser controlado hacia la mecánica y la metodología del control.

Seymour Tilles

Aunque el plan A puede ser elegido como el más realista... no deben olvidarse las otras alternativas principales. Podrían servir como planes de contingencia.

Dale McConkey

Las organizaciones son más vulnerables cuando se encuentran en la cima de su éxito.

R. T. Lenz

La evaluación de la estrategia debe facilitar a los directivos, tanto como sea posible, revisar sus planes y alcanzar acuerdos rápidos sobre los cambios.

Dale McConkey

Mientras que estrategia es una palabra que se asocia generalmente con el futuro, su vínculo con el pasado no es menos crucial. La vida se vive hacia delante pero se entiende hacia atrás. Los directivos pueden vivir la estrategia en el futuro, pero la comprenden a través del pasado.

Henry Mintzberg

A menos que la evaluación de la estrategia se realice con seriedad y de forma sistemática, y a menos que los estrategas estén dispuestos a actuar de acuerdo con los resultados, se usará la energía para defender el pasado. Nadie tendrá el tiempo, ni los recursos, ni la voluntad para aprovechar el hoy, mucho menos para construir el mañana.

Peter Drucker

Los ejecutivos, consultores y profesores de las escuelas de negocios están de acuerdo en que la planeación estratégica es actualmente el asunto más importante relacionado con la administración y que seguirá siéndolo durante los próximos cinco años. En la actualidad, la estrategia se ha convertido en una parte principal de la agenda de muchas organizaciones. La planeación estratégica regresa con ímpetu.

John Byrne

Los encargados de la planeación no deben planear, sino servir como facilitadores, catalizadores, indagadores, educadores y sintetizadores para guiar el proceso de planeación en forma efectiva.

A. Hax y N. Majluf

Las estrategias mejor formuladas y mejor implementadas se vuelven obsoletas conforme cambia el ambiente externo e interno de la empresa. Es esencial, por lo tanto, que los estrategas revisen, evalúen y controlen sistemáticamente la implementación de las estrategias. Este capítulo presenta un marco de referencia que puede guiar los esfuerzos de los gerentes o directivos para evaluar las actividades de administración estratégica, para asegurarse de que están funcionando y para hacer cambios oportunamente. Se analizarán los sistemas de información gerencial que se emplean para evaluar las estrategias. Se presentan directrices para formular, implementar y evaluar las estrategias.

La naturaleza de la evaluación de la estrategia

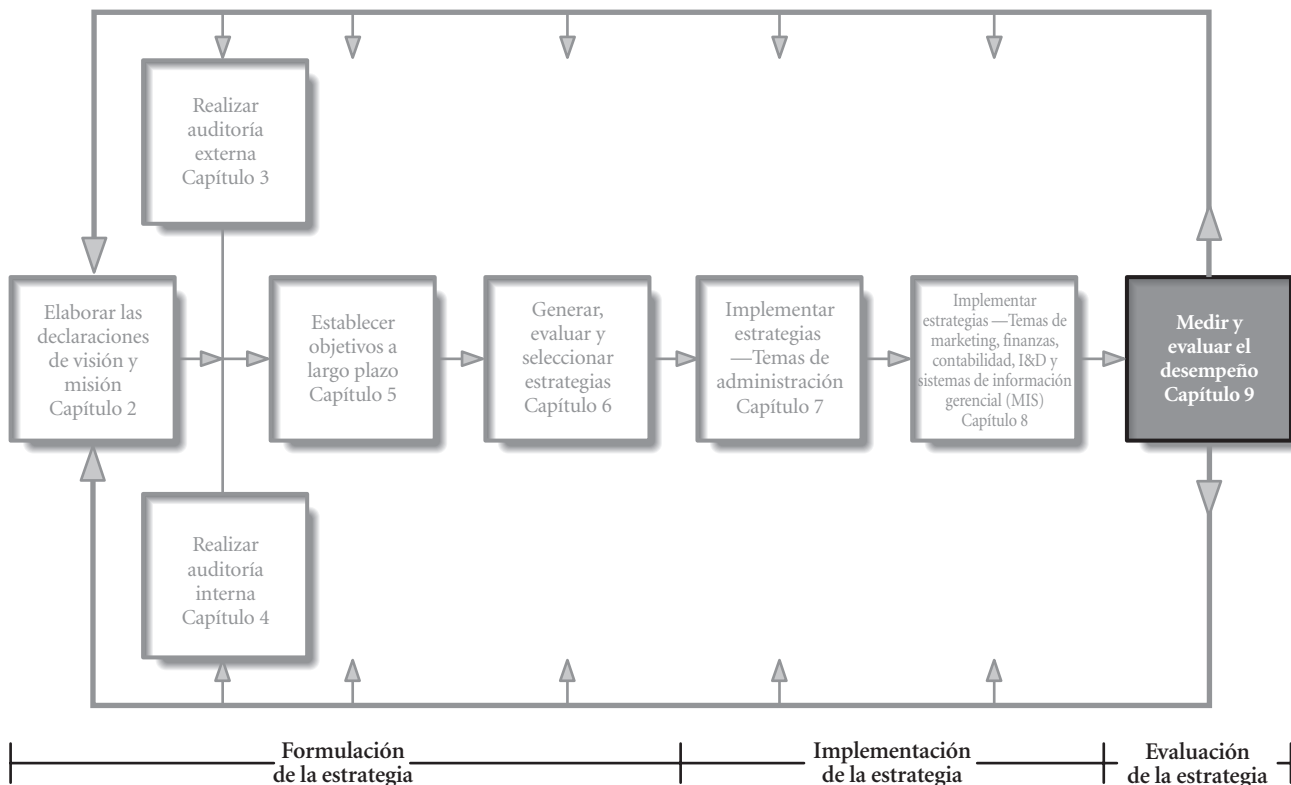
VISITE INTERNET

Ofrece excelente información adicional acerca de la evaluación de las estrategias, incluyendo algunas herramientas analíticas. (www.mindtools.com/plevplan.html)

El proceso de administración estratégica da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas. Las decisiones estratégicas erróneas podrían infligir severos daños, y revertirlos a menudo resulta demasiado difícil, si no es que imposible. Por eso, la mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: 1. examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, 2. comparar los resultados esperados con los resultados reales; y 3. tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes. En la figura 9-1 se ilustra la etapa de la evaluación de la estrategia dentro del proceso de administración estratégica.

FIGURA 9-1

Modelo completo de la administración estratégica



La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de la evaluación efectiva de la estrategia. La evaluación de la estrategia nunca será mejor que la información en la que se basa. Demasiada presión por parte de los directivos de niveles superiores podría inducir a los gerentes de niveles inferiores a registrar los números que piensen que serán satisfactorios.

La evaluación de la estrategia es un cometido complejo y delicado. Demasiado énfasis en la evaluación de las estrategias con frecuencia resulta caro y contraproducente. ¡A nadie le gusta ser evaluado muy de cerca! Cuanto más intenten los directivos evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrán. Pero muy poca o ninguna evaluación genera problemas aun peores. La evaluación de la estrategia es esencial para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.

En muchas organizaciones la evaluación de la estrategia es simplemente una valoración de qué tan bien se ha desempeñado. ¿Se han incrementado los activos de la empresa? ¿Ha habido un aumento en la rentabilidad? ¿Se han incrementado las ventas? ¿Y los niveles de productividad? ¿Han aumentado el margen de utilidad, el rendimiento sobre la inversión y el índice de ganancias por acción? Algunas empresas argumentan que su estrategia debe haber sido correcta si las respuestas a este tipo de preguntas son afirmativas. Bueno, la estrategia o estrategias tal vez fueron correctas, pero este tipo de razonamiento podría ser engañoso porque la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a corto plazo como a largo plazo. Con frecuencia las estrategias no afectan los resultados de la operación a corto plazo sino hasta que es demasiado tarde para hacer los cambios necesarios.

Es imposible demostrar en forma concluyente que una estrategia en particular es la óptima y ni siquiera es posible garantizar que funcionará. Sin embargo, sí es posible evaluar en busca de fallas graves. Richard Rumelt menciona cuatro criterios que resultan útiles para evaluar una estrategia: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. Descritas en la tabla 9-1, la *consonancia* y la *ventaja* se basan en su mayor parte en la evaluación externa de la empresa, mientras que la *consistencia* y la *viabilidad* se basan en gran medida en una evaluación interna.

La evaluación de la estrategia es importante porque las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos en los que factores clave externos e internos a menudo cambian rápida y drásticamente. ¡El éxito de hoy no es garantía para el éxito de mañana! Una organización nunca debe detenerse y caer en la complacencia por el éxito. Incontables empresas han prosperado un año sólo para luchar por sobrevivir el siguiente. Los problemas organizacionales pueden surgir rápidamente, como lo evidencian los ejemplos descritos en la tabla 9-2.

Por muchas razones, la evaluación de la estrategia es cada vez más difícil con el paso del tiempo. Las economías nacional y mundial eran más estables en el pasado, los ciclos de vida de los productos y los ciclos de desarrollo de productos eran más largos, los avances tecnológicos eran más lentos, los cambios ocurrían con menor frecuencia, había menos competidores, las empresas extranjeras eran débiles y había más industrias reguladas. Otras razones por las que la evaluación de la estrategia es más difícil actualmente incluyen las siguientes tendencias:

1. Un drástico incremento en la complejidad del ambiente.
2. La dificultad creciente para predecir el futuro con precisión.
3. El creciente número de variables.
4. La rápida tasa de obsolescencia hasta de los mejores planes.
5. El incremento en el número de acontecimientos tanto nacionales como mundiales que afectan las organizaciones.
6. El decreciente lapso en el que los planes pueden realizarse con cierto grado de certeza.¹

Un problema fundamental que enfrentan los directivos actuales es cómo controlar efectivamente a los empleados a la luz de las demandas organizacionales modernas de mayor flexibilidad, innovación, creatividad e iniciativa de parte de los empleados.² ¿Cómo pueden los directivos actuales asegurar que los empleados a los que se otorgan facultades de decisión y que actúan de una manera emprendedora no ponen en riesgo el bienestar

VISITE INTERNET

Describe la forma de evaluar una estrategia y por qué hay que hacerlo. (www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld046.htm)

TABLA 9-1 Los criterios de Rumelt para la evaluación de estrategias

CONSISTENCIA
Una estrategia no debería presentar políticas u objetivos inconsistentes. El conflicto organizacional y las discusiones entre departamentos a menudo son síntomas de desorden gerencial, pero estos problemas también pueden ser un signo de inconsistencia estratégica. Tres directrices ayudan a determinar si los problemas organizacionales se deben a inconsistencias en la estrategia: • Si los problemas gerenciales continúan a pesar de los cambios en el personal y si tienden a basarse más en los asuntos que en las personas, entonces las estrategias tal vez sean inconsistentes. • Si el éxito de un departamento de la organización significa, o se interpreta, como el fracaso de otro, entonces las estrategias quizá sean inconsistentes. • Si los problemas y asuntos políticos se siguen llevando a la alta dirección para su resolución, entonces es posible que las estrategias sean inconsistentes.
CONSONANCIA
La consonancia se refiere a la necesidad de que los estrategas examinen <i>conjuntos de tendencias</i>, así como las tendencias individuales, al evaluar las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta de adaptación al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurren en él. Una dificultad al momento de conciliar los factores internos y externos clave de una empresa en la formulación de la estrategia es que la mayoría de las tendencias son el resultado de interacciones entre otras tendencias. Por ejemplo, el auge de las guarderías ocurrió como un resultado combinado de muchas tendencias que incluían un aumento en el nivel promedio de estudios, mayor inflación y un aumento en el número de mujeres que se incorporaban a la fuerza laboral. Aunque las tendencias individuales económicas o demográficas quizá parezcan estables durante muchos años, hay oleadas de cambio que ocurren en el nivel de interacción.
VIABILIDAD
Una estrategia no debe gravar en exceso los recursos disponibles ni crear problemas irresolubles. La última gran prueba de la estrategia es su viabilidad; es decir, ¿es posible 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, por lo general, son la primera limitación frente a la cual se evalúa la estrategia. Sin embargo, a veces se olvida que a menudo es posible conseguir métodos innovadores para el financiamiento. Mecanismos como las subsidiarias cautivas, acuerdos de ventas y arrendamientos, y vincular las hipotecas de las plantas a contratos de largo plazo se han usado de manera efectiva para ganar posiciones clave en las industrias de expansión repentina. Una limitación menos cuantificable, pero más rígida, en la elección de la estrategia es la que imponen 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 necesarios para llevar a cabo una estrategia determinada.
VENTAJA
Una estrategia debe propiciar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en alguna área seleccionada de actividad. Las ventajas competitivas normalmente son el resultado de la superioridad en alguna de estas tres áreas: 1. recursos, 2. habilidades o 3. posición. La idea de que el posicionamiento de los recursos puede aumentar la efectividad combinada es una noción familiar para los teóricos militares, los jugadores de ajedrez y los diplomáticos. La posición también desempeña un papel crucial en la estrategia de una organización. Una vez alcanzada, una buena posición es defendible: lo que significa que es tan costosa de obtener que los rivales se desalientan de llevar a cabo ataques a gran escala. La ventaja de la posición tiende a ser autosustentable en tanto que los factores internos y ambientales clave que subyacen permanezcan estables. Ésta es la razón por la que resulta casi imposible desbancar a las empresas afianzadas, incluso si sus niveles de habilidades son sólo el promedio. 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 ventaja, mientras que las empresas más pequeñas buscan posiciones de producto o mercado que exploten otro tipo de ventajas. La característica principal de una buena posición es que permite que la empresa obtenga alguna ventaja de las políticas que no beneficiarían de manera similar a las rivales que no tengan la misma posición. Por consiguiente, al evaluar la estrategia, las organizaciones deberían examinar la naturaleza de las ventajas de posición asociadas con 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, pp. 359-367.

TABLA 9-2 Ejemplos de organizaciones que han desaparecido

A. ALGUNAS GRANDES COMPAÑÍAS QUE EXPERIMENTARON IMPORTANTES DISMINUCIONES EN SUS INGRESOS EN 2004 VS. 2003		B. ALGUNAS GRANDES COMPAÑÍAS QUE EXPERIMENTARON IMPORTANTES DISMINUCIONES EN SUS UTILIDADES EN 2004 VS. 2003	
Sears, Roebuck	−12%	Continental Airlines	−1055%
AT&T	−12%	Northwest Airlines	−447%
JCPenney	−22%	Winn-Dixie Stores	−142%
MCI	−17%	AT&T	−446%
Washington Mutual	−11%	QWest Communications	−218%
Citizens Communications	−14%	Kroger	−140%
Janus Capital Group	−13%	Arvinmeritor	−130%
Williams	−33%	CNF	−225%
Newell Rubbermaid	−11%	Viacom	−1332%
CMS Energy	−10%	Sprint	−178%
El Paso	−47%	Sears, Roebuck	−114%

Fuente: Adaptado de *Business Week*, 23 de febrero de 2004, pp. 60-84.

del negocio? Recuerde que Kidder, Peabody & Company perdió \$350 millones cuando uno de sus corredores asentó ganancias ficticias; Sears, Roebuck and Company tomó un cargo de \$60 millones en contra de las ganancias después de admitir que sus negocios de servicio a vehículos automotores estaban realizando reparaciones innecesarias. Los costos para compañías como éstas en términos de reputaciones dañadas, multas, oportunidades perdidas y desviación de la atención de la administración son enormes.

Cuando los empleados facultados para ello son presionados, se les considera responsables de lograr determinados objetivos y se les da amplia libertad para lograrlos, se puede presentar un comportamiento disfuncional. Por ejemplo, Nordstrom, el minorista de moda exclusiva conocido por su extraordinario servicio al cliente, fue blanco de demandas y multas cuando los empleados no reportaron las horas trabajadas con el fin de aumentar sus ventas por hora, el principal criterio de desempeño de la empresa. El servicio al cliente de Nordstrom y las ganancias fueron aumentados hasta que se reportó la mala conducta, momento en el cual la empresa recibió varias sanciones.

El proceso de evaluar las estrategias

La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una 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, cierta cantidad de *administración de pasillo* en todos los niveles es esencial para que una evaluación de la estrategia sea eficaz. Las actividades de la evaluación de la estrategia deben desempeñarse en una base continua, y no al final de periodos determinados o sólo después de que ocurran los problemas. Esperar hasta el final de año, por ejemplo, podría dar como resultado que una empresa cerrara la puerta del establo después de que los caballos ya se hayan escapado.

Evaluar las estrategias de manera continua en lugar de periódicamente permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y que éste se vigile de manera más eficaz. Algunas estrategias toman años en implementarse; en consecuencia, los resultados asociados podrían no hacerse evidentes durante años. Las estrategias exitosas combinan la paciencia con una disposición a tomar de inmediato acciones correctivas en caso necesario. ¡Siempre llega el momento en el que son necesarias las acciones correctivas en

VISITE INTERNET

Se enfoca en la fase de "toma de acciones correctivas" de la evaluación de la estrategia. (www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld047.htm)

una organización! Hace siglos, un escritor (quizá Salomón) hizo las siguientes observaciones acerca del cambio:

Hay un tiempo para todo.,
 un tiempo para nacer y un tiempo para morir,
 un tiempo para sembrar y un tiempo para cosechar,
 un tiempo para matar y un tiempo para curar,
 un tiempo para destruir y un tiempo para construir,
 un tiempo para llorar y un tiempo para reír,
 un tiempo para lamentarse y un tiempo para bailar,
 un tiempo para arrojar piedras y un tiempo para recogerlas,
 un tiempo para abrazarse y un tiempo para separarse,
 un tiempo para intentar y un tiempo para desistir,
 un tiempo para guardar y un tiempo para tirar,
 un tiempo para rasgar y un tiempo para coser,
 un tiempo para callar y un tiempo para hablar,
 un tiempo para amar y un tiempo para odiar,
 un tiempo para la guerra y un tiempo para la paz.⁴

Los gerentes y empleados deben darse cuenta continuamente del progreso que se hace hacia el logro de los objetivos de la empresa. A medida que los factores esenciales para el éxito cambian, los miembros de la organización deberían participar en determinar las acciones correctivas apropiadas. Si las suposiciones y expectativas se desvían significativamente de los pronósticos, entonces la empresa debería renovar las actividades de formulación de estrategias, quizá antes de lo planeado. En la evaluación de las estrategias, al igual que en su formulación e implementación, 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 dirigiéndose continuamente hacia el logro de los objetivos.

Un marco de referencia para la evaluación de la estrategia

VISITE INTERNET

Presenta el plan estratégico de Northeastern Regional Agricultural Experiment Station Directors desde el año 1996 al 2000, incluyendo sus "medidas de éxito" (criterios de evaluación de estrategias). (www.agnr.umd.edu/users/NERA/newplan.html#strategies)

La tabla 9-3 resume las actividades de evaluación de estrategias en términos de las cuestiones clave que deben enfrentarse, las respuestas alternativas a esas preguntas y las acciones apropiadas para una organización. Observe que las acciones correctivas casi siempre son necesarias excepto cuando 1. los factores internos y externos no han cambiado de manera importante y 2. la empresa progresa satisfactoriamente hacia el logro de los objetivos establecidos. Las relaciones entre las actividades de la evaluación de la estrategia se ilustran en la figura 9-2.

Revisión de las bases de la estrategia

Como se muestra en la figura 9-2, la *revisión de las bases subyacentes 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 enfocaría en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades en las áreas de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I&D y sistemas de información gerencial de una organización. Una *matriz EFE revisada* indica qué tan efectivas han sido las estrategias de una empresa en respuesta a las oportunidades y amenazas clave. Este análisis también podría considerar preguntas como las siguientes:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores a nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de nuestros competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los principales competidores?
4. ¿Por qué algunos competidores están haciendo ciertos cambios estratégicos?

TABLA 9-3 Una matriz de evaluación de la estrategia

¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA DE LA EMPRESA?	¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA DE LA EMPRESA?	¿HA PROGRESADO LA EMPRESA SATISFACTORIAMENTE HACIA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ESTABLECIDOS?	RESULTADO
No	No	No	Tomar acciones correctivas
Sí	Sí	Sí	Tomar acciones correctivas
Sí	Sí	No	Tomar acciones correctivas
Sí	No	Sí	Tomar acciones correctivas
Sí	No	No	Tomar acciones correctivas
No	Sí	Sí	Tomar acciones correctivas
No	Sí	No	Tomar acciones correctivas
No	No	Sí	Continuar con el curso actual de la estrategia

- ¿Por qué algunas de las estrategias de los competidores tienen más éxito que otras?
- ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus actuales posiciones de mercado y su rentabilidad?
- ¿Qué tan lejos podrían ser impulsados nuestros principales competidores antes de responder?
- ¿De qué manera podríamos cooperar más efectivamente con nuestros competidores?

Numerosos factores externos e internos pueden impedir que las empresas logren sus objetivos anuales y de largo plazo. Externamente, las acciones de los competidores, los cambios de diversos tipos (económicos, demográficos, en la demanda y en la tecnología), así como las acciones gubernamentales podrían impedir que se logren los objetivos. Internamente, es posible que se hayan elegido estrategias ineficaces o que las actividades de implementación sean deficientes. Quizá los objetivos fueron muy optimistas. Por consiguiente, el hecho de no lograr los objetivos tal vez no sea el resultado del trabajo poco satisfactorio de gerentes y empleados. Todos los miembros de la organización tienen que saber esto para así fomentar su apoyo a las actividades de evaluación. Es sumamente importante que las organizaciones sepan lo antes posible cuándo sus estrategias no son efectivas. Algunas veces los gerentes y empleados directamente implicados descubren esto mucho antes que los estrategas.

Las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas que representan la base de las estrategias actuales deberían vigilarse continuamente en busca de cambios. No es realmente una cuestión de si estos factores cambiarán, sino más bien de cuándo y de qué manera lo harán. Algunas preguntas clave para realizar la evaluación de las estrategias son las siguientes:

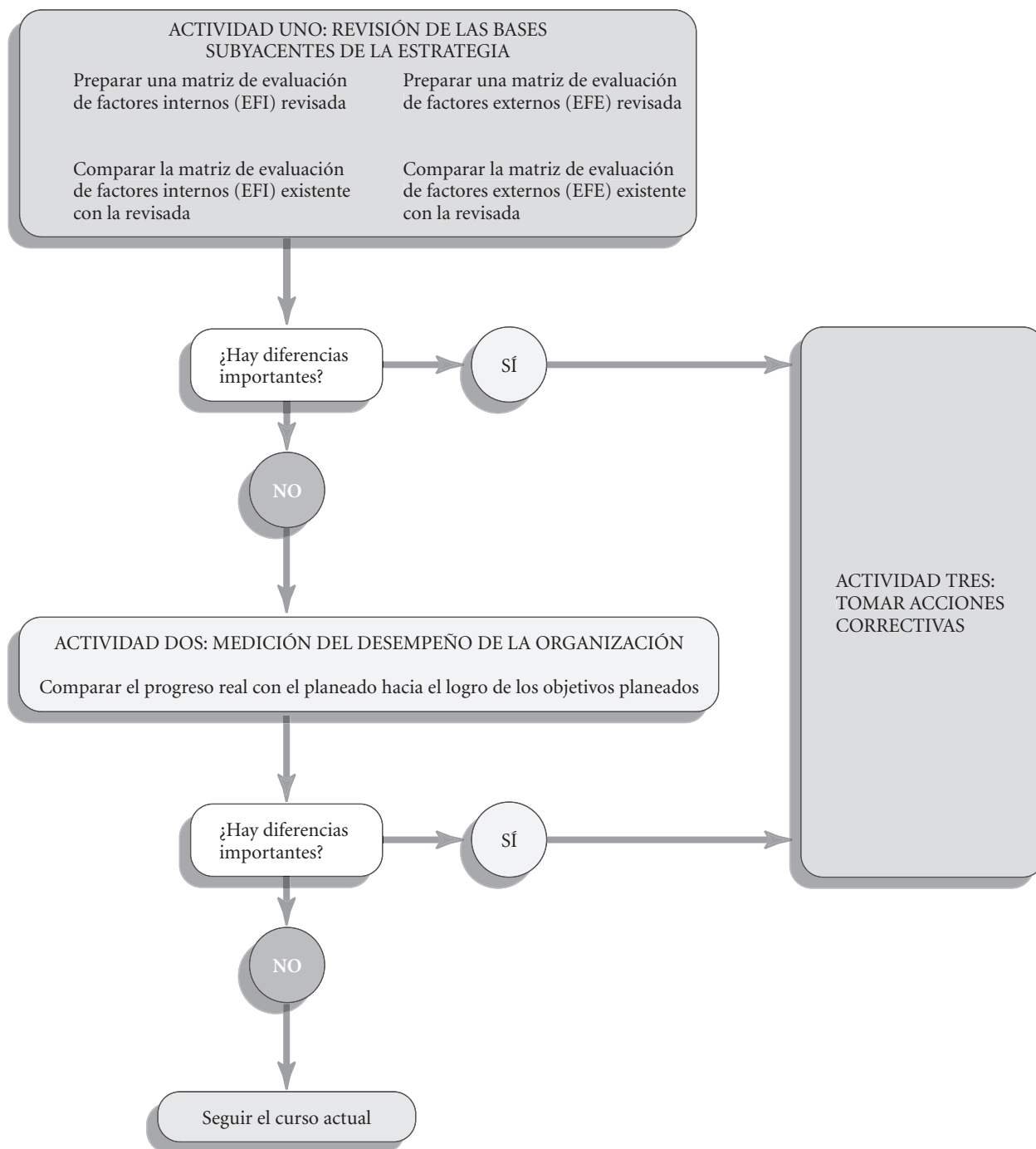
- ¿Nuestras fortalezas internas todavía son fortalezas?
- ¿Hemos añadido alguna otra fortaleza interna? ¿Cuál(es)?
- ¿Nuestras debilidades internas todavía son debilidades?
- ¿Tenemos ahora alguna otra debilidad interna? ¿Cuál(es)?
- ¿Nuestras oportunidades externas todavía son oportunidades?
- ¿Hay ahora alguna otra oportunidad externa? ¿Cuál(es)?
- ¿Nuestras amenazas externas todavía son amenazas?
- ¿Hay ahora alguna otra amenaza externa? ¿Cuál(es)?
- ¿Somos vulnerables a una toma de control hostil?

VISITE INTERNET

El sitio web de "Small Business Administration" contiene un plan de negocios en línea de 40 páginas.
(www.sba.gov/starting_business/planning/basic.html)

FIGURA 9-2

Esquema de evaluación de una estrategia

**Medición del desempeño de la organización**

Otra actividad importante en la evaluación de la estrategia es *medir el desempeño de la organización*. Esta actividad incluye comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y

examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. Por lo general, en este proceso se usan los objetivos anuales y de largo plazo. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser mensurables y fácilmente verificables. Los criterios que predicen los resultados en ocasiones son más importantes que aquellos que revelan lo que ya ha ocurrido. Por ejemplo, en vez de simplemente recibir información de que las ventas del último trimestre estuvieron 20% por debajo de lo esperado, los estrategas tienen que saber que las ventas del siguiente trimestre podrían estar 20% por debajo del estándar a menos que se tome alguna acción para contrarrestar la tendencia. Un control realmente efectivo requiere un pronóstico preciso.

Cuando no se logra hacer un progreso satisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos anuales o de largo plazo, es señal de que es indispensable tomar acciones correctivas. Muchos factores, como las políticas poco razonables, los reveses inesperados de la economía, los proveedores o distribuidores irresponsables o las estrategias ineficaces, ocasionan un progreso poco satisfactorio hacia el logro de los objetivos. Los problemas pueden ser el resultado de la ineficacia (no hacer las cosas correctas) o de la ineficiencia (hacer mal las cosas correctas).

Determinar qué objetivos son los más importantes en la evaluación de la estrategia en ocasiones es difícil. La evaluación se basa en criterios cuantitativos y cualitativos. Seleccionar el conjunto exacto de criterios para evaluar la estrategia depende del tamaño, industria, estrategias y filosofía gerencial de cada organización en particular. Por ejemplo, una organización que busca una estrategia de reducción de gastos podría tener un conjunto de criterios de evaluación completamente diferente al de una organización que busque una estrategia de desarrollo de mercado. Por lo general, los criterios cuantitativos usados para evaluar las estrategias son los indicadores financieros, que los estrategas utilizan para hacer tres comparaciones esenciales: 1. comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos, 2. comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores, y 3. comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria. Algunos indicadores financieros clave que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de las estrategias son los siguientes:

1. Rendimiento sobre la inversión (*return on investment*, ROI).
2. Rendimiento sobre el capital (*return on equity*, ROE).
3. Margen de utilidades.
4. Participación de mercado.
5. Relación entre capital y deuda.
6. Ganancias por acción.
7. Crecimiento de ventas.
8. Crecimiento de activos.

Pero hay algunos problemas potenciales asociados con el uso de criterios cuantitativos para evaluar las estrategias. Primero, la mayoría de los criterios cuantitativos están vinculados a los objetivos anuales y no a los objetivos de largo plazo. Además, los diferentes métodos de contabilidad pueden arrojar diferentes resultados en muchos criterios cuantitativos. Tercero, los juicios intuitivos casi siempre intervienen en el momento de determinar criterios cuantitativos. Por éstas y otras razones, los criterios cualitativos también son importantes al evaluar estrategias. Los factores humanos como el ausentismo y un índice de rotación elevados, los malos índices de calidad y cantidad de la producción, o la poca satisfacción de los empleados podrían ser las causas subyacentes en el descenso del desempeño. Los factores de marketing, finanzas y contabilidad, I&D o los sistemas de información gerencial también pueden ser causa de problemas financieros. Seymour Tilles identificó seis preguntas cualitativas que son útiles para evaluar estrategias:

1. ¿La estrategia es internamente consistente?
2. ¿La estrategia es consistente con el entorno?
3. ¿La estrategia es apropiada en vista de los recursos disponibles?

4. ¿La estrategia implica un grado aceptable del riesgo?
5. ¿La estrategia tiene un plazo apropiado de tiempo?
6. ¿La estrategia es factible?⁵

Algunas preguntas clave adicionales que revelan la necesidad de juicios cualitativos o intuitivos en la evaluación de la estrategia son las siguientes:

1. ¿Qué tan bueno es el equilibrio de las inversiones entre los proyectos de bajo y alto riesgo en la empresa?
2. ¿Qué tan bueno es el equilibrio de las inversiones entre los proyectos a largo y corto plazos en la empresa?
3. ¿Qué tan bueno es el equilibrio de las inversiones entre los mercados de crecimiento lento y rápido en la empresa?
4. ¿Qué tan bueno es el equilibrio de las inversiones entre las diferentes divisiones en la empresa?
5. ¿En qué medida las estrategias alternativas de la empresa son socialmente responsables?
6. ¿Cuáles son las relaciones entre los factores estratégicos internos y externos clave en la empresa?
7. ¿Cómo es probable que respondan los competidores importantes a las estrategias particulares?

Toma de acciones correctivas

La actividad final de la evaluación de la estrategia, *tomar acciones correctivas*, requiere efectuar cambios para el reposicionamiento competitivo de una empresa con vistas al futuro. Ejemplos de cambios que podrían ser necesarios son modificar la estructura de la organización, sustituir a una o más personas clave, vender una división o revisar la misión de un negocio. Otros cambios podrían incluir 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 desarrollo. La toma de acciones correctivas no significa necesariamente que las estrategias existentes serán abandonadas ni que deban formularse nuevas estrategias.

Las probabilidades y las posibilidades de llevar a cabo acciones incorrectas o inadecuadas aumentan geométricamente con un aumento aritmético en el personal. Cualquier individuo que dirige un cometido debe comprobar las acciones de los participantes así como los resultados que han logrado. Si las acciones o los resultados no cumplen con lo concebido anteriormente o con los logros previstos, entonces las acciones correctivas son necesarias.⁶

Ninguna organización puede sobrevivir como una isla; ninguna organización escapa al cambio. Es necesario tomar acciones correctivas para mantener una organización en el camino hacia la realización de los objetivos establecidos. En sus libros intelectualmente estimulantes *El shock del futuro* y *La tercera ola*, Alvin Toffler argumentaba que los ambientes empresariales se están haciendo tan dinámicos y complejos que amenazan a la gente y a las organizaciones con el *shock futuro*, el cual ocurre cuando la naturaleza, los tipos y la rapidez de los cambios abruma la habilidad o la capacidad de una persona u organización para adaptarse. La evaluación de la estrategia realza la capacidad de una organización para adaptarse con éxito a las circunstancias cambiantes. Brown y Agnew se refirieron a esta idea como *agilidad corporativa*.⁷

Tomar acciones correctivas aumenta la ansiedad de empleados y gerentes. La investigación sugiere que participar en las actividades de evaluación de estrategias es una de las

mejores formas para superar la resistencia de los individuos al cambio. Según Erez y Kanfer, las personas aceptan con más facilidad el cambio cuando tienen un entendimiento cognoscitivo de él, un sentido de control sobre la situación y una conciencia de que se van a tomar las acciones necesarias para efectuar los cambios.⁸

La evaluación estratégica puede conducir a cambios en la formulación de la estrategia, en su implementación, o en ambas, o bien, a ningún cambio en absoluto. Tarde o temprano los estrategas tendrán que revisar las estrategias y los enfoques de la implementación. Hussey y Langham ofrecieron la siguiente explicación sobre las acciones correctivas:

La resistencia al cambio a menudo se basa en lo emocional y no se supera fácilmente con algún argumento racional. Por lo general, la resistencia se basa en sensaciones como la pérdida de estatus, la crítica implícita de la actual competencia, el miedo a fallar en una nueva situación, el enojo al no ser consultado, la falta de comprensión de la necesidad del cambio o la inseguridad por cambiar métodos bien conocidos y fijos. Es necesario, por lo tanto, superar tal resistencia creando situaciones de participación y de explicación total al concebir los cambios.⁹

Las acciones 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 atenuar las amenazas externas y para mejorar las debilidades internas. Las acciones correctivas deben tener un horizonte conveniente de tiempo y una apropiada cantidad de riesgo. Deben ser internamente consistentes y socialmente responsables. Quizá lo más importante es que las acciones correctivas consolidan la posición competitiva de una organización en su industria básica. La evaluación continua de la estrategia mantiene a los estrategas cerca del pulso de una organización y brinda la información necesaria para un sistema efectivo de administración estratégica. Carter Bayles describió las ventajas de la evaluación de estrategias como sigue:

Las actividades de la evaluación pueden renovar la confianza en la estrategia empresarial actual o señalar la necesidad de acciones para corregir las debilidades, como el desgaste de la superioridad del producto o de la vanguardia tecnológica. En muchos casos, las ventajas de la evaluación de estrategias llegan mucho más allá, porque tal vez el resultado del proceso sea fundamentalmente una nueva estrategia que conducirá a ganancias sustancialmente crecientes, aun en un negocio que ya esté recibiendo utilidades respetables. Es esta posibilidad la que justifica la evaluación de las estrategias: los beneficios pueden ser muy grandes.¹⁰

Un ejemplo de compañía que actualmente está tomando acciones correctivas importantes es Sun Microsystems. Durante casi dos décadas, esta compañía rechazó el software y los chips estándar que corren en la mayoría de las computadoras a favor de sus propios diseños mejorados.¹¹ Aunque más poderosos que los chips y servidores de Intel y de Microsoft, los productos de Sun también eran más costosos. Sin embargo, actualmente, Intel, Microsoft y empresas similares producen chips y software genéricos que son menos costosos y de igual potencia que los de Sun, así que esta compañía ya no puede competir en el precio, calidad o potencia. Los ingresos y ganancias de Sun están disminuyendo con rapidez y la empresa está comprometida activamente en el proceso de evaluación de estrategias. Éste es un ejemplo de una compañía que comenzó básicamente con el paso 2 del proceso ilustrado; en la actualidad las empresas deben comenzar con el paso 1, ante la intensa competencia que existe en prácticamente todas las industrias.

Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*)

El cuadro de mando integral, o *Balanced Scorecard*, que se presentó antes en el capítulo 5, es una herramienta importante de la evaluación de estrategias. Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a partir de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. El análisis del *cuadro de mando integral* requiere que las empresas busquen respuestas a las siguientes preguntas y que utilicen la información, junto con las mediciones financieras, para evaluar más adecuadamente y con mayor eficacia las estrategias implementadas:

1. ¿La empresa mejora y crea valor continuamente en rubros como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de los productos, las eficiencias del proceso operacional, etcétera?
2. ¿Qué tan bien está manteniendo e incluso mejorando la empresa sus competencias principales y ventajas competitivas?
3. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

En la tabla 9-4 se presenta una muestra de un cuadro de mando integral. Observe que la empresa examina seis cuestiones clave en la evaluación de sus estrategias: **1.** clientes, **2.** gerentes y empleados, **3.** operaciones y procesos, **4.** comunidad y responsabilidad social, **5.** ética empresarial y ambiente natural y **6.** finanzas. La forma básica de un cuadro de mando integral puede ser distinta para diversas organizaciones. El enfoque del cuadro de mando integral a la evaluación de estrategias se dirige a 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. Es una excelente herramienta de administración y actualmente se utiliza con éxito en Chemical Bank, Exxon/Mobil Corporation, CIGNA Property y Casualty Insurance y numerosas empresas más. Por ejemplo, Unilever tiene un objetivo financiero de aumentar los ingresos del 5 al 6% anual. La compañía también tiene el objetivo estratégico de reducir sus 1,200 marcas principales de productos alimenticios, para el hogar y del cuidado personal a 400 marcas centrales en el plazo de tres años. El cuadro de mando integral se construiría de forma diferente, es decir, se adaptará a cada empresa en particular dentro de las diversas industrias que tengan el mismo tema o idea principal subyacente, que es evaluar las estrategias de la empresa siguiendo las mediciones clave tanto cuantitativas como cualitativas.

Fuentes de información publicadas sobre la evaluación de estrategias

Una serie de publicaciones 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 (los minoristas, compañías de transporte, 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. En su edición de marzo de cada año, *Fortune* publica su investigación de evaluación de estrategias en un artículo titulado las “Empresas más admiradas de Estados Unidos”. Nueve cualidades clave sirven como criterios de evaluación: calidad de la administración, capacidad innovadora, calidad de productos o servicios, valor a largo plazo de la inversión, solidez financiera, responsabilidad ambiental y con la comunidad, capacidad para atraer, desarrollar y mantener a gente talentosa, uso de activos corporativos, y perspicacia internacional. En octubre de cada año, *Fortune* publica investigación adicional sobre la evaluación de estrategias en

TABLA 9-4 Ejemplo de cuadro de mando integral

ÁREA DE OBJETIVOS	MEDIDA O META	EXPECTATIVA DEL TIEMPO	RESPONSABILIDAD PRINCIPAL
Clientes			
1.			
2.			
3.			
4.			
Gerentes/empleados			
1.			
2.			
3.			
4.			
Operaciones/procesos			
1.			
2.			
3.			
4.			
Responsabilidad social/y ante la comunidad			
1.			
2.			
3.			
4.			
Ética empresarial/ecológica			
1.			
2.			
3.			
4.			
Finanzas			
1.			
2.			
3.			
4.			

el artículo titulado “Las compañías más admiradas del mundo”. La evaluación de *Fortune* del año 2005 que se presenta en la tabla 9-5 revela las empresas clasificadas como las 10 mejores (mejor administradas).

Otra excelente evaluación de empresas en Estados Unidos es “El informe anual sobre la industria estadounidense”, que se publica anualmente en la edición de enero de *Forbes*. La revista ofrece una evaluación detallada y exhaustiva de centenares de compañías de estadounidenses pertenecientes a diversas industrias. *Business Week*, *Industry Week* y *Dun's Business Month* también publican periódicamente evaluaciones detalladas de negocios e industrias de Estados Unidos. Aunque las fuentes publicadas de información sobre evaluación de estrategias se centran sobre todo en negocios grandes que cotizan en bolsa, los índices comparativos y la información relacionada también se utilizan con frecuencia para evaluar pequeños negocios y empresas que no cotizan en bolsa.

TABLA 9-5 Las compañías más admiradas (2005)

LUGAR	COMPAÑÍA	RENDIMIENTO TOTAL (2004)
1	Dell	24.0%
2	General Electric	20.7%
3	Starbucks	88.1%
4	Wal-Mart Stores	0.4%
5	Southwest Airlines	1.0%
6	FedEx	46.4%
7	Berkshire Hathaway	4.3%
8	Microsoft	9.1%
9	Johnson & Johnson	25.1%
10	Procter & Gamble	11.9%
Promedio de las mejores 10		23.1%
SIPSCO		10.88%

Fuente: Adaptado de www.fortune.com/fortune/mostadmired/subs/2005/topten.

Características de un sistema de evaluación eficaz

La evaluación de las estrategias debe cumplir algunos requisitos básicos para ser eficaz. Primero, las actividades de la evaluación deben ser económicas; tener mucha información puede ser tan malo como tener muy poca y demasiados controles en ocasiones hacen más daño que bien. Las actividades de evaluación también deben ser significativas; se deben relacionar 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 necesitan información diaria. Por ejemplo, cuando una empresa se ha diversificado al adquirir otra empresa, se necesita información de evaluación con mucha frecuencia. Sin embargo, en un departamento de I&D, la información de evaluación diaria, o incluso semanal, podría ser disfuncional. La información aproximada que es oportuna generalmente es más deseable como base para la evaluación de estrategias que la información exacta que no corresponde al presente. La medición frecuente y la presentación rápida de reportes pueden frustrar el control en lugar de brindar uno mejor. El tiempo del control debe coincidir con la duración del acontecimiento que se somete a medición.

La evaluación de estrategias se debe diseñar para presentar una imagen verdadera de lo que pasa. Por ejemplo, en un declive económico severo, los indicadores de productividad y rentabilidad pueden caer de forma alarmante, aunque quizá los empleados y gerentes estén trabajando con más ahínco que nunca. Las evaluaciones de estrategias deben retratar con justicia 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 tengan que poner en marcha acciones basadas en esa información. Por lo general, los gerentes ignoran los informes evaluadores que se dan solamente con propósitos informativos; no todos los gerentes necesitan recibir todos los informes. Los controles tienen que 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. Todos los departamentos deberían cooperar entre sí en la evaluación de estrategias. Las evaluaciones deben ser simples, no muy engorrosas ni demasiado restrictivas. Los sistemas complejos de evaluación a menudo confunden a las personas y logran poco. La prueba de un sistema eficaz de evaluación es su utilidad, no su complejidad.

Las organizaciones grandes requieren un sistema más elaborado y más detallado de evaluación de estrategias porque es más difícil coordinar esfuerzos entre diversas divisiones y áreas funcionales. Los gerentes de las compañías pequeñas a menudo se comunican diariamente entre sí y con sus empleados y no necesitan exhaustivos sistemas de información evaluadora. La familiaridad con los ambientes locales hace que las labores de reunir y evaluar la información sean mucho más fáciles en las organizaciones pequeñas que en los negocios grandes. Pero en ocasiones, la clave para un sistema eficaz de evaluación de estrategias es la capacidad de convencer a los participantes de que no lograr ciertos objetivos dentro de un tiempo prescrito no necesariamente constituye una crítica a su desempeño.

No hay un sistema ideal de evaluación de estrategias. Las características singulares de cada organización, incluyendo su tamaño, estilo de administración, misión, problemas y fortalezas, pueden determinar el diseño final del sistema de evaluación y control de la estrategia. Robert Waterman hizo la siguiente observación sobre los sistemas de evaluación y control de estrategias de las organizaciones exitosas:

Las compañías 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, y su riesgo es refrenado; además, se conocen muy bien a sí mismos y a la situación competitiva. Las compañías exitosas tienen un hambre voraz de hechos. Ven información donde otros solamente ven datos. Aman las comparaciones, las clasificaciones, cualquier cosa que aleje la toma de decisiones del dominio de la mera opinión. Las compañías exitosas mantienen controles financieros rigurosos y exactos. Su gente no considera los controles como una imposición de la autocracia, sino como sistemas favorables de pesos y contrapesos que les permiten ser creativos y libres.¹²

Planeación de contingencias

Una premisa básica de la buena administración estratégica es que las empresas planeen maneras de enfrentar los acontecimientos desfavorables y favorables antes de que ocurran. Demasiadas organizaciones preparan planes de contingencia sólo para los acontecimientos desfavorables; esto es un error, porque minimizar las amenazas y capitalizar las oportunidades permiten mejorar la posición competitiva de una empresa.

Sin importar con qué cuidado se formulen, implementen y evalúen las estrategias, los acontecimientos imprevistos, como huelgas, boicots, desastres naturales, llegada de competidores extranjeros y acciones gubernamentales, pueden hacer que una estrategia se vuelva obsoleta. Para reducir al mínimo el efecto de amenazas potenciales, las organizaciones deben desarrollar planes de contingencia como parte de su proceso de la evaluación de estrategias. Los *planes de contingencia* se definen como planes alternativos que entrarán en vigor si ciertos acontecimientos clave no ocurren como se espera. Solamente 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 que las empresas establecen habitualmente incluyen lo siguiente:

1. Si un competidor importante se retira de un mercado en particular como indican los informes de inteligencia, ¿qué acciones debe tomar nuestra empresa?
2. Si no se alcanzan nuestros objetivos de ventas, ¿qué acciones debe tomar nuestra empresa para evitar pérdidas de ganancias?
3. Si la demanda por nuestro nuevo producto excede los planes, ¿qué acciones debe tomar nuestra empresa para satisfacer esa mayor demanda?

4. Si llegaran a ocurrir determinados desastres (por ejemplo, que las computadoras dejaran de funcionar, una tentativa de toma de control hostil, la pérdida de la protección de las patentes, o la destrucción de las instalaciones de manufactura por la acción de terremotos, tornados o huracanes), ¿qué acciones debe tomar nuestra empresa?
5. Si un nuevo adelanto tecnológico hace que nuestro nuevo producto se vuelva obsoleto antes de lo que se espera, ¿qué acciones debe tomar 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 implementarse pueden servir como planes de contingencia en caso de que la estrategia o estrategias seleccionadas no funcionen. Las compañías y el gobierno de Estados Unidos están considerando cada vez más la energía nuclear como la fuente más eficiente de generación de energía eléctrica. Desde luego, muchos planes de contingencia demandan la energía nuclear más que la electricidad que se obtiene a partir del carbón y del gas. Como se indica en la sección “Perspectiva global”, Estados Unidos está por debajo de muchos países en el mundo en porcentajes de la energía obtenida en centrales nucleares.

Cuando las actividades de evaluación de las estrategias revelan la necesidad de un rápido cambio importante, se puede poner en marcha un plan de contingencia apropiado



PERSPECTIVA GLOBAL

Europa oriental, Europa occidental y Estados Unidos (en ese orden) adoptan la energía nuclear

Estados Unidos y Europa occidental continúan dudando del uso de la energía nuclear, mientras que los países de Europa oriental construyen centrales nucleares de nueva generación para satisfacer la creciente demanda. Observe en la siguiente lista que Estados Unidos está muy por detrás de casi todos los países europeos en la utilización de combustible nuclear para la generación de electricidad.

<i>País</i>	<i>Porcentajes de electricidad obtenida a partir de energía nuclear en 2004</i>
Francia	78.1%
Lituania	72.1
Eslovaquia	55.2
Bélgica	55.1
Suecia	51.8
Bulgaria	41.6
Suiza	40.0
Eslovenia	38.8
Hungría	33.8
Alemania	32.1
República Checa	31.2
Finlandia	26.6

España	22.9
Estados Unidos	19.9
Reino Unido	13.4

Mientras que las plantas eléctricas de carbón y de gas natural son más seguras (y eso es discutible), la opción nuclear, sin duda, es más limpia y más poderosa. Así, los países de Europa del este están construyendo centrales nucleares para resolver la creciente demanda, mientras que Estados Unidos y Europa occidental consideran esa opción solamente en sus planes de contingencia. Actualmente se están construyendo nuevas centrales nucleares en Francia, la República Checa, Eslovaquia, Rumania, Finlandia y Bulgaria, mientras que Alemania, Inglaterra y Estados Unidos analizan el cierre de algunas de sus plantas. De hecho, Alemania se ha comprometido a ser un país libre de energía nuclear para el año 2021, lo que significa el cierre de 19 centrales nucleares que actualmente representan el 30% de la capacidad de generación de energía de ese país.

Fuente: Adaptado de un artículo de Nina Sovich, “Europe’s New Nuclear Standoff: Eastern States Embrace Atomic Energy, as Western Neighbors Waver”, *Wall Street Journal*, 29 de junio de 2005, p. A13.

de una manera oportuna. Los planes de contingencia promueven la capacidad de un estrategia de responder rápidamente ante los cambios clave en las bases internas y externas de la estrategia actual de una organización. Por ejemplo, si las suposiciones subyacentes acerca de la economía resultan incorrectas y los planes de contingencia están listos, entonces los gerentes estarán en condiciones de realizar con prontitud los cambios pertinentes.

En algunos casos, las condiciones externas o internas presentan oportunidades inesperadas. Cuando ocurren tales oportunidades, los planes de contingencia podrían permitir que una organización las capitalizara rápidamente. Linneman y Chandran informaron que la planeación de contingencias dio a usuarios como DuPont, Dow Chemical, Consolidated Foods y Emerson Electric, tres ventajas importantes: **1.** permitió una respuesta rápida al cambio, **2.** impidió el pánico en situaciones de crisis y **3.** hizo a los gerentes más adaptables alentándolos a que apreciaran que el futuro podía ser muy variable. Además, los mencionados autores afirman que la planeación eficaz de contingencias implica un proceso de siete pasos:

1. Identificar los acontecimientos favorables y desfavorables que pudieran obstruir el progreso de la estrategia o las estrategias.
2. Especificar los puntos desencadenantes. Calcular cuándo es probable que ocurran los acontecimientos de contingencia.
3. Evaluar el efecto de cada acontecimiento de contingencia. Calcular las ventajas o los daños potenciales de cada contingencia.
4. Desarrollar los planes de contingencia y asegurarse de que son compatibles con la estrategia actual y que son económicamente factibles.
5. Determinar el efecto de cada plan de contingencia, es decir, estimar cuánto capitalizará o cuánto cancelará su contingencia asociada. Hacer esto permitirá cuantificar el valor potencial de cada plan de contingencia.
6. Determinar las primeras señales de advertencia para los acontecimientos de contingencia clave. Estar alerta ante las primeras señales de advertencia.
7. Para los acontecimientos fortuitos con señales confiables de advertencia temprana, desarrollar planes de acción anticipados para aprovechar el tiempo disponible.¹³

Auditorías

Una herramienta utilizada con frecuencia en la evaluación de estrategias es la auditoría. La Asociación Estadounidense de Contabilidad define la *auditoría* como “un proceso sistemático para obtener y evaluar objetivamente las afirmaciones sobre las acciones y los acontecimientos económicos y comprobar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y los criterios establecidos, además de comunicar los resultados a los usuarios interesados”.¹⁴ Desde los escándalos de Enron, Worldcom y Johnson & Johnson, la auditoría ha adquirido mayor énfasis y cuidado en las compañías. Los auditores independientes son contadores públicos certificados que ofrecen sus servicios a las organizaciones a cambio de honorarios; examinan los estados financieros de la organización para determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados (*generally accepted accounting principles*, GAAP) y si representan de una manera imparcial las actividades de la empresa. Los auditores independientes utilizan un sistema de estándares llamados *estándares de auditoría generalmente aceptados* (*generally accepted auditing standards*, GAAS). Las empresas de contabilidad pública tienen a menudo una división de consultoría que ofrece servicios de evaluación de estrategias.

En Estados Unidos dos agencias gubernamentales, la Oficina General de Contabilidad (GAO) y el Servicio de Ingresos Internos (IRS), emplean a auditores del gobierno que son los responsables de cerciorarse de que las organizaciones cumplan con las leyes, los estatutos y las políticas federales. Los auditores de la GAO y del IRS pueden auditar cualquier organización pública o privada. El tercer grupo de auditores está conformado por empleados internos de la organización que son los responsables de salvaguardar los

activos de la compañía, de determinar la eficacia de sus operaciones y de asegurarse de que se practican los procedimientos empresariales generalmente aceptados.

La auditoría ambiental

Para un número creciente de empresas, la supervisión de los asuntos ambientales ha dejado de ser solamente una función técnica que realizan los especialistas; en lugar de eso, se ha convertido en una preocupación importante de la administración estratégica. El diseño, la fabricación, el transporte de los productos, el uso que los clientes hacen de éstos, el empaquetado, el desecho del producto y las recompensas y sanciones corporativas deben reflejar las consideraciones ambientales. Las empresas que administran con eficacia los asuntos ecológicos se benefician de las relaciones constructivas con los empleados, consumidores, proveedores y distribuidores. Como se indica en la sección Perspectiva del ambiente natural, el banco J. P. Morgan ha hecho de la política ambiental un rubro de consideración en su política de préstamos.

Shimell acentuó la necesidad de que las organizaciones realicen auditorías ambientales de sus operaciones y de que desarrollen una política ambiental corporativa.¹⁵ Shimell afirmó que una auditoría ambiental debe ser tan rigurosa como una auditoría financiera y que debería incluir seminarios de capacitación en los cuales el personal pueda ayudar a diseñar y a implementar las políticas. La política ambiental corporativa debe ser presupuestada y debe recibir los fondos indispensables para asegurarse de que no sea tan sólo una fachada de relaciones públicas. También es conveniente publicar periódicamente



PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

J. P. Morgan se está volviendo verde

J. P. Morgan, el tercer banco más grande de Estados Unidos, publicó en abril de 2005 una política ambiental de 10 páginas que revelaba nuevos lineamientos generales para restringir sus prácticas de préstamos y de financiamiento a los proyectos industriales que pudieran tener consecuencias negativas para el ambiente. La nueva política adopta una postura clara para reducir el calentamiento global al vincular las emisiones de dióxido de carbono con su proceso de revisión de préstamos para las centrales eléctricas y otros grandes contaminadores. La política también instruye a J. P. Morgan para que presione al gobierno de Estados Unidos con el fin de que adopte una política nacional sobre las emisiones de gases que provocan el efecto invernadero. Éste es el primer banco grande de ese país comprometido en colocar al ambiente natural por encima de la rentabilidad si éste es el precio.

Los bancos grandes han sido durante varios años el blanco de los ecologistas en virtud de su papel en el financiamiento de actividades como el desarrollo de energía y la tala de bosques. Rick Lazio, director de asuntos y políticas globales gubernamentales de J. P. Morgan (y el republicano que perdió contra Hillary Rodham Clinton en los comicios para la senaduría de Nueva York en 2000), afirma: “Estamos comprometidos con el establecimiento de una posición importante de liderazgo con respecto al ambiente y la hemos alcanzado”.

Está aumentando el número de litigios iniciados por los accionistas contra las compañías sobre asuntos relacionados con el calentamiento global. Estos litigios se dirigen en gran parte hacia las compañías automotrices, petroleras, de servicios públicos y de servicios financieros, así como empresas de bienes raíces. La nueva política de J. P. Morgan establece “zonas prohibidas”, que son regiones delicadas en donde la empresa no financiará la tala ni ninguna actividad o proyecto que suponga una amenaza al ambiente.

Muchas empresas se ven presionadas actualmente por la Rainforest Action Network (RAN), con sede en San Francisco, y por otros grupos activistas, como Greenpeace, para que desarrollen nuevas políticas ecológicas. Tales grupos han fracasado en gran parte al presionar a la administración de Bush sobre cuestiones ambientales, así que han llevado su campaña directamente a los accionistas de compañías específicas. RAN fue el principal responsable de convencer a J. P. Morgan para que publicara su nueva política. Ahora RAN planea campañas similares dirigidas a otros bancos y grandes fabricantes de vehículos automotores de Estados Unidos.

Fuente: Adaptado de un artículo de Jim Carlton, el “J. P. Morgan Adopts ‘Green’ Lending Policies”, *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2005, p. B1.

te una declaración de política ambiental para informar a los accionistas y al público en general sobre las acciones ecológicas de la empresa.

Instituir una auditoría ambiental puede implicar el transferir las cuestiones ambientales del personal de staff de la organización al personal de línea. Algunas empresas también están introduciendo criterios y objetivos ambientales en sus instrumentos y sistemas de evaluación de desempeño. Conoco, por ejemplo, vincula las remuneraciones de todos sus altos ejecutivos con planes de acción ambientales. Occidental Chemical incluye responsabilidades ambientales en todas las descripciones de puestos para las diferentes posiciones.

Retos del siglo xxi en la administración estratégica

Tres retos o decisiones particulares que todos los estrategas enfrentan en la actualidad son: 1. decidir si el proceso debe ser más arte que ciencia, 2. decidir si las estrategias deben estar visibles u ocultas para los grupos de interés y 3. decidir si el proceso debe de ser más descendente o ascendente en su empresa.¹⁶

La cuestión de arte o ciencia

Este texto es congruente con la mayoría de la bibliografía sobre estrategias al defender que la administración estratégica sea considerada más como una ciencia que como un arte. Esta perspectiva sostiene que las empresas tienen que evaluar sus entornos externos e internos, llevar a cabo investigaciones, evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de varias alternativas, realizar análisis y luego decidir sobre un curso particular de acción. En contraste, la noción de Mintzberg de “confeccionar” una estrategia 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.¹⁷ Mintzberg y sus seguidores rechazan las estrategias resultantes del análisis objetivo, prefiriendo 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” (espontáneo) mientras que los científicos estratégicos emplean el término proceso “deliberado”.¹⁸

La respuesta a la pregunta sobre si la administración estratégica es una ciencia o un arte la deben encontrar los estrategas por sí solos, aunque los dos enfoques no son mutuamente excluyentes. Sin embargo, al decidir qué enfoque es más eficaz, tome en cuenta que el mundo empresarial en la actualidad se ha vuelto más complejo y mucho más competitivo. Hay menos espacio para el error en la planeación estratégica. 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 obviamente requieren de buen juicio. Pero la idea de que cualquier empresa elija sus estrategias sin una investigación y análisis detallados es (al menos en la mente de este escritor) imprudente. Desde luego, en las empresas más pequeñas hay mayor cabida para la informalidad en el proceso en comparación con las empresas más grandes, pero incluso para las 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 una empresa. El sustento de innumerables empleados y accionistas depende de la efectividad de las estrategias seleccionadas. Hay mucho en juego para ser menos que minuciosos al formular estrategias; en este proceso, no es juicioso para un estratega depender más de su instinto y opinión que de los datos investigados, la inteligencia competitiva y el análisis.

La cuestión de la visibilidad o el ocultamiento

Por supuesto, existen buenas razones para mantener visibles tanto el proceso de la estrategia como las estrategias mismas, en vez de ocultarlos y mantenerlos en secreto. También hay buenas razones para mantenerlos ocultos a todos excepto a los ejecutivos de alto nivel. Los estrategas deben decidir qué es lo mejor para sus empresas. Este texto está a favor de la apertura, pero esto podría no ser lo mejor para todos los estrategas y todas las empresas. Como se mencionó en el capítulo 1, Sun Tzu argumentó que toda guerra está basada en el engaño y que las mejores maniobras son aquellas que los rivales no pueden predecir fácilmente. Los negocios son análogos a la guerra.

Algunas razones que apoyan la apertura en el proceso de la estrategia y en las decisiones resultantes son éstas:

1. Los gerentes, empleados y otros grupos de interés bien pueden contribuir en el proceso. A menudo tienen excelentes ideas. El secreto obligará a renunciar a muchas ideas excelentes.
2. Los inversionistas, acreedores y otros grupos de interés tienen mayores bases para apoyar a una empresa cuando saben lo que ésta hace y hacia dónde va.
3. La visibilidad promueve la democracia, mientras que el secreto promueve la autocracia. Las empresas nacionales y la mayoría de las extranjeras prefieren la democracia a la autocracia como estilo administrativo.
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. Existe la posibilidad de que la libre difusión de las estrategias de una empresa se traduzca fácilmente en inteligencia competitiva para las empresas rivales que podrían aprovecharse de la empresa que da esa información.
2. El secreto limita la crítica, las interpretaciones y la retrospcción.
3. Los participantes en un proceso de estrategia visible se vuelven más atractivos para las empresas rivales, las cuales podrían llevárselos.
4. El secreto evita que las empresas rivales imiten o dupliquen las estrategias de la empresa, socavándola.

Los beneficios obvios de los extremos visible y oculto sugieren que se debe buscar un equilibrio funcional entre contradicciones evidentes. Parnell afirma que en un mundo perfecto todos los individuos clave en el interior y exterior de la empresa deben participar en la planeación estratégica, pero que, en la práctica, la información particularmente delicada y confidencial sólo debe circular entre los altos ejecutivos.¹⁹ Este acto de equilibrio es difícil pero esencial para la supervivencia de la empresa.

El enfoque descendente o 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 e intermedio y los empleados que implementarán las estrategias tienen que participar activamente en el proceso de la formulación de las mismas para brindar 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 hacía hincapié en la necesidad que tienen las empresas de confiar en las percepciones de sus altos ejecutivos en la planeación estratégica.²⁰ Los estrategas deben alcanzar un equilibrio de trabajo entre los dos enfoques de la manera que consideren mejor para sus empresas en un momento determinado, estando conscientes del hecho de que la investigación actual apoya el enfoque ascendente, al menos en las empresas estadounidenses. Un mayor nivel de estudios y la fuerza laboral diversa en cada ni-

vel son razones por las cuales los gerentes de nivel bajo e intermedio (y hasta los que no son gerentes) deberían ser invitados a participar en el proceso de planeación estratégica de la empresa, por lo menos en la medida en que estén deseosos de contribuir y puedan hacerlo.

CONCLUSIÓN

Este capítulo presenta un marco de referencia para la evaluación de la estrategia que puede facilitar el logro de los objetivos anuales y de largo plazo. La evaluación eficaz de la estrategia permite que una organización capitalice sus fortalezas internas conforme se desarrollan, explote las oportunidades externas según surjan, reconozca y se defienda de las amenazas y mitigue las debilidades internas antes de que se vuelvan perjudiciales.

Los estrategias de las organizaciones exitosas se toman el tiempo para formular, implementar y luego evaluar las estrategias de forma deliberada y sistemática. Los buenos estrategias hacen avanzar a su organización con un propósito y una dirección, evaluando y mejorando continuamente las posiciones estratégicas internas y externas de la empresa. La evaluación de la estrategia permite a una organización definir su futuro en vez de permitir que éste sea constantemente definido por fuerzas remotas que tienen poco o ningún interés en el bienestar de la empresa.

Aunque no es garantía de éxito, la administración estratégica permite a las organizaciones tomar decisiones eficaces a largo plazo, llevarlas a la práctica eficientemente y emprender acciones correctivas conforme se necesiten para asegurar el éxito. Las redes de computadoras e Internet ayudan a coordinar las actividades de administración estratégica y a asegurar que las decisiones se basen en buena información. El software de planeación estratégica Checkmate es especialmente recomendable en este sentido (www.checkmate-plan.com). Una clave para la evaluación estratégica eficaz y para la administración estratégica exitosa es una integración de la intuición y el análisis:

Un problema potencialmente fatal es la tendencia a polarizar las cuestiones analíticas e intuitivas. Esta polarización conduce a una evaluación de la estrategia que está dominada ya sea por el análisis o por la intuición, o a una evaluación de la estrategia que es discontinua, con falta de coordinación entre las cuestiones analíticas e intuitivas.²¹

Los estrategias de las organizaciones exitosas se dan cuenta de que la administración estratégica es ante todo un proceso de personas. Es un vehículo excelente para fomentar la comunicación en la organización. Las personas son las que marcan la diferencia en las organizaciones.

La clave real para una administración estratégica eficaz es aceptar la premisa de que el proceso de planeación es más importante que el plan escrito, que el gerente está planeando constantemente y que no deja de hacerlo cuando el plan escrito está concluido. El plan escrito es solamente una fotografía del instante en el que fue aprobado. Si el gerente no planea constantemente (lo que incluye planear, medir y revisar), el plan escrito puede resultar obsoleto el mismo día que en que lo termina. La obsolescencia es cada vez más cierta conforme la rapidez de los cambios se incrementa y hace que el entorno empresarial sea más incierto.²²

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Administración de pasillo (p. 339)	Matriz EFE revisada (p. 340)	<i>Shock</i> del futuro (p. 344)
Agilidad corporativa (p. 344)	Matriz EFI revisada (p. 340)	Tomar acciones correctivas (p. 344)
Auditoría (p. 351)	Medir el desempeño de la organización (p. 342)	Viabilidad (p. 337)
Consistencia (p. 337)	Planes de contingencia (p. 349)	Ventaja (p. 337)
Consonancia (p. 337)	Revisión de las bases subyacentes de la estrategia de una organización (p. 340)	
Cuadro de mando integral (<i>Balanced Scorecard</i>) (p. 346)		

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

- ¿Por qué la evaluación de la estrategia se ha vuelto tan importante en los negocios actualmente?
- BellSouth Services está considerando poner matrices tanto EFE como EFI divisionales *online* para lograr una actualización continua. ¿Cómo afectaría esto a la evaluación de la estrategia?
- ¿Qué tipos de criterios cuantitativos y cualitativos cree usted que Meg Whitman, directora general de eBay, emplea para evaluar la estrategia de la compañía?
- Como propietario de un supermercado pequeño e independiente, explique cómo evaluaría la estrategia de la empresa.
- ¿En qué condiciones no se requieren acciones correctivas en el proceso de evaluación de la estrategia?
- Identifique los tipos de organizaciones que necesitan evaluar la estrategia con mayor frecuencia que otras. Justifique sus respuestas.
- Como director general de la comisión estatal de bosques, ¿de qué manera y con qué frecuencia evaluaría las estrategias de la organización?
- Identifique algunos indicadores financieros que serían importantes al evaluar la estrategia de un banco.
- Como dueño de una cadena de ferreterías, describa cómo realizaría la planeación de contingencias.
- La evaluación de una estrategia permite que una organización tome una postura proactiva al definir su futuro. Analice el significado de esta afirmación.
- Explique y analice el cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*).
- ¿Por qué el cuadro de mando integral es un tema importante tanto al determinar los objetivos como al evaluar las estrategias?
- Desarrolle un cuadro de mando integral para un restaurante local de comida rápida.
- ¿Cree usted que la administración estratégica debe ser, en términos generales, un proceso visible u oculto en la empresa? Explique por qué.
- ¿Cree usted que la administración estratégica debe ser, en términos generales, un proceso ascendente o descendente en la empresa? Explique por qué.
- ¿Cree usted que la planeación estratégica es, en términos generales, un arte o una ciencia? Explique por qué.

NOTAS

- Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment", *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1988, p. 64.
- Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1995, p. 80.
- Dale Zand, "Reviewing the Policy Process", *California Management Review* 21, núm. 1, otoño de 1978, p. 37.
- Eclesiastes 3: 1-8.
- Seymour Tilles, "How to Evaluate Corporate Strategy", *Harvard Business Review* 41, julio-agosto de 1963, pp. 111-121.

6. Claude George, Jr., *The History of Management Thought*, Upper Saddle River, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1968, pp. 165-166.
7. John Brown y Neil Agnew, "Corporate Agility", *Business Horizons* 25, núm. 2, marzo-abril de 1982, p. 29.
8. 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, p. 457.
9. D. Hussey y M. Langham, *Corporate Planning: The Human Factor* (Oxford, England, Pergamon Press, 1979, p. 138.
10. Carter Bayles, "Strategic Control: The President's Paradox", *Business Horizons* 20, núm. 4, agosto de 1977, p. 18.
11. Pui-Wing Tam, "Cloud Over Sun Microsystems: Plummeting Computer Prices", *Wall Street Journal*, 16 de octubre de 2003, p. A1.
12. Robert Waterman, Jr., "How the Best Get Better", *Business Week*, 14 de septiembre de 1987, p. 105.
13. 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, pp. 23-27.
14. American Accounting Association, *Report of Committee on Basic Auditing Concepts*, 1971, pp. 15-74.
15. Pamela Shimell, "Corporate Environmental Policy in Practice", *Long Range Planning* 24, núm. 3, junio de 1991, p. 10.
16. John Parnell, "Five Critical Challenges in Strategy Making", *SAM Advanced Management Journal* 68, núm.2, primavera de 2003, pp. 15-22.
17. Henry Mintzberg, "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1987, pp. 66-75.
18. Henry Mintzberg y J. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal* 6, núm. 2, pp. 257-272.
19. Parnell, pp. 15-22.
20. D. E. Schendel y C. W. Hofer (eds.), *Strategic Management*, Boston, Little, Brown, 1979.
21. Michael McGinnis, "The Key to Strategic Planning: Integrating Analysis and Intuition", *Sloan Management Review* 26, núm. 1, otoño de 1984, p. 49.
22. McConkey, p. 72.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

- Barker III, V.L. "Traps in Diagnosing Organizational Failure", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 2, 2005, p. 44.
- Braam, Geert J. M. y Edwin J. Nijssen. "Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience", *Long Range Planning* 37, núm. 4, agosto de 2004, p. 335.
- Finkelstein, S. "When Bad Things Happen to Good Companies: Strategy Failure and Flawed Executives", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 2, 2005, p. 19.
- Papalexandris, Alexandros, George Ioannou y Gregory P. Prastacos. "Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A Software Firm's Experience", *Long Range Planning* 37, núm. 4, agosto de 2004, p. 351.
- Probst, Gilbert y Sebastian Raisch. "Organizational Crisis: The Logic of Failure", *The Academy of Management Executive* 19, núm. 1, febrero de 2005, p. 90.
- Roos, Johan, Bart Victor y Matt Statler. "Playing Seriously with Strategy", *Long Range Planning* 37, núm. 6, diciembre de 2004, p. 549.
- Scholey, C. "Strategy Maps: A Step-by-Step Guide to Measuring, Managing, and Communicating the Plan", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 3, 2005, p. 12.
- Shimizu, K. y M. A. Hitt. "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 4, noviembre de 2004, p. 44.
- Tanriverdi, H. y N. Venkatraman. "Knowledge Relatedness and the Performance of Multibusiness Firms", *Strategic Management Journal* 26, núm. 2, febrero de 2005, p. 97.

Ejercicios experienciales



Ejercicio experiencial 9A

Preparar un reporte de evaluación de estrategias para Google

OBJETIVO

Este ejercicio le ayudará a obtener experiencia para localizar información sobre la evaluación de las estrategias. El uso de Internet junto con fuentes impresas de información puede mejorar notoriamente el proceso de evaluación de las estrategias. La información del desempeño de los competidores, por ejemplo, ayuda a poner en perspectiva el desempeño de la propia empresa.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Visite <http://finance.yahoo.com> para localizar información de evaluación de las estrategias de los competidores. Lea de 5 a 10 artículos escritos en los últimos seis meses que analicen la industria de la comida rápida.
- Paso 2** Resuma los descubrimientos de su investigación en un reporte de evaluación de estrategia para su profesor. Incluya en su reporte un resumen de las estrategias y el desempeño de Google en 2005 y un resumen de sus conclusiones referentes a la eficacia de las mismas.
- Paso 3** Con base en su análisis, ¿cree usted que Google está siguiendo estrategias eficaces? ¿Qué recomendaciones le ofrecería al director general de Google?

Ejercicio experiencial 9B

Evaluar las estrategias de mi universidad

OBJETIVO

Una parte importante de la evaluación de estrategias es determinar la naturaleza y el alcance de los cambios en las oportunidades y amenazas externas, así como en las fortalezas y debilidades internas de una organización. Los cambios en estos factores esenciales de éxito subyacentes indican la necesidad de cambiar o modificar las estrategias de la empresa.

INSTRUCCIONES

Como grupo, analicen los cambios positivos y negativos en los factores externos e internos de su universidad durante su carrera. Comiencen anotando una lista en el pizarrón de las oportunidades y amenazas nuevas o emergentes. Luego, identifiquen las fortalezas y debilidades que hayan cambiado de manera importante durante su carrera. A la luz de los cambios internos y externos identificados, analicen si las estrategias de su universidad necesitan modificarse. ¿Hay alguna estrategia nueva que pudieran recomendar? Hagan una lista de recomendaciones para su director de departamento o rector.

Ejercicio experiencial 9C

¿Quién prepara una auditoría ambiental?

OBJETIVO

El propósito de esta actividad es determinar la naturaleza y el uso de las auditorías ambientales entre las compañías de su estado.

INSTRUCCIONES

Comuníquese por teléfono al menos con cinco gerentes de diferentes plantas o propietarios de empresas grandes de su localidad. Busque las respuestas a las siguientes preguntas. Presente a su profesor sus hallazgos en un reporte escrito.

1. ¿Su compañía lleva a cabo una auditoría ambiental? Si es así, por favor describa la naturaleza y el alcance de la misma.
2. ¿Hay criterios ambientales incluidos en la evaluación del desempeño de los gerentes? Si es así, por favor especifíquelos.
3. ¿Las cuestiones ambientales son más bien una función técnica o administrativa en su compañía?
4. ¿Su empresa ofrece algún taller sobre asuntos ambientales a los empleados? Si es así, por favor descríbalos.

Cómo preparar y presentar un análisis de caso

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir el método de análisis de casos para aprender conceptos de administración estratégica.
2. Identificar los pasos requeridos para preparar por escrito un análisis exhaustivo de casos.
3. Describir cómo hacer una presentación oral efectiva de análisis de casos.
4. Analizar consejos especiales para realizar análisis de casos.

Pasos a seguir al presentar un análisis de caso

Presentación oral – Paso 1
1. Introducción (2 minutos)

Presentación oral – Paso 2
2. Misión/visión (4 minutos)

Presentación oral – Paso 3
3. Evaluación interna (8 minutos)

Presentación oral – Paso 4
4. Evaluación externa (8 minutos)

Presentación oral – Paso 5
5. Formulación de la estrategia (14 minutos)

Presentación oral – Paso 6
6. Implementación de la estrategia (8 minutos)

Presentación oral – Paso 7
7. Evaluación de la estrategia (2 minutos)

Presentación oral – Paso 8
8. Conclusión (4 minutos)

“Citas notables”

Dos cabezas piensan mejor que una.

Anónimo

Una reacción que se escucha con frecuencia es “No tengo suficiente información”. En realidad los estrategas nunca cuentan con suficiente información porque parte de ella no está disponible y otra parte es muy costosa.

William Glueck

Seis sirvientes tengo yo. Me han enseñado todo lo que sé. Sus nombres son qué, quién, dónde, cuándo, cómo y por qué.

Rudyard Kipling

No recomiendes nada que tú mismo no estés dispuesto a realizar si estuvieras en los zapatos del que toma las decisiones.

A. J. Strickland III

Una imagen dice más que mil palabras.

Anónimo

El propósito de esta sección es ayudarlo a analizar casos de administración estratégica. Se ofrecen algunos lineamientos para presentar análisis de casos en forma oral y escrita, y se incluyen sugerencias para presentar casos y discutirlos en clase. Se especifican los pasos a seguir al preparar análisis de casos. También se describen algunos lineamientos para hacer una presentación oral.

¿Qué es un caso de administración estratégica?

Un *caso de administración estratégica* (o *política empresarial*) describe las condiciones externas e internas del negocio y suscita preguntas concernientes a la misión de la empresa, sus estrategias, objetivos y políticas. Casi toda la información relacionada con algún caso de política empresarial se refiere a hechos consumados, pero parte de ella puede consistir en opiniones, juicios y creencias. Los casos de administración estratégica son más extensos que aquellos que usted pudiera haber estudiado en otros cursos. Generalmente incluyen una descripción de cuestiones relacionadas con administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I&D, sistemas de información gerencial y asuntos ambientales. Un caso de administración estratégica pone al lector en el lugar de la acción al describir la situación de una empresa en un momento determinado. Los casos de administración estratégica están escritos para que usted adquiera práctica mediante la aplicación de los conceptos de administración estratégica. El método de usar casos para estudiar administración estratégica a menudo recibe el nombre de *aprender haciendo*.

Directrices para preparar análisis de casos

La necesidad de ser prácticos

Los casos completos no existen, y un caso brinda jamás toda la información necesaria para llevar a cabo el análisis y hacer recomendaciones. De la misma manera, en el mundo de los negocios, los estrategas nunca cuentan con toda la información que necesitan para tomar decisiones: la información no está disponible, resulta muy costoso obtenerla, o quizá se requiera demasiado tiempo para conseguirla. Así que al preparar casos de administración estratégica, haga lo que los estrategas ejercitan todos los días: hacer suposiciones razonables acerca de lo desconocido, exponer con claridad tales suposiciones, llevar a cabo los análisis apropiados y tomar decisiones. *Sea práctico*. Por ejemplo, al realizar un análisis financiero proyectado, haga suposiciones razonables, plántelas adecuadamente y proceda a mostrar qué efecto se espera que tengan sus recomendaciones en la posición financiera de la empresa. Evite decir “no cuento con suficiente información”. Siempre podrá complementar la información de un caso con investigación en Internet y en la biblioteca.

La necesidad de fundamentar

La parte más importante del análisis de casos no son las estrategias que recomiende, sino más bien cómo sustente sus decisiones y cómo proponga que sean implementadas. No existe una mejor solución única o una respuesta correcta para un caso, así que dé una amplia fundamentación para sus recomendaciones. Esto es importante. En el mundo de los negocios los estrategas a menudo sólo saben que sus recomendaciones fueron correctas una vez que los recursos se han asignado y consumido, y entonces quizá sea demasiado tarde para revertir una decisión. Este frío hecho acentúa la necesidad de una integración cuidadosa de la intuición y el análisis al preparar análisis de casos de política empresarial.

La necesidad de realismo

Evite recomendar un plan de acción más allá de los medios de la organización. *Sea realista*. Ninguna organización es capaz de seguir todas las estrategias que potencialmente po-

drían beneficiarla. Calcule cuánto capital se requerirá para implementar lo que recomendó. Determine qué es mejor para obtener capital, si el endeudamiento, la emisión de acciones o una combinación de deuda y acciones. Asegúrese de que sus recomendaciones sean viables. No prepare un análisis de caso que omita argumentos e información indispensable para sustentar sus recomendaciones. Más bien, presente las principales ventajas y desventajas de varias alternativas viables. Trate de no exagerar, estereotipar, prejuizar o dramatizar en exceso. Esfuércese en demostrar que su interpretación de los datos es razonable y objetiva.

La necesidad de concretar

No haga generalizaciones como “La compañía deberá buscar una estrategia de penetración de mercado”. Sea específico e incluya respuestas a las preguntas *qué, por qué, cuándo, cómo, dónde y quién*. No ser específico es la razón más importante de que la mayoría de los análisis de casos que se presentan oralmente y por escrito resulten deficientes. Por ejemplo, en una auditoría interna, afirme: “El índice de liquidez de la empresa cayó de 2.2 en 2004 a 1.3 en 2005, y esto se considera como una debilidad importante”, en vez de decir algo como “La situación financiera de la empresa es mala”. En vez de concluir que la empresa debe estar a la defensiva de acuerdo con una matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE), sea más específico; señale, por ejemplo: “La empresa debe considerar cerrar tres plantas, despedir a 280 empleados y deshacerse de su división de químicos si queremos obtener un ahorro neto de \$20.2 millones en 2005.” Emplee indicadores financieros, porcentajes, números y cálculos monetarios. A la gente de negocios le molestan las generalidades y la falta de precisión.

La necesidad de ser original

No necesariamente recomiende el plan de acción que la empresa piensa tomar o que ya tomó, incluso a pesar de que tales acciones hayan reportado ingresos y ganancias. El propósito del análisis de casos es que usted considere todos los hechos y la información relevantes para la organización en ese momento, con el fin de generar estrategias viables alternativas, elegir entre ellas y defender sus recomendaciones. Sitúese en el momento en el que los estrategas de la compañía tomaron esas decisiones. Con base en la información que estuvo disponible en aquel momento, ¿qué habría hecho usted? Respalde su postura con gráficas, tablas, indicadores financieros y análisis, nunca con una revelación que obtuvo en la biblioteca. Usted puede convertirse en un buen estratega al pensar cuidadosamente en las situaciones, hacer evaluaciones administrativas y sugerir planes. *Sea original*. Compare y contraste lo que propone con lo que la compañía planea hacer o hizo.

La necesidad de contribuir

Generalmente son varias personas las que se encargan de tomar las decisiones de formulación, implementación y evaluación de la estrategia, y no un solo individuo. Por consiguiente, su profesor podría dividir el grupo en equipos de tres o cuatro personas y pedirles que presenten análisis de casos en forma oral o escrita. Los miembros de un equipo de administración estratégica, en clase o en el mundo de los negocios, difieren en su aversión al riesgo, su preocupación en cuanto a los beneficios a corto y a largo plazos, sus actitudes con respecto a la responsabilidad social y sus puntos de vista en torno a la globalización. No existen personas perfectas, por consiguiente, no existen estrategias perfectas. Tenga la mente abierta hacia los puntos de vista de los demás. *Sepa escuchar y sea un buen colaborador*.

Preparar un caso para discutir en clase

Su profesor tal vez le pida que prepare un caso para discutir en clase. Preparar un caso para discutir en clase quiere decir que usted tiene que leer el caso antes que sus compañeros, tomar notas con respecto a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y

debilidades internas de una organización, hacer los análisis pertinentes y llegar a clase preparado para ofrecer y defender recomendaciones específicas.

El método de los casos *versus* el enfoque de conferencia

El método de los casos en la enseñanza es radicalmente diferente al de las clases tradicionales con formato de conferencia, en el cual se requiere de poca o ninguna preparación previa a la clase por parte de los estudiantes. El *método de los casos* implica que los estudiantes sean quienes realicen la mayor participación en el salón de clases; el profesor facilita la discusión al hacer preguntas y alentar la interacción entre los estudiantes con respecto a las ideas, los análisis y las recomendaciones. Está preparado para discusiones más o menos en la línea de “¿Usted qué haría, por qué lo haría, cuándo lo haría y cómo lo haría?” Prepare respuestas para los siguientes tipos de preguntas:

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas más importantes para la empresa?
- ¿Cuáles son las mayores fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Cómo describiría la situación financiera de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de la empresa?
- ¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?
- ¿Qué objetivos y estrategias recomendaría para esta organización? Explique su razonamiento. ¿Cómo se compara lo que recomienda con lo que planea la compañía?
- ¿Cómo podría la organización poner en práctica sus recomendaciones de la mejor manera? ¿Qué problemas de implementación prevé? ¿Cómo podría la empresa evitar o resolver esos problemas?

El interrogatorio

No dude en adoptar una postura firme sobre los temas y en sustentarla con análisis objetivos e investigación externa. Esfuércese por aplicar herramientas y conceptos de administración estratégica al momento de preparar su caso para discusión en clase. Busque argumentos y posiciones justificables. Sustente sus opiniones y juicios con hechos, razones y pruebas. ¡Haga todos sus cálculos antes de clase! Está dispuesto a presentar sus recomendaciones al grupo sin miedo a que rechacen su postura. Respete las ideas de otros, pero tenga la voluntad de ir en contra de la mayoría cuando pueda justificar una mejor posición.

El análisis de casos de política empresarial le da la oportunidad de aprender más acerca de usted mismo, sus colegas, la administración estratégica y el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. Las recompensas de esta experiencia dependerán del esfuerzo que usted ponga, así que haga un buen trabajo. Discutir casos de política empresarial en clase es emocionante y desafiante. Espere puntos de vista contrarios a los que usted presente. Diferentes estudiantes harán énfasis en distintos aspectos de la situación de una organización y presentarán diversas recomendaciones para someterlas al escrutinio y al debate. Frecuentemente se presentarán discusiones con preguntas cruzadas, justo como ocurre en las organizaciones de negocios reales. Trate de no ser sólo un observador silencioso.

Preparación de un análisis de caso por escrito

Además de solicitarle que prepare un caso para discusión en clase, su profesor quizá le pida que presente uno por escrito. Preparar un análisis de caso por escrito es parecido a preparar uno para discusión en clase, con la excepción de que los reportes escritos son generalmente más estructurados y detallados. No existe un procedimiento único y rígido para

preparar un análisis de caso por escrito porque cada caso difiere en su enfoque; el tipo, el tamaño y la complejidad de las organizaciones analizadas también varían.

Al escribir un reporte de administración estratégica o un análisis de caso, evite usar un lenguaje demasiado especializado, palabras imprecisas o redundantes, acrónimos, abreviaturas, lenguaje sexista y difamaciones étnicas o raciales. Revise su ortografía. Utilice oraciones y párrafos cortos, así como frases y palabras sencillas. Emplee bastantes subtítulos. Ordene los temas y las ideas de los más importantes a los menos importantes. Ordene las recomendaciones de las menos controvertidas a las más controvertidas. Utilice la voz activa en vez de la pasiva con todos los verbos, por ejemplo, diga “Nuestro equipo recomienda que la compañía se diversifique” en vez de “La diversificación es lo recomendado por parte del equipo”. Haga uso de muchos ejemplos para agregar precisión y claridad. Las tablas, las figuras, las gráficas de pastel, los histogramas, las líneas de tiempo y otras formas de ilustración ayudan a comunicar aspectos e ideas importantes. Algunas veces una imagen *dice más* que mil palabras.

El resumen ejecutivo

Su profesor podría pedirle que el análisis de caso por escrito se enfoque en un aspecto particular del proceso de administración estratégica, como **1.** identificar y evaluar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización; o **2.** proponer y defender recomendaciones específicas para la compañía; o **3.** desarrollar un análisis de la industria en el que se describa a los competidores, productos, técnicas de venta y condiciones de mercado para una industria determinada. Estos tipos de reportes escritos suelen conocerse como *resúmenes ejecutivos*. Un resumen ejecutivo generalmente abarca de tres a cinco páginas de texto, más ilustraciones.

Análisis detallado de casos por escrito

Su profesor podría solicitarle que prepare un *análisis detallado de casos por escrito*. Esta tarea requiere que usted aplique todo el proceso de administración estratégica a una organización en particular. Cuando esté preparando un análisis detallado de casos escritos, visualícese como un consultor al que una compañía ha pedido que lleve a cabo un estudio de su ambiente interno y externo y le haga recomendaciones específicas sobre su futuro. Prepare ilustraciones para apoyar sus recomendaciones. Destaque las ilustraciones con una pequeña explicación en el documento. Los análisis detallados de casos escritos por lo general tienen una longitud de 10 páginas, más ilustraciones.

Pasos para preparar un análisis de caso por escrito

Al preparar un análisis de caso por **escrito** puede seguir los pasos esbozados aquí, los cuales están relacionados con las etapas del proceso de administración estratégica y con los capítulos de este libro. (*Nota:* Los pasos para presentar un análisis de caso en forma **oral** aparecen en la página 371, son más detallados y se pueden utilizar aquí.)

- Paso 1** Identifique la visión, la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la empresa.
- Paso 2** Desarrolle las declaraciones de visión y misión de la organización.
- Paso 3** Identifique las oportunidades y amenazas externas para 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** Construya una matriz fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA), una matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE), una matriz

del Boston Consulting Group (BCG), una matriz interna-externa (IE), una matriz de la gran estrategia y una matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), según sea pertinente. Explique las ventajas y desventajas de otras estrategias.

- Paso 9** Recomiende estrategias específicas y objetivos a largo plazo. Muestre cuánto costarán sus recomendaciones. Desglose claramente estos costos por año proyectado. Compare sus recomendaciones con las estrategias reales planeadas por la compañía.
- Paso 10** Especifique cómo se pueden implementar sus recomendaciones y qué resultados espera. Prepare pronósticos de algunos indicadores y proyecte estados financieros. Presente un calendario o agenda de acciones.
- Paso 11** Recomiende objetivos anuales y políticas específicos.
- Paso 12** Recomiende procedimientos para la revisión y evaluación de la estrategia.

Hacer una presentación oral

Su profesor podría solicitar que prepare un análisis de caso de administración estratégica, individualmente o en grupo, para presentarlo ante la clase. Las presentaciones orales generalmente se califican en dos partes: el contenido y la presentación en sí. El *contenido* se refiere a la calidad, cantidad, exactitud y pertinencia de los análisis presentados, incluyendo la lógica del flujo durante la presentación, la cobertura de los puntos principales, la precisión, la ausencia de generalidades y de errores y la viabilidad de las recomendaciones. Para la *presentación* se toman en cuenta la atención de la audiencia, la claridad de los apoyos visuales, vestimenta, el carácter persuasivo de los argumentos, el tono de voz, el contacto visual y la postura. Las grandes ideas no tienen valor a menos que logren convencer a otros de su mérito a través de una comunicación clara. Las pautas que aquí se presentan le ayudarán a realizar una presentación oral efectiva.

Organizar la presentación

Comience por presentarse y ofrecer un claro esbozo de los temas que se van a cubrir. Si un equipo hace la presentación, especifique el orden de los oradores y las áreas que cada uno tratará. Al principio de una presentación oral trate de captar el interés y la atención de su audiencia. Puede hacerlo mostrando algunos productos de la empresa, contando una anécdota breve e interesante sobre la compañía, o compartiendo una experiencia relacionada con ésta, sus productos o servicios. Puede hacer u obtener un video y presentarlo al inicio de la clase; también podría visitar a un distribuidor local de los productos de la empresa y grabar una entrevista personal con el dueño o el administrador del negocio. Una presentación de tono ligero o humorístico a menudo resulta efectiva al principio de la plática.

Asegúrese de que el escenario de la presentación esté bien organizado, con asientos para los asistentes, rotafolio, proyector de diapositivas y cualquier otro dispositivo que vaya a utilizar. Llegue al salón de clases con al menos 15 minutos de antelación para organizar la presentación y asegurarse de que su material esté listo para usarse. Asegúrese también de que todos los asistentes alcancen a ver sus apoyos visuales.

Controlar el tono de voz

Una rapidez adecuada de conversación comprende de 100 a 125 palabras por minuto. Practique en voz alta su presentación para determinar si va muy rápido. Las personas suelen hablar muy rápido cuando están nerviosas. Respire profundo antes y durante la presentación para ayudarse a disminuir la velocidad. Tenga un vaso de agua a la mano; hacer una pausa para beber humedecerá su garganta, le dará tiempo para organizar sus pensa-

mientos, controlar sus nervios, disminuir la rapidez y señalarle a la audiencia un cambio de tema.

Para evitar la monotonía, dé énfasis a diferentes palabras u oraciones. Hable fuerte y claro, pero sin gritar. El silencio puede utilizarse de manera eficaz para interrumpir una voz monótona. Deténgase al final de cada oración, en vez de hilvanar todas las oraciones con “y” o “eh”.

Controlar el lenguaje corporal

Asegúrese de no cruzar los brazos, recargarse en el escritorio, poner las manos en los bolsillos o detrás de usted. Mantenga una postura erguida, con un pie ligeramente delante del otro. No le dé la espalda a la audiencia; hacerlo no sólo es una falta de respeto, sino que además impide que su voz se proyecte adecuadamente. Evite mover demasiado las manos. De vez en cuando, aléjese del podio o el escritorio y camine hacia su audiencia, pero no se pasee demasiado. Nunca obstruya la visión de la audiencia de sus apoyos visuales.

Mantenga un buen contacto visual durante la presentación. Ésta es la mejor manera de persuadir a su audiencia. No hay nada más tranquilizador para un orador que ver a miembros de la audiencia sonreír o asentir con la cabeza. Trate de ver a cada asistente a los ojos por lo menos una vez durante su presentación, pero enfóquese más en los individuos que se ven interesados que en los que se ven aburridos. Para mantenerse en contacto con su audiencia, emplee el humorismo y las sonrisas conforme sea apropiado durante su presentación. ¡Una presentación nunca debe ser aburrida!

Usar notas para ayudarse en la exposición

Asegúrese de no leer a su audiencia porque la lectura pone a dormir a la gente. Quizá peor que leer sea limitarse a recitar de memoria. No memorice nada. Más bien, practique el uso discreto de notas. Asegúrese de que estén escritas con claridad para que después no se confunda al tratar de leer lo que ha escrito. Incluya solamente las ideas principales en sus tarjetas de notas. De ser posible, manténgalas sobre el escritorio de manera que no las tire o las desordene por accidente; caminar con las tarjetas de notas en la mano tiende a distraer al auditorio.

Elaborar apoyos visuales

Asegúrese de que sus apoyos visuales sean visibles incluso para las personas en el fondo del salón. Utilice colores para resaltar elementos especiales. Evite escribir oraciones completas en los apoyos visuales; mejor, emplee frases cortas y desarrolle verbalmente los puntos conforme avance en su presentación. Por regla general, no debe haber más de cuatro a seis renglones de texto en cada apoyo visual. Utilice encabezados y subtítulos claros. Sea cuidadoso con la ortografía y la gramática; emplee un solo estilo de letra. Utilice cinta adhesiva o un caballete para los carteles, nunca los sostenga en la mano. Las diapositivas y las hojas informativas son auxiliares excelentes; sin embargo, tenga cuidado de no utilizar demasiadas hojas informativas o su audiencia podría concentrarse más en ellas que en usted durante la presentación.

Responder preguntas

Es mejor responder las preguntas al final de su presentación y no durante la presentación misma. Aliente las preguntas y tómese su tiempo para responder cada una. Responder preguntas puede resultar persuasivo porque lo relaciona directamente con la audiencia. Si un equipo hace la presentación, la audiencia deberá dirigir sus preguntas a una persona en particular. Durante la sesión de preguntas y respuestas muéstrese atento, confiado y cortés. Evite la verborrea en sus respuestas. No se ponga a la defensiva al responder, aunque se le haga una pregunta hostil o de confrontación. Permanecer en calma durante situaciones potencialmente conflictivas, como un interrogatorio, refleja confianza en uno

mismo, madurez, aplomo y un perfecto conocimiento de la compañía en cuestión y de su industria. Manténgase de pie durante toda la sesión de preguntas y respuestas.

Consejos para el éxito en un análisis de caso

Los estudiantes de administración estratégica que han utilizado este texto en cualquiera de sus 10 ediciones ofrecen los siguientes consejos para el éxito al llevar a cabo un análisis de caso. Los consejos están agrupados en dos secciones básicas: 1. consejos de contenido y 2. consejos de presentación. Los consejos de contenido se relacionan especialmente con la información utilizada para realizar el análisis de caso, mientras que los consejos de presentación se relacionan en su mayor parte con el proceso que usted y sus compañeros de grupo experimentan al preparar y presentar su análisis de caso.

Consejos de contenido

1. Utilice los recursos del sitio Web www.strategyclub.com. El software que ahí se describe es particularmente útil.
2. Al preparar su evaluación externa, utilice el material de S&P Industry Survey (Investigación de la industria de S&P) en la biblioteca de su universidad.
3. Visite <http://finance.yahoo.com> o <http://moneycentral.msn.com/investor/home.asp> e ingrese el símbolo de las acciones de su compañía.
4. Visualice su análisis de caso y su presentación como un producto que debe poseer algún factor competitivo para diferenciarlo de manera favorable de los análisis de casos de otros estudiantes.
5. Desarrolle un marco mental enfocado al *porqué*, cuestionando constantemente las suposiciones y afirmaciones propias y ajenas.
6. Puesto que la materia de política empresarial es un curso final, busque la ayuda de los profesores de otras áreas de especialización cuando sea necesario.
7. Lea su caso frecuentemente conforme avanza, de tal suerte que no olvide detalles.
8. Al final de cada sesión de grupo, asigne a cada miembro una tarea que tendrá que terminar para la siguiente reunión.
9. Vuélvase visitante asiduo de la biblioteca y de Internet.
10. Sea creativo e innovador durante todo el proceso de análisis del caso.
11. Una meta del análisis de casos es mejorar su habilidad para pensar claramente en situaciones confusas y ambiguas; no se sienta frustrado por el hecho de que no exista una única respuesta, ni tampoco una que sea la mejor.
12. No confunda los síntomas con las causas; no llegue a conclusiones y soluciones prematuramente; reconozca que la información puede ser engañosa, conflictiva o errónea.
13. Trabaje intensamente para desarrollar la habilidad de formular planes razonables, consistentes y creativos; póngase en la posición del estratega.
14. Desarrolle confianza para utilizar herramientas cuantitativas para el análisis. No son intrínsecamente difíciles, todo lo que necesita es práctica y familiarizarse con ellas.
15. Esfuércese por obtener la excelencia en la redacción y la preparación técnica de su caso. Prepare buenos cuadros, tablas, diagramas y gráficas. Emplee colores e ilustraciones únicas. ¡Evite hacer presentaciones desordenadas! Utilice PowerPoint.
16. No olvide que el objetivo es aprender; explore áreas con las cuales no esté familiarizado.
17. Ponga atención en los detalles.
18. Piense detenidamente en otras implicaciones de manera completa y realista. Las consecuencias de las decisiones no siempre son evidentes. A menudo afectan muchos aspectos diferentes de las operaciones de una empresa.

19. Dé respuestas a preguntas tan fundamentales como *qué, quién, dónde, cuándo, cómo y por qué*.
20. No se limite a citar indicadores financieros o cifras actuales. Más bien, desarrolle ideas y conclusiones referentes a las posibles tendencias. Muestre la importancia de estas cifras para la compañía.
21. Siempre que sea posible, sustente sus juicios y razonamientos con datos basados en los hechos.
22. Su análisis debe ser tan detallado y específico como sea posible.
23. Una imagen dice más que mil palabras, y una imagen creativa le puede dar una mejor calificación en muchos cursos.
24. Haga hincapié en las secciones de Recomendaciones e Implementación de la estrategia. Un error muy común es dedicarle demasiado tiempo a las partes del análisis externo o interno en su documento. Siempre recuerde que las secciones de Recomendaciones e Implementación son la parte más importante del documento o presentación.

Consejos para la presentación

1. Cuando trabaje en equipo, fomente que la mayor parte del trabajo se elabore de forma individual. Emplee las reuniones del equipo principalmente para asimilar el trabajo. Este enfoque es muy eficiente.
2. Si se le permite, pida que le hagan preguntas durante toda su presentación.
3. Durante la presentación, asegúrese de que su postura, contacto visual y tono de voz sean buenos, y proyecte confianza. No se ponga a la defensiva en ninguna circunstancia ni con ninguna pregunta.
4. Prepare su análisis de caso para antes de la fecha de entrega con el fin de tener tiempo para reflexionar y practicar. No lo postergue.
5. Mantenga una actitud positiva con respecto al curso, trabaje *con* los problemas en vez de luchar contra ellos.
6. Sintonícese con su profesor(a) y comprenda sus valores y expectativas.
7. Otros estudiantes tendrán fortalezas en áreas funcionales que complementarán sus debilidades, así que desarrolle un espíritu de cooperación que modere la competitividad en el equipo de trabajo.
8. Cuando preparen un análisis de caso como grupo, divídanlo en equipos separados para trabajar en los análisis externo e interno.
9. Mantenga siempre el sentido del humor.
10. Capitalice las fortalezas de cada miembro del grupo; ofrézcase como voluntario en sus áreas fuertes.
11. Establezca metas para usted y su equipo; administre su tiempo para alcanzarlas.
12. Promueva las actitudes que animen la participación e interacción del grupo. No se apresure a juzgar a sus miembros.
13. Esté preparado para trabajar. Habrá veces en las que tendrá que hacer más de lo que le corresponde. Acéptelo y haga lo que tenga que hacer para que su equipo avance.
14. Piense en el análisis de caso como si realmente estuviera sucediendo; no reduzca el análisis a un simple proceso mecánico.
15. Con la finalidad de descubrir los defectos en su análisis y preparar al grupo para las preguntas durante la presentación oral, elijan a una persona en el grupo para que represente activamente el papel de “abogado del diablo”.
16. No programe reuniones de grupo excesivamente largas; las sesiones de dos horas están bien.
17. Promueva sus ideas lo suficiente para que sean escuchadas; entonces deténgase. Escuche a los demás y trate de seguir la línea de sus razonamientos. Siga el flujo de la discusión del grupo, reconozca cuando necesite regresar al camino; no repita

lo que dijo ni lo que dijeron los demás a menos que la claridad o el avance así lo exijan.

18. Desarrolle un estilo de presentación de casos que sea directo, asertivo y convincente; sea conciso, preciso, fluido y correcto.
19. Diviértase cuando sea posible. Preparar un caso a veces resulta frustrante, pero disfrútelo mientras pueda; tal vez pasen varios años antes de que vuelva a tener la oportunidad de desempeñar el papel de director de una empresa.
20. En los casos de trabajo en equipo, no permita que las diferencias de personalidad interfieran. Cuando éstas se presenten, hay que tomarlas como lo que son, y luego déjelas de lado.
21. Empiece a poner las cosas por escrito (en borradores) lo más pronto posible.
22. Lea todo lo que escriban los otros miembros del grupo y coméntelo por escrito. Esto permite las aportaciones del grupo en todos los aspectos de la preparación del caso.
23. La adaptación y la flexibilidad son las llaves del éxito; sea creativo e innovador.
24. La pulcritud es un verdadero punto a favor; su análisis de caso debe lucir profesional.
25. Permita que alguien más lea y critique su trabajo varios días antes de que lo presenten.
26. Realice esfuerzos especiales para conocer a los miembros de su equipo. Esto propicia una mayor apertura en el grupo y permite un mayor intercambio de ideas. Dedique el tiempo y esfuerzo necesarios para cultivar esas relaciones.
27. Sea un crítico constructivo del trabajo de los miembros de su equipo. No domine las discusiones del grupo. Sepa escuchar y sea buen colaborador.
28. Aprenda de los errores y deficiencias pasadas. Mejore los aspectos débiles de otras presentaciones de casos.
29. Aprenda de los enfoques positivos y logros de sus compañeros de clase.

Esbozo de un análisis de caso muestra

Hay músicos que tocan maravillosamente sin una partitura y chefs que cocinan extraordinariamente sin recetarios, pero la mayoría de nosotros preferimos un enfoque más ordenado de las actividades creativas, al menos en el primer intento de llevar a cabo algo nuevo. Así que los siguientes ocho pasos le servirán como un esquema básico al presentar un plan estratégico para el futuro de su empresa. Este esquema no es el único enfoque empleado en los negocios y la industria para comunicar un plan estratégico, pero ha resistido la prueba del tiempo, funciona y cubre todos los aspectos básicos. Usted está en libertad de enmendar el contenido, las herramientas y los conceptos para adaptarlos a su compañía, audiencia, tarea y circunstancias, pero esto le ayudará a reconocer y comprender que las reglas siempre son una gran ayuda antes de empezar a romperlas.

Dependiendo de si su clase dura 50 o 75 minutos y de cuánto tiempo le conceda su profesor para su presentación, los siguientes pasos esbozan lo que generalmente necesita cubrirse. Se indican los tiempos recomendados (en minutos) como parte de una presentación de 50 minutos. Por supuesto, todos los casos son diferentes; por ejemplo, algunos tratan de organizaciones con fines de lucro y otros con organizaciones no lucrativas, de manera que el alcance y el contenido de su análisis puede variar. Aunque usted no tenga tiempo de cubrir todas las áreas en su presentación oral, le podrían solicitar que las prepare para entregarlas a su profesor como un “análisis de caso por escrito”. Asegúrese de administrar su tiempo en una presentación oral sabiendo que sus recomendaciones y los costos asociados son las partes más importantes. Tal vez debería visitar www.strategyclub.com y emplear la información y el software al preparar su análisis de caso. Buena suerte.



Pasos a seguir al presentar oralmente un análisis de caso

Presentación oral —Paso 1

1. Introducción (2 minutos)

- a) Preséntense por nombre y especialidad. Establezcan el periodo de su caso y análisis. Preparen su plan estratégico para el trienio 2005-2007 (o 2006-2008 si cuentan con los estados financieros al cierre del ejercicio para 2005).
- b) Presenten su compañía y sus productos o servicios; capten el interés de la audiencia.
- c) Muestren el esbozo de su exposición y mencionen quién presentará qué partes.

Presentación oral —Paso 2

2. Misión/visión (4 minutos)

- a) Muestren las declaraciones de visión y misión existentes si están disponibles en el sitio Web de la empresa, en el reporte anual o en otra parte.
- b) Muestren su misión y visión “mejoradas” y expliquen por qué están mejoradas.
- c) Comparen su misión y visión con las de un competidor importante.
- d) Comenten acerca de su visión y misión en términos de cómo apoyan las estrategias que ustedes imaginan para su empresa.

Presentación oral —Paso 3

3. Evaluación interna (8 minutos)

- a) Muestren su análisis de indicadores financieros. Destaquen los indicadores especialmente buenos y malos. No den definiciones de los indicadores ni tampoco los resalten todos.
- b) Muestren el organigrama de la empresa que encontraron o “crearon con base en los títulos de los ejecutivos”. Identifiquen el tipo de gráfica así como los aspectos positivos y negativos. En general, los nombres no son importantes porque los puestos revelan la estructura, mientras que el personal va y viene.
- c) Presenten su organigrama mejorado o recomendado. Mencionen por qué lo consideran mejor que el existente.
- d) Muestren un mapa del posicionamiento en el mercado de la empresa y sus competidores. Analicen el mapa a la luz de las estrategias que ustedes imaginan para la empresa en oposición a las estrategias de los competidores.
- e) Identifiquen la estrategia de marketing de la empresa en términos de aspectos positivos y negativos frente a sus competidores y a la luz de las estrategias que imaginan para la empresa.
- f) Muestren un mapa en donde se ubiquen las operaciones de la empresa. Discútanlo a la luz de las estrategias que imaginan. Tal vez convenga presentar también un cuadro con el análisis de la cadena de valor.
- g) Analicen (y tal vez convenga mostrar) el sitio Web de la empresa y los esfuerzos y capacidades en cuanto a comercio electrónico en términos de aspectos positivos y negativos.
- h) Muestren su análisis de “valor de la empresa”.
- i) Mencionen hasta 20 fortalezas y debilidades de la empresa. Repasen cada una, sin “leerlas” palabra por palabra.
- j) Muestren y expliquen su matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Presentación oral —Paso 4

4. Evaluación externa (8 minutos)

- a) Identifiquen y analicen a los principales competidores. Utilicen gráficas de pastel, mapas, tablas y figuras para mostrar la intensidad de la competencia en la industria.
- b) Muestren su matriz de perfil competitivo. Incluyan al menos 12 factores y 2 competidores.
- c) Resuman las tendencias clave de la industria citando el *Industry Survey* de Standard & Poor o las estadísticas de la Cámara de Comercio, etcétera. Destaquen las tendencias

externas clave de acuerdo con el efecto que ejerzan en la empresa áreas como la económica, social, cultural, demográfica, geográfica, tecnológica, política, legal, gubernamental y ambiental.

- d) Mencionen hasta 20 oportunidades y amenazas para la empresa. Asegúrense de que las oportunidades no estén enunciadas como estrategias. Repasen cada una, sin “leerlas” palabra por palabra.
- e) Muestren y expliquen su matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Presentación oral —Paso 5

5. Formulación de la estrategia (14 minutos)

- a) Muestren y expliquen la matriz FODA, resaltando cada una de sus estrategias mencionadas.
- b) Muestren y expliquen su matriz SPACE, empleando la mitad de su “tiempo asignado a la matriz SPACE” en los cálculos y la otra mitad en las implicaciones de tales números. Las implicaciones estratégicas deben ser específicas, más que genéricas. En otras palabras, el uso de un término como “penetración de mercado” no es satisfactorio por sí solo como una implicación estratégica.
- c) Muestren su matriz del Boston Consulting Group (BCG). Nuevamente enfóquense en los números y en las implicaciones estratégicas. Elaboren múltiples matrices BCG de ser posible, incluyendo una nacional contra una global, o con una división geográfica distinta. Desarrollen un producto BCG si es posible. Comenten los cambios en esa matriz de acuerdo con las estrategias que imaginan. Desarrollen la matriz aunque desconozcan las ganancias por división e incluso si tuvieran que calcular la información de los ejes. Sin embargo, no asignen valores totalmente al azar a los ejes o a la información de ingresos y ganancias.
- d) Muestren su matriz interna-externa (IE). Puesto que este análisis es similar al BCG, vea los comentarios anteriores.
- e) Muestren su matriz de la gran estrategia. Nuevamente enfóquense en las implicaciones después de hacer la selección de cuadrante. Recordatorio: El uso de un término como “penetración de mercado” no es satisfactorio por sí solo como una implicación estratégica. Sea más específico. Desarrolle el tema.
- f) Muestren su matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Asegúrense de explicar sus estrategias para comenzar desde aquí. No recapitulen sobre los factores internos y externos. Eviten tener más de un 4, 3, 2 o 1 por renglón. Si califican una estrategia, necesitan calificar la otra porque ese factor en particular está afectando la elección. Trabajen por renglones y no por columnas al preparar la MPEC.
- g) Presenten su página de recomendaciones. Ésta es la página más importante de su presentación. Sean específicos en términos de las estrategias y los costos estimados de las mismas. *Totalicen sus costos estimados*. Deben contar con seis o más estrategias. Dividan sus estrategias en dos grupos: **1.** Estrategias existentes que continuarán, y **2.** nuevas estrategias que comenzarán.

Presentación oral —Paso 6

6. Implementación de la estrategia (8 minutos)

- a) Muestren y expliquen su análisis EPS/EBIT para revelar si la emisión de acciones, el endeudamiento o una combinación de ambos es lo mejor para financiar sus recomendaciones. Grafiquen el análisis. Decidan qué enfoque utilizar en caso de existir limitaciones en el análisis.
- b) Muestren su proyección del estado de resultados. Establezcan una relación entre los cambios en los distintos rubros y sus recomendaciones más que usar ciegamente los cambios porcentuales históricos.

- c) Muestren su balance general proyectado. Relacionen los cambios en los distintos rubros con sus recomendaciones. Asegúrense de mostrar el cálculo de ganancias retenidas y los resultados de su decisión EPS/EBIT.
- d) Muestren sus indicadores financieros proyectados y resalten varios indicadores clave para mostrar los beneficios de su plan estratégico.

Presentación oral **—Paso 7**

7. Evaluación de la estrategia (2 minutos)

- a) Preparen un cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) para mostrar sus objetivos esperados financieros y no financieros recomendados para la empresa.

Presentación oral **—Paso 8**

8. Conclusión (4 minutos)

- a) Comparen y contrasten su plan estratégico con los planes de la compañía para el futuro.
- b) Agradezcan a la audiencia por su atención. Pidan al público que les hagan preguntas y respóndanlas.

Índice

Índice de nombres

A

Abetti, Pier, 330
Adner, Ron, 32
Agnew, Neil, 344, 357
Ahuja, G., 162
Akgün, Ali. E., 208
Allarie, Y., 128, 161, 253
Allen, Michael, 235
Allio, R., 235
Alsop, R., 33, 286
Alston, Jon, 161
Alvarado, Linda, 298
Amis, John, 33
Anand, Vikas, 33
Anders, George, 249
Anderson, Paul, 283
Andriessen, Floris, 208
Anginin, D., 33
Anslinger, Patricia, 208
Ansoff, H. Igor, 124, 161, 284, 300
Argenti, Paul A., 33
Argyres, N. S., 300
Arino, Africa, 208
Armour, Stephanie, 300
Ash, Mary Kay, 261
Ashworth, Blake E., 33

B

Baetz, Mark C., 61, 75
Baig, Edward, 330
Bailey, Jeff, 33, 207
Ball, Jeffrey, 300
Ballow, John J., 331
Bamford, James, 116
Bank, David, 115
Bansal, P., 33
Barker III, Vincent L., 357
Barnett, Ti, 301
Barney, J. B., 161, 162
Barr, P. S., 115
Barron, Jennifer, 162
Bart, Christopher K., 61, 75
Bartkus, Barbara, 75
Bartlett, C. A., 272, 300
Baxendale, Sidney J., 208
Bayles, Carter, 345, 357
Beamish, Paul W., 208, 209, 331
Becerra, Manuel, 33
Bechtolsheim, Andy, 35
Beck, Karen A., 33
Bedeian, A. G., 300
Beinhardt, Forest, 65
Belda, Alain, 298
Bellman, Eric, 202
Bendoly, Elliot, 115
Bennett, Julie, 300
Berg, Norman, 240
Bergman, B., 162
Berkowitz, Marvin, 32
Bernauer, David, 14
Beyer, J. M., 127
Bezos, Jeff, 283
Bhattacharya, C. B., 162
Bhide, Amar, 169
Biggadike, Ralph, 330
Bloom, Paul N., 301
Boive, S., 331
Bonifazi, Carlo, 209
Booth, MacAllister, 294
Boulton, William, 151, 162
Bowen, David E., 301
Boyd, B. K., 33
Boyd, Lynn, 33

Boyle, Matthew, 283, 300
Braam, Geert J. M., 357
Brabet, Julienne, 75
Brandt, Steven C., 207
Brandzei, O., 33
Brett, Jeanne M., 301
Bridge, John, 32, 208
Bright, Becky, 67
Brightman, Baird K., 33
Brin, Sergey, 34
Brochett, L., 300
Brochett, O. G., 300
Brodbeck, Felix, 116
Brook, Tom, 182
Brooker, Russell, 32
Brouthers, Keith D., 208
Brown, John, 334, 357
Brown, Michael, 33
Brown, Richard, 281, 300
Brown, Shona L., 194
Bryan-Low, Cassell, 323
Buckingham, Marcus, 33
Buffett, Warren, 38, 197, 283
Burgman, Roland, 331
Burns, Robert, 55
Burrows, Peter, 170
Busenitz, Lowell W., 209
Bush, George, 91
Buswick, Ted, 253
Byrne, John C., 207, 208, 335

C

Cafeterías, Wyatt, 295
Calantone, R. J., 163
Calloway, Wayne, 81
Campbell, Andrew, 61, 75
Cannella, A. A., Jr., 331
Cardinal, L. B., 32
Carey, Anne, 208
Carey, John, 91
Carlton, Jim, 352
Carow, K., 208
Carroll, Archie, 75, 91
Carroll, Lewis, 164
Carroll, Paul, 300
Carter, J., 115
Cartwright, T. J., 215
Case, John, 162
Chadwick, C. L., 301
Chambers, John, 272
Chan, C. M., 209
Chandler, Alfred, 270, 278
Chandran, Rajan, 351, 357
Charan, Ram, 301
Charyk, Joseph, 21
Chatterjee, Sayan, 208
Chazan, Guy, 115
Chen, M. J., 115
Choi, Young Rok, 116
Chong, John K. S., 301
Christensen, Roland, 240
Christie, Richard, 257, 258
Chussil, Mark, 116
Cleland, D. I., 62, 75
Clinton, Hillary Rodham, 352
Cochran, P. L., 33
Cohen, William, 81, 121
Colbert, Barry A., 162
Collier, Nardine, 33
Collins, James, 75
Columbus, 28
Confucius, 3
Contardo, Ianna, 33
Covin, Jeffery, 207
Crane, Andrew, 115, 116

Crittenden, Victoria L., 331
Crittenden, William F., 331
Crossan, Mary, 301
Cummings, Stephen, 33, 75
Cyert, Richard, 203

D

Daft, Richard, 162
Dalton, Catherine M., 33, 162, 253, 331
Dalton, Dan R., 253, 331
Darien, Steven, 282
Darwin, Charles, 81
Datta, Deepak K., 301
David, Fred R., 4, 15, 32, 51, 59, 75, 207, 253
David, Parthiban, 301
Davidson, Kenneth, 176, 207
Davies, John, 75
Davies, Stuart, 75
Davis, Robert, 207
Day, George S., 75
De Bono, Edward, 167
De Camara, Don, 208
De la Torre, C., 301
De Miguel, A., 301
Deal, T., 288, 300
Dedrick, Jason, 301
Deere, John, 192, 195
Delaney, Kevin, 162
Delhagen, Kate, 102
Delmar, Daniel, 32
Delmas, M., 253
DeNisi, Angelo S., 116
Deogun, Nikhil, 207
DeRuiz, Hector J., 298
Desouza, Kevin, 209
Dess, Greg, 253
Deutsch, Yuval, 253
Dhanaraj, C., 331
Dickel, K., 225, 226, 228, 253
Dienhart, John W., 33
Dillard, William, 88
Dilworth, James, 149, 150
DiMicco, Daniel, 14
Doh, Jonathan P., 76
Dolan, Peter, 277
Douma, Bambi, 33
Dowling, Grahame R., 76
Doz, Yves, 115
Dray, Deane, 107
Droge, C., 162
Drucker, Peter F., 7, 22, 32, 55, 59, 63, 75, 134, 162, 169, 215, 261, 305, 335
Dulek, Ronald, 121
Dumaine, Brian, 75, 162
Duncan, Jack, 284, 300
Dunfee, Thomas W., 33
Durant, Will, 7
Dwyer, Sean, 301
Dyer, J. H., 33

E

Ehrenfeld, John R., 162
Einstein, Albert, 7, 121
Eisenhardt, Kathleen, 194
Eisenhower, Ike, 261
Eisler, Peter, 91
Eisner, Alan, 253
Eisner, Michael, 17
Ellstrand, A. E., 331
Engardio, Pete, 208
Epstein, Marc J., 208
Erez, M., 345, 357
Erickson, Tamara, 162
Ernst, David, 116
Evans, J., 162

F

Falbe, Cecelia M., 76
 Fann, Gail L., 208
 Filo, David, 35
 Finkelstein, Sydney, 357
 Fiorina, Carly, 14
 Firsirotu, M., 128, 161, 253
 Fisher, Anne, 253
 Fishwick, Francis, 33
 Flint, Joe, 162
 Floyd, Steven W., 33
 Fodness, Dale, 331
 Fram, Eugene H., 253
 Franko, Lawrence G., 208
 Freund, York, 84, 115
 Friedman, Milton, 69
 Fulmer, William, 261

G

Gamble, John, 115, 157, 207
 Gannon, M. J., 207
 Gates, Bill, 34
 Geis, Florence, 258
 Gellerman, Saul, 22, 32
 George, Claude, Jr., 125, 161, 357
 Gerstner, Louis V., Jr., 55
 Gerwin, Donald, 208
 Ghoshal, Sumantra, 272, 300, 301
 Giallourakis, Michael, 51
 Gib, Andre, 253
 Gibbons, Patrick T., 33
 Gimeno, J., 115
 Ginsberg, Jill Meredith, 301
 Giroux, Hélène, 162
 Glaister, Keith, 75
 Glassman, Myron, 75
 Gluck, Frederick, 26, 32, 115
 Glueck, William F., 300, 361
 Glynn, M. A., 115
 Goerzen, A., 208
 Gomez-Mejia, L., 301
 Gonzales, Claudio, 298
 Goossen, Richard J., 34
 Gordon, Ellen, 88
 Gove, S., 33
 Graham, Nicholas, 99
 Grant, Robert, 123, 161, 252
 Gratton, Lynda, 76, 301
 Greco, Joann, 32
 Green, Heather, 140
 Greenfield, W. M., 76
 Greenley, Gordon, 18, 32
 Greenspan, Alan, 88
 Grimm, C., 207
 Gruber, William, 121
 Gupta, Mahesh, 33
 Gupta, Nina, 301
 Guth, William, 253
 Guthrie, James P., 301
 Guttmen, Howard M., 33

H

Haddad, Charles, 65
 Hale, James, 32
 Haller, Terry, 215
 Hallinam, Joseph, 10
 Hambrick, D. C., 331
 Hamel, Gary, 115
 Hamm, Steve, 300
 Hansen, F., 207
 Hansen, Mark, 171, 176
 Hansen, Morten T., 116
 Hansen, M. H., 162
 Hanvanich, S., 162
 Harper, Stephen, 32
 Harrigan, Kathryn Rudie, 99, 195, 207
 Harris, John, 115
 Harris, S. G., 76
 Harrison, D. A., 33
 Hatch, N. W., 33
 Hawkes, Richard S., 33

Hax, A., 335
 Hayashi, Fumiko, 234
 Heeley, Michael, 207
 Heineken, 179
 Henderson, Bruce, 7, 32, 81
 Henry, J. Warren, 300
 Henry, Nick, 33
 Hernandez, Jr., Enrique, 298
 Heron, R., 208
 Hershey, Milton, 11
 Heshurgh, Theodore, 55
 Hickson, David, 331
 Hillman, Amy J., 253
 Hinhorn, Bruce, 208
 Hinings, C. R., 33
 Hitt, M. A., 33, 209, 301, 357
 Hoang, Ha, 208
 Hofer, Charles, 151, 162, 354, 357
 Holden, Betsy, 296, 297
 Hollender, Jeffery, 76
 Hollingshead, Jim, 162
 Hoover, V. L., 116
 Hoppe, Michael H., 301
 Hoskisson, R. E., 208
 Howell, Jane M., 301
 Howell, Robert A., 33
 Hoy, Frank, 75
 Huffman, Brian J., 116
 Hult, G. Tomas M., 301
 Hunter, L. W., 301
 Hurst, David, 3
 Hussey, D., 345, 357
 Huthesing, Nikhil, 207
 Hwa, Tung Chee, 109

I

Ibsen, H., 300
 Ichioka, Sachiko, 69
 Iger, Robert, 17
 Ikeda, Shoko, 234
 Ioannou, George, 357
 Irani, Ray, 283
 Ireland, R. Duane, 33, 301
 Irwin, Richard D., 253
 Ishigara, Tomomi, 234
 Isobe, T., 209
 Iverson, Ken, 14

J

Jacobs, Richard, 88
 Jagersma, Pieter Klaas, 208
 Jarzabkowski, Paula, 301
 Javidan, Mansour, 116
 Jayactlandran, S., 115
 Jenk, Justin, 208
 Jenkins, Mark, 33
 Jensen, M., 33
 Jeong, E., 301
 Jerding, Grant, 208
 Jobs, Steve, 282, 283
 Johan, 357
 Johnson, J. L., 331
 Johnson, Richard A., 209
 Joshi, Mahendra, 33
 Joshi, S., 209
 Jung, Andrea, 296, 297

K

Kahn, Gabriel, 148
 Kami, Michael, 3
 Kanfer, F., 345, 357
 Kaplan, Robert, 170, 207
 Kargar, Javad, 208
 Karim, Samina, 208
 Kasotko, Kris, 159
 Katila, R., 162
 Keane, John, 55
 Kelley, P. X., 215
 Kennedy, A., 288, 300
 Ketchen, David J., 116, 162
 Khanna, Tarun, 208

Khosia, Lalita, 291
 Killan, C. Max, 3
 Kim, Eonsoo, 116
 Kim, H., 208
 Kim, Jane, 252, 286
 Kin Der, Richard, 282, 283
 King, William R., 62, 75, 124, 161
 Kipling, Rudyard, 361
 Kirkpatrick, Shelley, 134, 162
 Klemm, Mary, 75
 Knotts, Rose, 130, 161
 Ko, Sei Jin, 163
 Kotler, Philip, 309
 Kraemer, Kenneth L., 301
 Kranhold, Katheryn, 107, 300
 Krantz, Matt, 330
 Krawcheck, Sallie, 297
 Kress, Donald, 305
 Kriger, Mark, 76
 Krishnan, H., 209
 Krishnan, R. A., 209
 Kumar, M. V. S., 209

L

Labo, Ci, 234
 Lacznia, Gene, 32
 Lagomasino, Maria, 297
 Lange, Kirsten, 253
 Langham, M., 345, 357
 Langley, Ann, 32
 Lanzolla, Gianvito, 209
 Larkin, John, 202
 Lash, Jonathan, 286
 Lashbrook, Brad, 131
 Lavelle, Louis, 115, 253
 Lawton, Christopher, 230
 Lazarus, Shelly, 297
 Ledford, Gerald E., Jr., 301
 Lee, H. U., 301
 Lei, David, 162
 Lenz, Robert T., 20, 32, 121, 219, 252, 300, 335
 Leonard, Dorothy, 331
 Levinthal, Daniel A., 32
 Lieberman, M. B., 207
 Lincoln, Abraham, 3
 Linder, Jane C., 253
 Linneman, Robert, 351, 357
 Lioukas, S., 116
 Lissak, Michael, 76
 Little, Arthur, 168
 Locke, Edwin, 134, 162
 Loftus, Peter, 208
 Lojaccono, Gabriella, 301
 Lombardi, Vince, 26, 261
 Longman, Andrew, 331
 Lorange, Peter, 331
 Lorsch, John, 161
 Lu, Jane W., 209
 Lumpkin, G. T., 253
 Lunsford, Lynn, 32
 Lustenberger, Lou, 63
 Luthans, Brett C., 162
 Luthans, Fred, 162
 Luthans, Kyle W., 162
 Lyles, Marjorie, 300
 Lynn, Gary S., 208

M

Machiavelli, Niccolo, 257, 258
 MacMillan, Ian, 81, 253
 Magner, Marjorie, 297
 Majluf, N., 335
 Makino, S., 209
 Maney, Kevin, 32
 Mangalindan, Mylene, 67
 Margulies, Robert, 253
 Mark, Reuben, 62
 Mason, R., 225, 226, 228, 253
 Matthews, John A., 33
 Maxwell, Hamish, 181
 McAfee, R. Bruce, 75

McCarthy, E. Jerome, 308
 McCarthy, Michael, 25
 McConkey, Dale, 3, 32, 105, 115, 300, 335, 356, 357
 McCreight, Matthew K., 301
 McGahan, A. M., 115
 McGinnis, Michael, 357
 McGinnis, Vern, 66, 75
 McTavish, Ron, 76
 Meer, David, 301
 Mellon, Carnegie, 203
 Merrick, Amy, 330
 Meyers, Bill, 208
 Mezas, John M., 162
 Michaels, Daniel, 32
 Miesing, Paul, 76
 Miller, C. C., 32, 33
 Miller, D. J., 209
 Miller, Leslie, 330
 Miller, Susan, 331
 Miller, William, 146
 Millman, Joel, 207
 Minnick, Donald J., 301
 Mintzberg, Henry, 305, 335, 353, 357
 Mishina, Y., 162
 Mitchell, Will, 208
 Mitra, Atul, 301
 Moffett, Ron, 76
 Moffett, Sebastian, 69
 Molnar, Michael J., 331
 Montgomery, D. B., 207
 Moore, Anne, 297, 310
 Morgan, Clare, 253
 Moritz, Thomas E., 51
 Morris, Donald, 253
 Morris, Philip, 181
 Morrow, J. L., Jr., 209
 Mossholder, K. W., 76
 Muhanna, W. A., 162
 Mulcahy, Anne, 296, 297
 Mullins, James, 331
 Murray, Matt, 253
 Muto, Sheila, 207

N

Nader, Ralph, 69
 Nam, Dae-il, 116
 Nardelli, Bob, 283
 Nelson, Bruce, 286
 Nelson, Ron, 32, 168
 Newman, William, 300
 Nicolaes, Igor, 208
 Nijssen, Edwin J., 357
 Nikolaisen, V. Neal, 208
 Nixon, R. D., 301
 Nohria, Nitin, 116
 Nonaka, Tomoto, 234
 Norton, David, 170, 207

O

O'Connor, Tony, 33
 Ogden, John, 182
 Olson, Eric M., 301
 Ordóñez, Lisa, 33
 Ortolani, Alex, 115
 Ostroff, Cheri, 301
 Oswald, S. L., 76

P

Padilla, James, 298
 Page, Larry, 34
 Palepu, Krishna G., 208
 Papalexandris, Alexandros, 357
 Park, Andrew, 140, 170
 Park, Namgyoo K., 162
 Parker, Bill, 131
 Parnell, John, 357
 Pascale, R., 300
 Pasztor, Andy, 208
 Patton, George, 81
 Pearce, John, II, 32, 75, 76, 209

Peel, Michael J., 32, 208
 Peng, M. W., 253
 Pennington, M., 235
 Perez, Antonio, 298
 Perez, William, 298
 Perry, L. T., 162
 Perry, Nancy, 261
 Peterson, Thomas, 282
 Phan, Phillip H., 301
 Pinch, Steven, 33
 Pindado, J., 301
 Pitt, Brad, 179
 Pleck, Joseph, 295
 Plitch, Phyllis, 330
 Point, Sébastien, 301
 Pollock, T. J., 162
 Polzer, Jeffrey T., 163
 Porac, J. F., 162
 Porras, Jerry, 75
 Porter, Michael E., 84, 115, 126, 154, 168, 180, 188, 189, 207
 Power, Mark, 209
 Prastacos, Gregory P., 357
 Prahalad, C. K., 115
 Prescott, John E., 115
 Prince, E. Ted, 331
 Probst, Gilbert, 357
 Prystay, Cris, 202
 Puffer, Sheila M., 331
 Pui-Wing Tam, 357
 Purcell, Phillip, 186
 Putin, Vladimir, 87

Q

Quick, Leslie, 85
 Quigley, Joseph, 75
 Quinn, James Brian, 253

R

Raisch, Sebastian, 357
 Rapoport, Michael, 330
 Rarick, Charles, 61, 75
 Rattner, Steven, 207
 Ray, G., 162
 Redstone, Sumner, 88
 Reese, C. S., 162
 Reimann, Bernard, 32, 305
 Renjen, Punit, 208
 Resnick, Jeffrey T., 33
 Reuer, Jeffrey J., 208, 209
 Richard, Orlando C., 301
 Rindova, Violina P., 33
 Roberts, Ralph, 88
 Robertson, C. J., 16
 Robertson, Diana, 22
 Robichaud, Daniel, 162
 Robin, Donald, 51
 Robinson, Richard, 32, 209
 Rogers, Will, 164
 Roos, Johan, 76, 253, 357
 Rosen, Andrew, 203
 Rosen, Christine Meisner, 65
 Rosen, Corey, 163
 Rosenbush, Steve, 140
 Ross, Joel, 3
 Rothaermel, Frank T., 208
 Rouse, Ted, 209
 Rousebl, Philip, 162
 Rovit, Sam, 209
 Rowe, H., 225, 226, 228, 253
 Rumelt, Richard, 338
 Russo, Patricia, 296, 297

S

Saad, Kamal, 162
 Sadler-Smith, Eugene, 33
 Sager, Ira, 140
 Salk, George, 81
 Salter, Malcolm, 240
 Sammons, Mary, 297
 Sampson, R. C., 209

Sanders, W. G., 331
 Saporito, Bill, 115
 Sawka, Kenneth, 115
 Saxton, T., 208
 Scarpello, Vida, 151, 162
 Schaffer, Robert H., 301
 Schein, Edgar H., 161, 300
 Schendel, D. E., 354, 357
 Schermerhorn, Jr., John R., 33
 Schiffrin, Matthew, 207
 Schmidt, Eric, 35
 Schmit, Julie, 207, 300
 Schoemaker, Paul, 75
 Scholey, Cam, 357
 Schrader, K., 32
 Schroeder, Roger, 147
 Schultz, Peter, 73
 Schweitzer, Maurice E., 33
 Schwenk, G. L., 32
 Searle, Rosalind H., 301
 Sender, Henny, 202
 Sexton, Michael, 183
 Shafer, Scott M., 253
 Shamir, Boas, 301
 Shapiro, Debra L., 301
 Shaw, Harry, 273
 Shaw, Jason D., 301
 Shaw, Robert, Jr., 115
 Sheehan, Norman, 115
 Shefy, Erella, 33
 Shellenbarger, Sue, 300
 Shepherd, Dean A., 116
 Sheremata, Willow A., 209
 Sherman, Stratford, 290, 300
 Shimell, Pamela, 352, 357
 Shimelonis, Mark, 176
 Shimizu, Katsuhiko, 209, 357
 Shirouzu, Norihiko, 310
 Shrivastava, P., 253
 Silverman, B. S., 300
 Simons, Robert, 356
 Singh, Val, 301
 Sinha, Jayant, 208
 Slack, Trevor, 33
 Slater, Stanley F., 162, 301
 Slevin, Dennis, 207
 Sloan, Alfred, Jr., 7, 32
 Slocum, John W., 162
 Smeltzer, Larry R., 208
 Smith, 171
 Smith, Adam, 133, 162
 Smith, Daniel, 115
 Smith, Ethan, 32
 Smith, H. Jeff, 253
 Smith, Julia, 32
 Smith, K. G., 207
 Smith, M., 207
 Smith, N. Craig, 162
 Snow, C. C., 116
 Solem, Olaf, 208
 Solomon, 340
 Sommers, William, 115
 Song, Jaeyong, 162
 Song, M., 115
 Soni, Ashok, 248
 Sonnerfeld, Jeff, 248
 Souich, Nina, 350
 Spanos, Y. E., 116, 215
 Spenser, William, 305
 Spicer, Andrew, 33
 Stahl, Gunter K., 116
 Stanley, Bruce, 207
 Starik, Mark, 4
 Statler, Matt, 357
 Staubus, Martin, 162
 Steensma, H. K., 33
 Steinberg, Brian, 162
 Steiner, George, 64
 Steiner, Michael P., 208
 Stepanek, Marcia, 300
 Stevens, J. M., 33

Stimpert, J. L., 116
 Stobaugh, Robert, 300
 Stonecipher, Harry, 296
 Strickland, A. J., III, 115, 157,
 207, 253, 361
 Suarez, Fernando, 209
 Sun Tzu, 27
 Sun Zi, 121
 Sussland, Willy A., 253
 Sussman, Lyle, 33
 Swann, William B., Jr., 163
 Swap, Walter, 331
 Swartz, Jon, 140, 253, 300

T

Takebe, Miyako, 234
 Tallman, Stephen, 33
 Tan, D., 116
 Tan, J., 116
 Tanriverdi, H., 357
 Taylor, James R., 162
 Teets, John W., 55
 Telesio, Piero, 300
 Thomas, Terry, 33
 Thompson, A., 115, 157, 207, 253
 Tilles, Seymour, 335, 356
 Toffel, Michael W., 331
 Toffler, Alvin, 334
 Toh, Soo Min, 116
 Tokat, Y., 253
 Toll, Robert, 283
 Tomas, G., 162, 301
 Tong, Tony W., 209
 Tosi, H. L., 301
 Travolta, John, 179
 Trevino, Linda Klebe, 33
 Trice, H. M., 127
 Truman, Harry, 261
 Trump, Donald, 183
 Tulou, Christopher, 91
 Tzu, Sun, 354

U

Ursacki-Bryant, T. J., 33

V

Van Horne, James, 162
 Varadarajan, P. R., 115
 Venkataramanan, M. A., 115
 Venkatraman, N., 115, 357
 Vertinsky, I., 33
 Vestring, Tiil, 209
 Victor, Bart, 357
 Vitton, John, 61, 75
 Vogel, David, 162
 Von Krogh, George, 331
 Von Glinow, Mary Ann, 301

W

Wan, W. P., 208
 Waltson, S. L., 301
 Waterman, Robert, Jr., 3, 8, 32, 75,
 162, 284, 300, 349, 357
 Watson, A., 116
 Watson, Traci, 91
 Wehrich, Heinz, 252, 253
 Weise, Elizabeth, 330
 Werner, S., 301
 White, Gregory, 115
 Whitman, Meg, 14, 297
 Wilder, John, 283
 Wilderom, Celeste P. M., 116
 Williamson, Peter J., 209
 Wilson, David, 331
 Wright, Patrick M., 301

Y

Yoshikawa, Toru, 301
 Yavitz, Boris, 300
 Yeung, Sally, 61, 75
 Yin, X., 253
 Ysang, Donald, 109

Z

Zajac, E. J., 33, 253
 Zand, Dale, 356
 Zander, Edward, 283
 Zaralis, G., 116
 Zhang, W., 33
 Zi, Sun, 121

Índice analítico

A

Acuerdos,
 de cooperación, 193-196
 entre competidores, 98, 193-196
 Adaptación (al cambio), 8
 Administración, 131-136
 control de la, 135
 de la fuerza de ventas, 137
 de pasillo, 339
 de personal, 135
 de producción y operaciones, 147, 150
 de recursos humanos, 135
 dirección de la, 134
 estratégica, 4, 15-16, 59, 82, 122,
 172, 216
 análisis de casos de, 361-373
 beneficios de la, 16-18
 definición de, 5
 directrices para una, 20-21
 en organizaciones sin fines de lucro y
 gubernamentales, 203-205
 etapas de la, 5, 15
 retos del siglo xxi en la, 353-355
 términos clave del, 8-15
 y la cuestión de arte o ciencia, 353
 función(es), 131-135
 de la organización de la, 133
 integración de personal, 135
 la planeación como función de la, 131
 lista de verificación de preguntas para una
 auditoría, 136
 por crisis, 170
 por esperanza, 170
 por extrapolación, 170
 por objetivos, 170
 por subjetivos, 170
 Adquisiciones, 197-200
 de capital, 313-318
 fusiones y, 197
 lista de fusiones recientes y, 199-200
 toma de control hostil en las, 197
 Agilidad corporativa, 344
 Ambientalistas, 91
 Ambiente, 4
 natural, 4, 285-287
 Amenazas, 12, 82
 Análisis,
 competitivo, 97
 de casos, 360-373
 consejos para el éxito en el, 368-370
 esbozo de un análisis de caso muestra,
 370-373
 de clientes, 136
 de costo-beneficio, 139
 proyectados, 318-320
 de indicadores, 125, 142-146
 financieros, 125, 142-146, 164
 de la cadena de valor (VCA), 154-157
 industrial: matriz de evaluación de factores
 externos (EFE), 110-111
 de oportunidades, 139
 detallado de casos por escrito, 365
 EPS/EBIT, 313-318
 oral de casos, 363, 366
 y elección de estrategia, 216-251
 Anuales, 13, 264-266
 objetivos, 169-170
 Armonización fiscal, 92
 Arte de la Guerra, 26-27

Asignación de recursos, 268-269
 Asociación, 193-196
 Auditoría(s), 351-353
 ambiental, 352
 de administración de sistemas de información,
 154
 de investigación y desarrollo, 152
 externa. *Véase también* Evaluación externa.
 naturaleza de una, 82
 proceso de realizar una, 83-84
 interna. *Véase también* Evaluación interna
 proceso y desarrollo de una, 123-125
 y programas de inteligencia competitiva (IC),
 96-98

B

Bancarrota, 185
 capítulos,
 7, 185
 9, 185
 11, 185
 12, 185
 13, 185
Benchmarking (puntos de referencia), 157
 Beneficios,
 de la administración estratégica, 16-18
 financieros, 17

C

Cálculo del valor de una empresa, 322-324
 Cambio organizacional, 285
 Campeones, 246
 Capacidad,
 de negociación,
 de los consumidores, 103
 de los proveedores, 103
 Capacitación, 135
 Cartera,
 de negocios, 227
 empresarial, 227
 Ceremonias, 127
 Certificaciones ISO 9000, 14000 y 14001, 23
 China: Oportunidades y amenazas, 108-110
 Citas notables, 3, 55, 81, 121, 166, 215, 261, 305, 335,
 361
 Club de administración estratégica online, 4
 Código de ética empresarial, 50
 Competencia(s),
 básica, 156
 distintivas, 123
 global, 28-29, 106
 ventajas y desventajas, 28-29
 Componentes de una declaración de misión, 80
 ejemplos de, 71-72
 Compra apalancada, 200
 Comunicación, 16, 124, 291
 Confrontación, 270
 Consejo de directores, 246-250
 Consideraciones en torno,
 a los recursos humanos al implementar
 estrategias, 293
 al área de producción/operaciones al
 implementar estrategias, 291-293
 Consistencia, 337-338
 horizontal de objetivos, 266
 vertical de objetivos, 266
 Consonancia, 337-338
 Contabilidad *Véase* Finanzas/Contaduría
 Control, 135
 Cooperación entre competidores, 98-99
 Corporaciones multinacionales, 28-29,
 106
 Creencias, 127
 Cuadrante,
 agresivo (en SPACE), 225, 227
 competitivo en SPACE, 225, 227
 conservador en SPACE, 225, 227
 defensivo (en SPACE), 225, 227
 Cuadro de mando integral (*Balanced scorecard*),
 170-171, 346-347
 Cuentos populares, 127

Cuestiones,
de investigación y desarrollo, 325-327
de los sistemas de administración de
información, 327-328

Cultura(s), 126-128, 287-291
de apoyo a la estrategia, 287-291
estadounidense frente a otras culturas,
128-131
integración de la estrategia con la, 126-131
japonesa, 290
mexicana, 288
organizacional, 126-128, 287-291
rusa, 289

Cultural(es),
fuerzas sociales, demográficas, ambientales y,
87-89
obstáculos, 129
productos, 126-127
variables sociales, demográficas, ambientales y,
90

D

Debilidades,
y fortalezas, 12, 122

Decisiones de dividendos, 141

Declaración(es), 11-12, 56-58
de la filosofía, 59
de la misión, 70
características de las, 64
componentes de la, 70
definición, 11, 59
ejemplos, 56-58, 69
evaluación de, 72-73, 77
proceso de desarrollo de la, 61
redactar y evaluar las, 70, 72-73, 77, 78
y la visión, 61
importancia de las, 61

de las creencias, 59
del credo, 59

Desafío global, 106

Desaparición de la organización, 339

Desarrollo,
de mercado, 173, 178
de organigramas, 277-278
de productos, 173, 179
potencial de productos sustitutos, 103

Desintegración, 176

Desinversión, 173, 186

Diferenciación, 188, 191-192

Dirección, 134

Director,
de análisis competitivo, 97
de información, 93
de tecnología, 93

Distensión, 269

Distribución, 138

Diversidad, 297

Diversificación, 173, 180-184
e integración,
directa, 173, 174-175
horizontal, 173, 176
no relacional, 173, 182-184
relacional, 173
y desarrollo de mercado, 173, 178
y desinversión, 173

Downsizing (reducción de personal), 86

Duplicación, 137

E

Efecto de halo, 219

Ejercicios experienciales, 50, 77, 117
de capítulo,
1, 50-53
2, 77-79
3, 117
4, 164-165
5, 210-213
6, 254-259
7, 302-303
8, 332-333
9, 358-359

El spam es un comercio electrónico asfixiante, 140

Empaque, 137

Empowerment (otorgamiento de facultades de
decisión), 17

Empresas,
conjuntas,
en Rusia, 196-197
y sociedades, 193-197

Enfoque,
de la organización industrial (I/O), 84-85
de misterio en la toma de decisiones, 170
descendente y ascendente, 354-355
estrategia de, (tipos 4 y 5), 188, 192-193

Entrevistas, 135

Equifinalidad, 246

Equilibrio entre la vida laboral y personal, 295

Esbozo de un análisis de caso muestra, 370-373

Estabilidad ambiental (EA), 225

Estrategas, 10-11

Estrategia(s), 13-14, 171-197
alternativas, 173
aspectos culturales en la elección de la, 244-245
comparación entre, militar y estrategia
empresarial, 26-27

de cambio,
de interés personal, 283
educativo, 283
racional, 283
radical o de reorganización, 184

de combinación, 171

de desarrollo,
de mercado, 173, 178
de productos, 173, 179

de diferenciación, 188, 191-192

de diversificación, 180-184
relacionadas, 173, 181
no relacionadas, 173, 182

de enfoque, 188, 192-193

defensivas, 184-188
y desinversión, 173, 186
y liquidación, 173, 186
y reducción, 173, 184

de integración, 173, 174-177
directa, 173, 175
hacia atrás, 173, 175
horizontal, 173, 176

de penetración de mercado, 173, 177

de reorganización, 184

empresarial y estrategia militar, 26-27

enfoque de mejor valor, 188, 192-193

genéricas, 188-193
de Porter, 188-193

integración de la, con la cultura, 126-131

intensivas, 177-179

liderazgo de costos (tipos 1 y 2) y, 188-193

medios para lograr las, 193-203
naturaleza de la implementación de la, 262

políticas de la elección de la, 245-246

productos culturales y, 126-127

resistencia al cambio y, 283

tipos de, 171, 173

visibilidad y ocultamiento de las, 354

Estrellas, 230

Estructura,
conexión de la, con la estrategia, 270-278
de unidad estratégica de negocios (UEN),
274-275
descentralizada, 272
divisional, 272-274
funcional, 271-272
matricial, 275-276
organizacional, 270-278
relación entre, y estrategia (según Chandler),
270-278

Etapas,
de conciliación, 219-238
de decisiones, 219, 239-244
de entradas (aportaciones), 219, 239-244

Ética,
empresarial, 21-26
definición de, 21

desarrollo de un código para Google y, 50
en los negocios e Internet, 25
la, y el espionaje a los competidores, 51

Evaluación,
características de un sistema de, eficaz, 348-349
cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*)
como técnica de, 170-171, 346-347
de las estrategias, 6, 334-356
actividades fundamentales de la, 6, 340-346
niveles de, 6
toma de acciones correctivas como actividad
final de, 344
y auditoría, 351-353
y la cuestión de arte o ciencia, 353
externa, 80-119
interna, 120-165
matriz de,
de factores
externos (EFE), 110-111
internos, 157-159
de las declaraciones de misión, 72-73, 77
medición del desarrollo organizacional como
estrategia de, 342

Examen del entorno, 12

F

Factores críticos de éxito, 111

Feng shui, 131

Fijación de precios, 138

Financiamiento,
con acciones ordinarias, 314
con deuda, 314
decisión de, 141

Finanzas y Contabilidad, 140-147
consejo de los Estándares de Contabilidad
Financiera, 321
funciones de, 141

Formulación de la estrategia, 5, 216-251
cuestiones de autoridad o gobierno y, 246-250
esquema analítico de la, 219
y etapa,
de conciliación, 219-238
de decisión, 219, 239-244
de entradas (aportaciones), 219-220

Fortalezas, 12, 122
y debilidades internas, 12

Fracasos de las empresas, 17

Franquicias, 174

Frontera México-Estados Unidos, 89

Fuentes de información externa, 104

Funciones de finanzas y contabilidad, 141-147

Fuerza(s),
competitivas, 94-100
económicas, 83-86
externas, 83
internas clave, 123
laboral (función de producción/operaciones),
147
políticas, gubernamentales y legales, 83-93
sociales, culturales, demográficas y ambientales,
87-89
variables, 90
tecnológicas, 83

Fuld.com (sistemas de inteligencia), 94

Función(es),
de administración, 131-136
control como, 135
dirección como, 134
integración de personal como, 135
planeación como actividad básica de, 131

de finanzas y contabilidad, 141
decisión de dividendos y, 141
decisión de financiamiento y, 141
decisión de inversión y, 141

de marketing, 136
análisis de clientes como, 136
análisis de oportunidades como, 139
distribución como, 136, 138
fijación de precios como, 136, 138
investigación de mercados como, 139
lista de verificación preguntas para auditoría
como, 139-140

planeación de productos y servicios como, 136, 137
venta de productos/servicios, 136, 137
de organización de la administración, 133
de producción/operaciones, 147-149, 150
Fusión,
amistosa, 197
lista de, en 2005, 199-200
toma de control hostil y, 197
y adquisición, 197-200

G

Gobierno, 247-250
Google,
balance general de, 47
caso de cohesión en, 34-49
estado de ingresos de, 46
estructura directiva de, 42
oficinas mundiales de, 45
Globalización, 107-108
China: Oportunidades y amenazas. Caso de, 108-110
Grado de semejanza de los mercados y similitud de los recursos, 99-100
Grupos de interés, 64
Guanxi, 128

H

Hacer suposiciones, 105
Héroes, 127
Herramientas y técnicas de pronóstico, 104-105
Historia, 127

I

Implementación de estrategias, 6
adquisición de capital para, 313-318
análisis
de ganancias por acción/ganancias antes de intereses e impuestos (EPS/EBIT) para, 313-318
de los estados financieros proyectados como técnica de, 318-320
beneficios de una fuerza laboral diversa e, 297
cálculo del valor de una empresa e, 322-324
conexión de desempeño y paga con las estrategias, 270
consideraciones en torno a,
producción y operaciones cuando se da la, 291-293
recursos humanos cuando se da la, 293
creación de una cultura de apoyo para la, 287-291
equilibrio entre la vida laboral y familiar, 295
cuestiones,
de finanzas y contabilidad para la, 312-325
de investigación y desarrollo como papel integral en la, 325-327
de los sistemas de administración de información para la, 327-328
decidir si cotizar en la bolsa e, 324-325
formulación e, 262
marketing, finanzas, contabilidad, I&D y sistemas de administración de información, 304-333
planes de propiedad de acciones por parte de los empleados (ESOP) e, 294-295
posicionamiento del producto como variable para la, 307, 310-312
presupuestos financieros para el éxito en la, 320-321
resistencia al cambio e, 283-285
segmentación de mercado como variable para la, 307-310
temas de administración, 6, 260-333
temas de administración y operaciones (capítulo 7), 260-303
temas de marketing, finanzas, I&D y sistemas de administración de información, 6, 304
India, 202
Indicadores,
de actividad, 143, 144, 160
de crecimiento, 143, 145

de endeudamiento, 143-144
de liquidez, 143-144
de rentabilidad, 143, 145
empíricos, 125
tipos de, financieros, 142-146
Ingeniería electrónica, 278-280
Ingreso potencial de nuevos competidores, 102
INHWA, 128
Instituciones educativas, 203
Integración,
de la estrategia con la cultura, 126-131
de personal, 135
directa, 173, 174-175
y franquicias, 174
hacia atrás, 173, 175-176
horizontal, 173, 176-177
vertical, 174
Integrar intuición y análisis, 7-8
Internet, 93-94
Interrogantes, 230
Inventario,
como función de producción y operaciones, 147
de descargas tóxicas, 217
Inversión extranjera directa, 89
Investigación,
de mercado, 139
y desarrollo, 149-152

J

Justo a tiempo (JIT), 292

L

Las aves canoras y los arrecifes de coral en problemas, 182
Lenguaje, 127
Ley Surbanes-Oxley, 250
Leyenda, 127
Lineamientos para un análisis de caso, 370-373
Líneas generales para,
el análisis de casos, 361-373
la administración estratégica efectiva, 20-21, 348
Liquidación, 173, 186
Lista,
de verificación de preguntas para una auditoría, administrativa, 136
de finanzas y contabilidad, 147
de marketing, 139-140
de operaciones y producción, 149
de producción y operaciones, 149
financiera, 136-54
Luz solar como fuente de energía eléctrica, 328

M

Manejo,
de la resistencia al cambio, 283-285
del ambiente natural, 285-287
del conflicto, 269-270
Mapas de posicionamiento del producto, 312
Maquiladoras, 89
Marketing, 136-140, 306-312
análisis,
costo/beneficio y, 139
de los clientes como función de, 136
de oportunidades como función de, 139
cuestiones de, 306-312
de prueba, 137
planeación de productos y servicios como actividad de, 137
distribución y, 138
fijación de precios y, 138
funciones de, 136-140
investigación de, 139
lista de verificación de preguntas para auditorías de, 139-140
mezcla de, 308
plazos de pagos como variables de los componentes de la, 308
precio como variable de los componentes de la, 308
producto como variable de los componentes de la, 308

promoción como variable de los componentes de la, 308
posicionamiento del producto, contribución importante del, 307, 310-312
segmentación del mercado, contribución importante del, 307-310
venta de productos y servicios como actividad de, 137

Matriz,

de evaluación de,
factores,
externos (EFE), 110-111
internos, 157-159
las declaraciones de misión, 72-73, 77
de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), 219, 221-225
de la gran estrategia, 219, 237, 240
de perfil competitivo, 111-112
de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), 219, 239-244
de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE), 219 225-229
del Boston Consulting Group (BCG), 219, 227-233
fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA), 219, 221-225
interna-externa (IE), 219, 233-238
revisada EFE (y EFI), 340

Mercados

de alta velocidad, 193-194
turbulentos de alta velocidad (cambio a), 193-194

Metáforas, 127

Metas. *Véase también* Objetivos.

Método,

de acciones en circulación para valorar una empresa, 322
de casos, 360-373
de la relación precio-ganancia para valorar un negocio, 322

Misión

versus la visión, 60

Mitos, 127

Modelo,

de la administración de estrategias, 15-16, 59, 82, 122, 172, 216
de las cinco fuerzas de Porter, 100-104
capacidad de negociación,
de los consumidores, 103
de los proveedores, 103
desarrollo potencial de productos sustitutos, 103
ingreso potencial de nuevos competidores, 102
rivalidad entre empresas competidoras, 101
Mujeres, 295-297

N

Nemaswashio, 131
Nicho, 311
Niveles de estrategias, 172
Normas de la industria e indicadores clave de negocios, de Dun & Bradstreet, 142

O

Objetivos, 13, 169-170, 219-220
a largo plazo, 13, 168-170
anuales, 13, 264-266
estratégicos, 169
financieros, 169
frente a estratégicos, 169-170
Obstáculos
culturales, 129
en la planeación estratégica, 19-20
Operaciones (*Véase* función de producción y operaciones)
internacionales, 28-29
ventajas y desventajas, 28-29
Oportunidades, 12, 82
y amenazas externas, 12
Organigramas, 275-278
qué hacer y qué no hacer en el desarrollo de, 277-278

Organizaciones
 gubernamentales (planeación estratégica de las), 203-205
 médicas, 203
 sin fines de lucro y gubernamentales, 203-205
 Organización, 133
Outsourcing (subcontratación), 201-202

P
 Pago por desempeño, 282
 Penetración de mercado, 173, 177-178
 Pequeñas empresas, 205
 Perfiles de la estrategia, 228
 Periódicos, 10
 Perros, 231
 Perspectivas,
 del ambiente natural como, 23, 65, 91, 146, 182, 217, 289, 328, 352
 antes de contratar, ¿las empresas toman en cuenta la capacitación ambiental de los estudiantes?, 286
 ¿contamina su negocio el aire o el agua?, 146
 ¿debería colocar un panel solar en el tejado de su casa o empresa?, 328
 ¿qué es un registro de contaminación?, 217
 ¿su empresa es ambientalmente proactiva?, 65
 del comercio electrónico como, 25, 67, 140, 249
 el consejo de directores hace su trabajo *online*, 249
 el spam es un comercio electrónico asfixiante, 140
 ética empresarial e Internet, 25, 67
 J. P. Morgan se está volviendo verde, 352
 las aves canoras y los arrecifes de coral en problemas, 182
 los ambientalistas preocupados por las políticas de la administración Bush, 91
 los negocios por Internet se están disparando por todo el mundo, 67
 uso de la Certificación ISO 14000 para obtener ventaja estratégica, 23
 global como, 9, 107, 148, 202, 238, 323, 350
 el atractivo de la India crece vertiginosamente, 202
 el sistema de control global de inventarios de JCPenney es el mejor de su industria, 148
 estandarización global de las normas contables, 323
 Europa Oriental, Europa Occidental y Estados Unidos (en ese orden) adoptan la energía atómica, 350
 las formas antigua y nueva de hacer que una empresa sea internacional, 107
 la mujer japonesa es un modelo para sus colegas, 238
 las empresas no estadounidenses más grandes del mundo, 9

Planeación, 131
 de contingencia, 349-351
 de largo alcance (largo plazo), 4
 de productos y servicios, 137
 estratégica, 4, 18-19
 citas acerca de la, 122
 enfoques descendente y ascendente y la, 354-355
 obstáculos en la, 19-20
 y la cuestión arte o ciencia, 353

Planes de propiedad de acciones por parte de los empleados, 294-295

Política(s), 13-15, 266-268
 de la elección de la estrategia, 245-246
 empresarial, 5
 social, 68-69
 de jubilación: Japón frente al mundo, 69

Porcentaje de la tasa de crecimiento de la industria, 232-233

Posición relativa de participación de mercado, 227

Posicionamiento,
 de la marca, 137
 del producto, 307, 310-312

Precio, 308

Preparación,
 de un análisis escrito de un caso, 364
 de un caso para un análisis en clase, 363
 y presentación de un análisis de caso, 360-373

Presentación oral, 363, 366

Presupuestación del capital, 141

Presupuesto(s),
 de efectivo, 321
 financieros, 320-321

Proceso,
 como áreas de administración de producción y operaciones, 147
 de administración estratégica, 5, 15-16
 etapas del, 5, 15
 términos clave del, 8-15
 de desarrollo de una auditoría interna, 123-125
 de generar y seleccionar estrategias, 218
 de planeación estratégica, 4, 18-19
 ejercicio experiencial de, 53

Programas de inteligencia competitiva (IC), 96-98
 definición, 96
 y espionaje corporativos, 97
 y ética, 98

Producción y operaciones, 147, 150

Producto(s), 308
 culturales, 126-127

Promoción, 308
 de ventas, 137

Propósitos y características de los objetivos, 219

Prueba, 135
 Mach, 256-258

Publicidad, 137

Puntuación(es)
 del grado de atractivo (PA en una MPEC), 243
 maquiavélica, 256
 totales del grado de atractivo (PTA) (en una MPEC), 243

Q
 Qué hacer y qué no hacer en el desarrollo de organigramas, 277-278

R
 Reclutamiento, 135

Reclutar,
 dejar de, 86
 y redimensionar, 86

Reducción, 173, 184
 del número de capas jerárquicas (*delayering*), 278
 del personal (*Downsizing*), 86

Reestructuración, 278-280

Reingeniería e ingeniería electrónica, 278-280

Relación(es),
 con los clientes y con los distribuidores, 137
 entre estructura y estrategia de Chandler, 270-278
 estrategia-estructura, 270

Resistencia al cambio, 283-285

Responsabilidad social, 68-69

Resolución de conflictos, 269-270
 confrontación, 270
 distensión, 269
 evasión, 269

Resumen ejecutivo, 365

Retiros, 16

Retribución, 281-283

Reestructuración, reingeniería e ingeniería electrónica, 278-280

Revisión,
 de las bases de la estrategia, 340
 evaluación y control de las estrategias, 334-357

Rito, 127

Ritual, 127

Rusia, economía de, 87

S
 Segmentación, 307-309
 del mercado, 307-309

Separación y liquidación de empleados, 135

Shock del futuro, 344

Símbolos, 127

Similitud en los recursos, 99-100

Sinergia, 168

Sistema,
 de control de inventarios de JCPenney, 148
 de información gerencial, 152-153

Sociedades, 193

Software, 153

Strategic Management Club Online, 4

Subcontratación de servicios empresariales (BPO), 201-202

Suposiciones, hacer, 105

Sustentabilidad, 218

T
 Técnicas y herramientas de pronóstico, 104-105

Tecnología de información, 93

Temas del libro de texto,
 ambiente natural como, 4
 comercio electrónico como, 4
 global como, 4

Transferencia, 135

Triangulación, 287

U
 Unidades habitacionales de asistencia, 88

Utilidad de las declaraciones de la misión, 66

V
 Vacas lecheras (productos que generan flujo de efectivo), 231

Valor empresarial, 322-324

Valores, 127

Variables, 90, 93

Vector direccional, 227

Venta
 de productos y servicios, 137
 personal, 137

Ventaja
 competitiva, 8-9, 125
 sostenida, 10, 125
 de ser el primero en entrar al mercado, 200-201
 en la evaluación estratégica, 337-338

Viabilidad en evaluación de la estrategia, 337-338

Vínculo entre el desempeño, el pago y las estrategias, 281-282
 y el reparto de utilidades, 281
 y el sistema de bonos, 282
 y la participación en las ganancias, 281

Visibilidad u ocultamiento, 354

Visión
 basada en los recursos, (RBV), 125-126
 e indicadores empíricos, 125
 y misión del negocio, 54-74

W
 Wa, 128

Índice de empresas

A
 AAI Pharma, 185
 ABB LTD, 273
 Abbott Laboratories, 95, 187
 ABC, 10, 41, 183
 Accenture, 157
 Actavis Group, 200
 Acterna, 200
 Active Health Management, 199
 Acxion Corporation, 199
 Adams, 194
 ADForce, 307
 Adidas, 177, 178, 186
 AdKnowledge, 307
 Adobe Systems, 199
 Adolph Coors Brewing, 88
 Advanced Medical Optics, 173, 187, 200
 Advanced Micro Devices (AMD), 298
 Aetna, 199

Affiliated Computer Services (ACS), 201
 Agi Pharma, 185
 Agilent, 68, 187
 Air Canada, 99, 186
 Air France, 99
 Airbus Industrie, 10, 28
 AirTran, 178, 202
 Alamo Car Rental, 41
 Alaska Airlines, 202
 Albertson's, 249
 Alcoa, 298
 Alliance, 187
 Allianz, 9
 Allied Domecq PLC, 177, 187
 Allied Signal, 180
 Allstate, 295
 Altek, 202
 AMAX Engineering Company, 71
 AMC Entertainment, 198, 200
 Amazon.com, 41, 67, 102, 181, 283
 America Online (AOL), 99, 140, 204
 America Online Latin America, 186
 America West Airlines, 200, 202
 American Airlines, 99
 American Counseling Association (ACA), 78
 American Express, 187, 295
 American Management Association (AMA), 296
 American Tower, 199
 America's Doctor, 204
 Ameritrade, 41, 191, 200
 Ami De Pharmaceutical, 200
 Anheuser-Busch, 95, 179, 259
 Anthem, 198
 AOL Time Warner, 297, 322
 Apple Computer, 64, 95, 112, 201, 248, 282, 283
 Apria Healthcare, 248
 Arby's, 179
 Archipelago Holdings, 199
 Armani, 195
 Arrowhead Steel Company, 176
 Arthur Andersen, 320
 ArvinMeritor, 339
 Ascential Software, 199
 Ask Jeeves (ASKJ), 43, 187
 Aspen Institute, 286
 Assicurazioni Generali, 9
 Asustek, 202
 Atlanta Web Printers, Inc., 58
 Atlantic Richfield, 275
 AT Kearny, 157
 AT&T, 66, 259, 328, 339
 Autodesk, 14
 Avid Technology, 199
 AVIS, 183
 Avon Products, 68, 89, 111, 178, 296, 297
 AXA, 9

B

Bacardi, 177
 Banana Republic, 148
 Bandai, 199
 Bank of America, 173
 BankAmerica, 282
 Barrett Memorial Hospital, 72, 73
 Baxter Travenol Laboratories, 22
 BBDO, 11
 BeautiControl, 173
 Bellevue Hospital, 57
 Bell Mobility, 42
 BellSouth, 25
 Ben & Jerry's, 72, 73, 186
 Ben Q, 202
 Berkshire Hathaway, 283, 348
 Bertelsmann, 187
 Best Practices Benchmarking and Consulting, 156
 Bethlehem Steel, 295
 BIC, 191
 Big Lots, 211
 Black and Decker, 191
 Black Stone Group, 186
 Bloomingdale's, 173

Blount International, 180
 BMW, 191
 BNP Paribas, 200
 Boeing Company, 10, 25, 28, 42, 98, 99, 296, 315, 317, 318
 Boise Cascade, 175
 Bombardier, 199
 Bone Care, 199
 Bonefish Grill, 14
 Boy Scouts, 203
 BP PLC, 9
 Bridgestone/Firestone, 28
 Briggs and Stratton, 103, 191
 Bristol-Myers Squibb, 95, 277, 296
 British Aerospace PLC, 98
 British Air, 99
 Brooks Bros., 148
 Brookstone, 199
 Brown Company, 313, 314
 Budget Rent-a-Car, 173
 Burger King, 193, 308
 BusinessWeek, 105, 247, 248, 252
 Buy.com, 102

C

Cadbury Schweppes PLC, 11, 194
 California Energy Commission, 58
 Calpine Corporation, 187
 Calvin Klein, 148
 Campbell Soup, 11, 211, 241, 242, 243, 308
 Cannondale, 188
 Canon, 41
 Cargill, 92, 187
 Carnival Cruise Lines, 222, 266
 CarPoint, 102
 Carraba's Italian Grill, 14
 Carrefour, 9
 Carrier, 181, 282
 Casio, 138
 Catalyst, 296
 Caterpillar, 22, 28, 95, 191
 CBS, 10, 137, 183, 204
 Celanese, 22
 Cellfone, Inc., 220
 Cellon, 202
 Cendant, 11, 183
 Century, 21, 183
 Charles Schwab, 11
 Cheeseburger in Paradise, 14
 Chemical Bank, 22, 346
 ChevronTexaco, 199
 Chrysler, 28
 Chubb PLC, 181
 Cifra, 195
 CIGNA Property and Casualty Insurance, 56, 346
 Cineplex Galaxy, 187
 Cinergy, 199, 249
 Cingular, 42
 Cipher-Trust Research, 140
 Cisco Systems, 41, 42, 152, 201, 272
 Citibank, 107
 Citicorp, 22, 28, 297
 Citigroup, 187
 Citizens Communications, 339
 Clarus, 11
 Clayton Homes, 187
 Clear Channel Entertainment, 183, 187
 Cleveland Indians, 88
 CML Group, 89
 CMS Energy, 339
 CNET Networks, 43
 CNF, 339
 Coal India Ltd., 202
 Coca-Cola, 95, 173, 179, 297
 Colgate-Palmolive, 28, 62, 187, 193, 248
 Collins & Aikman, 185
 Columbia/HCA Healthcare Corporation, 175
 Columbia University, 195
 Comcast, 88, 179
 Commerce One, 11

Commercial Federal Corp., 200
 Communication Satellite Corporation (Comsat), 21
 Compal, 202
 Compaq, 245
 Computer Associates, 199
 Computer Sciences Corp., 187, 201
 ConAgra Foods, 274
 Concord Communications, 199
 Concord University of School of Law, 203
 Conde Nast, 187
 Conoco, 353
 Conesco, 248
 Consolidated Foods, 351
 Constellation Brands, 177
 Construction Bank, 173
 Continental Airlines, 339
 Corning Glass Works, 71
 Coty Inc., 186
 Criterion Productions, Inc., 77
 Crompton Corporation, 199
 Crown Zellerbach, 71
 CTI Molecular, 199
 CUNO Inc., 199
 Cushman & Wakefield, 195
 CVC Capital Partners, 187
 CVS, 14, 181
 CyertAN, 202

D

Daiei, 234
 DaimlerChrysler, 9, 148, 176, 187
 Danone, 187
 Darling International, Inc., 21
 Days Inn, 183
 Deere & Company, 57, 68, 92, 95
 Dell Computer, 67, 70, 72, 73, 95, 109, 112, 152, 168, 169, 174, 181, 191, 201, 348
 Delta Air Lines, 99, 191, 202, 210
 Deutsche Post AG, 178
 DHL, 178
 Diageo, 187
 Dickson Family, Inc., 315
 Digital Impact, 199
 Digital Realty, 187
 Dillard's Department Stores, 88
 Discovery Communications Inc., 296
 Disney. *See also* Walt Disney Company, 41
 Doubleclick, 199, 307
 Dow Chemical, 28, 71, 351
 Dow Corning Corporation, 22, 279
 DST Systems, 187
 Duke Energy, 187, 199, 283
 Dun & Bradstreet, 17, 142, 328
 DuPont, 273, 351
 DuPont Canada, 281

E

E.On AG, 187
 EADS, 99
 Eastman Chemical, 273
 Eastman Comp., 273
 Eastman Kodak, 298
 Eaton Corporation, 167, 176
 eBay, 35, 43, 67, 200, 211, 297
 Ecolab Inc., 68
 Edmunds.com, 102
 Electronic Boutique, 199
 Electronic Data Systems (EDS), 201, 281
 Eli Lilly Company, 195, 211, 296
 Ellie Mae, 11
 El Paso Corporation, 187, 339
 Emaar Hotels & Resorts LLC, 195
 Emerson Electric, 180, 351
 Enel SpA, 187
 ENI Entegris, 9
 Enron, 8, 135, 247, 249, 318, 320, 351
 Entegris, 199
 Ericsson, 152, 201
 e-Steel Corporation, 176
 E*TRADE, 25, 159, 191
 European Aeronautic Defense and Space (EADS), 196

EW Scripps, 183
 Expedia, 67
 ExxonMobil, 22, 28, 66, 346

F

Fairchild Industries, 275
 Falcon Bridge, 199
 Fannie Mae, 68, 295
 Federal Communications Commission, 197
 Federal Reserve, 88
 Federated Department Stores, 173, 187
 FedEx, 37, 65, 178, 191, 348
 Fiat Auto, 95
 Field Com, 94
 Financial Accounting Standards Board (FASB), 321
 Firestone, 282
 First Reliance Bank, 56
 Flairview Travel, 183
 Fleetwood Enterprises, 187
 Fleming's Prime Steakhouse & Wine Bars, 14
 Flextronics International Ltd., 201
 Flickr, 44
 Flycast, 307
 Foot Locker, 177
 Forbes.com, 41
 Ford Motor Company, 23, 28, 64, 95, 135, 148, 176, 211, 297, 298
 Forrester Research, 102
 FORTIS, 9
 Fortress Capital Group, 187
 Fortune Brands, 177
 Fournier Pharma, 199
 Fox, 10
 FPL Group Inc., 199
 France Telecom SA, 195
 Fresenius, 199
 Frontier, 202
 Fujitsu, 281

G

Gallo, 88
 Game Stop, 199
 Gap, Inc., 211, 248, 327
 Gardner Denver, 199
 Gateway Computer Company, 112, 181, 315, 316, 318
 Gazprom, 87
 Gemtek, 202
 Genentech, Inc., 72, 73
 General Accounting Office (GAO), 351
 General Electric, 28, 176, 180, 183, 187, 199, 211, 233, 234, 236, 239, 248, 285, 348
 General Mills, 92, 295
 General Motors (GM), 7, 11, 23, 28, 41, 59, 102, 106, 148, 149, 273, 308
 Genzyme Corporation, 199
 George Washington University, 4
 Gexa Corp., 199
 Gillette, 28, 92, 200
 Girl Scouts, 203
 Glaxo Wellcome, 204
 Gluck, 26
 GM. *See also* General Motors (GM), 138
 Goodyear Tire & Rubber, 28, 173
 Google, 3, 34–49, 164, 167, 210, 215, 254, 261, 302, 305, 332, 335, 358, 371
 Great Lakes Chemical, 199
 Green Mountain Coffee Roasters, 68
 Grouper Rossignol SA, 199
 Guidant, 200

H

Handspring, 42, 138
 Harris Corporation, 22
 Harrah's, 236–238
 Hatboro Area YMCA, 77
 Heineken, 179, 230
 Heinz, 170, 187
 Hellman & Friedman, 199
 Hershey Foods, 11, 273

Hewlett-Packard (HP), 14, 68, 95, 107, 138, 152, 156, 181, 191, 242, 245, 280
 Hilton Hotels, 211
 Hitachi America, 327
 Hitachi Japan, 9
 Home Depot, 191, 248, 283
 Honda Motor, 9, 147, 298
 Honeywell International, 274
 Hotels, Inc., 173
 Howard Johnson, 183
 HP. *See also* Hewlett-Packard (HP), 168, 201, 247
 HTC, 202
 Huawei, 202
 Huffy, 273, 292
 Hungry Jacks, 193
 HVB Group AG, 200
 Hyatt, 89
 Hyundai, 28

I

IBM, 22, 23, 68, 95, 168, 191, 199, 201, 279, 295, 296
 Idaho Hospital Association, 78
 Illinois Tool Works, 95
 Imation Corporation, 68
 Inamed, 199
 ING Group, 9
 Ingersoll-Rand, 92, 95
 Ingram Micro, 181
 Instinet Group, 187
 Institute of Management Accountants (IMA), 72, 73
 Integrated Communications, Inc., 77
 Intel, 68, 202, 248, 249, 345
 International Organization for Standardization (ISO), 4
 Inventec, 202
 Inventel, 199
 Inverness Medical, 187
 IRS, 351

J

J. Crew, 148
 Jabil Circuit, 201
 Jacuzzi Brands, Inc., 186
 Janus Capital Group, 339
 JCPenney, 63, 148, 259, 339
 JDS Uniphase, 200
 J.P. Morgan Chase & Co., 201, 295–297, 352
 JetBlue Airways, 178, 202, 298
 Jetsgo, 186
 Jiffy Lube International, 188
 John Deere, 28, 57, 68, 92, 95
 Johnson & Johnson, 60, 95, 200, 248, 296, 348, 351
 Johnson Controls, 176
 Juniper Networks, 199

K

Kagor Networks, 199
 Kaiser Permanente, 42
 Kao, 281
 Kaplan Education Centers, 203
 Kidder, Peabody & Company, 337
 Kinder Morgan Energy, 282, 283
 KLM Royal Dutch Airlines, 99
 Kmart, 22, 63, 248
 Kodak, 201, 272
 Komatsu, 28
 Korean Air, 99
 Kraft Foods, 40, 296, 297, 322
 Kroger, 145, 339

L

L-3 Communications Hldg., 200
 LanChile, 99
 Lands' End, 148
 Lante, 11
 LastMinute.com PLC, 199
 Lego, 186
 LendingTree, 67
 Leonard Green & Partners, 187
 Lexmark International, 71
 Limited, The, 233

Limited Brands, Inc., 232
 Lincoln Electric, 191
 Litten Company, 318, 319
 Liz Claiborne, 148
 LL Bean, 41
 Lockheed Martin, 25, 98
 Lone Star Restaurants, 188
 Loral, 111
 L'Oreal, 200
 Lotus, 328
 Loews Cineplex, 198, 200
 Lowe's, 178, 191
 LTD, 187
 Lucent Technologies, 152, 201, 296, 297
 Lumenos, 199

M

Macquarie Capital, 187
 Macro Media, 199
 Macy's, 173
 Maersk, 199
 Manley Baptist Church, 57
 Marimba, 11
 Marriott, 89, 98
 Marshall's, 297
 Mary Kay Cosmetics, 71
 Massachusetts Division of Banks, 58
 Matsushita Electric Industrial, 9, 181, 281
 Mattel Inc., 183
 May Department Stores, 173, 187
 Maytag, 122, 142, 188, 200, 211
 McDonald's, 86, 179, 191, 193, 211, 259, 308
 McGraw-Hill, 71
 MCI, 21, 339
 McKinsey & Co., 148
 Medicis, 199
 Medtronic, 248
 Merck, 69, 95, 259, 282
 Meridian Automotive Systems, 185
 Merrill Lynch, 274
 MetalSite LP, 176
 Mexicana, 99
 MG Rover Group Ltd., 123
 Michelin, 28, 86
 Microsoft, 11, 12, 34–49, 98, 99, 204, 273, 345, 348
 MidAmerica Plastics, Inc., 77
 MidAtlantic Medical Services, 198
 Mitsubishi, 28
 Mitsui, 152, 187
 Mohawk, 200
 Molson Coors Brewing, 95
 Montgomery Ward, 63
 Morgan Guaranty, 349
 Morgan Stanley, 11, 186, 187
 Moseley Associates Inc., 185
 Motorola, 98, 152, 181, 201, 249, 274, 283
 Moulinex, 280
 MSN China, 195
 Mykrolis Gop, 199

N

Naguib Sawiris, 187
 Namco, 199
 NASA, 85
 NASDAQ, 187
 National Archives and Records Administration, 311
 National Broadcasting Corporation (NBC), 183
 National Indemnity, 187
 National Pawnbrokers Association, 56
 NBC, 10, 183
 NBTY Inc., 187
 N.E. Association of State Agricultural Experiment Station Directors, 340
 NeighborCare, 197, 200
 Nestlé SA, 193, 194
 Network Associates, 11
 Network Equipment Technology, 311
 Newell Rubbermaid, 339
 New York Stock Exchange, 199
 New York Times, 259

Nextel, 42
 Niagara Mohawk Power Corporation, 21
 Nike, 89, 177, 178, 211, 298
 Nippon Telegraph, 9
 Nissan Motor, 9, 106
 Nissan North America, 298
 Nokia, 86, 152, 201
 Noranda, 199
 Nordstrom, 41, 339
 Nortel, 152, 201
 Northrop Grumman, 99, 196
 Northwest Airlines, 339
 Novell, 36
 Nucor, 14, 179, 272

O

OBlix, 199
 Occidental Petroleum, 283, 353
 Office Depot, 174, 175, 286, 298
 OfficeMax, 175
 Ogilvy & Mather Worldwide, 297
 Ohio Division of Hazardous Waste Management, 58
 Ominisky, 42
 Omnicare, Inc., 197, 200
 Optics, 187
 Oracle Corp., 98, 199
 Orbitz, 183
 Oruis, 195
 OSIM International Ltd., 199
 Otis Elevator Company, 181
 Outback Steakhouse, Inc., 14
 Overnite, 173, 199
 Oxford Health Plans, 198

P

P&G. *Véase también* Procter & Gamble (P&G)
 P&O Nedlloyd, 199
 Paccar, 95
 Pacifcare Health Systems, 198
 Palm, 42
 PalmOne, 201
 Paul Lee's Chinese Kitchen, 14
 PBS, 42
 PCS Holdings, 199
 Pending, 187
 Pentair Inc., 180
 PeopleSoft, 199, 327
 Pepsi Bottling Group, 95, 179
 PepsiCo., 70, 72, 95, 139, 298
 Pernod Ricard SA, 177, 187
 Peugeot SA, 95
 Pfizer, 71, 95, 187, 248
 Philip Morris, 199
 Philips Petroleum, 131
 Phoenix Brands LLC, 187
 Phoenix Online University, 67
 Phone4U, 140
 Pilgrim's Pride, 110
 Pinnacle Systems, 199
 Pirelli, 28
 Pizza Hut, 188
 Playboy Enterprises, 158, 327
 Polaroid, 294
 Polo Ralph Lauren, 92
 Polytechnic State University, 6
 Porsche, 73, 191
 Posco, 202
 Precision Drilling, 187
 Premcor, 199
 Premier, 202
 President Coffee, 195
 Pricewaterhouse Coopers LLP, 197, 296
 Primax, 202
 Prime Computer, 22, 111
 Princess Cruise Lines, 222
 Procter & Gamble (P&G), 42, 68, 98, 111, 122, 137, 175, 200–202, 273, 348
 Providian, 200
 Proview International Holdings, 181
 Proxim Corporation, 185

Prudential Financial Group, 187, 296
 PT Hanjaya Mandalu Samp, 199
 Public Service Electric & Gas Company, 71
 Pulmonetic Systems, 199
 Pyra Labs, 36

Q

Quanta, 202
 Quepasa.com, 310
 Quest Vision Tech, 200
 Quicksilver, 199
 Qwest, 42, 248, 339

R

Rain Forest Action Network, 352
 Ralph Lauren, 148
 Raytheon, 196
 Reader's Digest Association, 204
 Real Media, 307
 Red Cross, 108, 203
 Reebok International, 89, 177
 Reed-Elsevier, 11
 Refco Group Ltd., 187
 Regal Entertainment Group, 198
 Reliance Energy Ltd., 202
 Renaissance Capital, 36, 38
 Renal Care, 199
 Renault SA, 95
 Retek, 199
 Revlon, 323, 324
 Rhone Capital LLC, 186
 Ripplewood Holdings, 200
 Rite Aid, 181, 297
 Riverbanks, 223, 224
 RJ Reynolds Tobacco, 71
 Roebuck, 174
 Royal Dutch/Shell, 9
 Royalty Food Inc., 200

S

S.C. Johnson & Son, 296
 SABMiller India, 202
 Sabre Holdings, 199
 Safeco, 192
 Samsung, 180, 181
 Sanyo Electric, 184, 202, 234
 Sapient, 11
 Saucony, 200
 SBC Communications, 179
 Scottish & Newcastle PLC Seagram, 202
 Scripps, 200
 Searle, 168
 Sears, 41, 168, 170, 174, 259, 339
 Seattle Coffee, 192
 Shanghai Alliance Investment, 195
 Shanghai MSN Network Comm. Technology, 195
 Sharp, 272
 Shopping.com, 200
 Shopzilla, 183, 200
 Sidney Frank Importing, 177
 Siemens, 9, 28, 199
 Silver Cake Partners, 199
 Sinopec, 9
 Skanska USA, Inc., 23
 Skin-Ceuticals, 200
 Small Business Administration, 341
 Smith & Hawken, 41
 Smith Barney, 297
 Smucker's, 315
 SnackWells, 308
 Solvay, 199
 Sonoco Products Corporation, 275, 278
 Sony, 41, 177, 181, 201, 281
 Southern Comfort, 14
 Southwest Airlines, 178, 202, 259, 296, 323, 324, 348
 Spectra Site, 199
 Springfield Remanufacturing Corporation, 280
 Sprint PCS, 41, 42, 339

Stamus Company, 264–266
 Standard Oil Company, 71
 Stanford University, 42
 Staples, Inc., 174, 175
 Starbucks, 192, 195, 348
 St. Lawrence Homes, 195
 St. Paul Companies, 68
 Stokes Eye Clinic, 11
 Stone Container, 156
 Storage Tek, 200
 Strategic Management Club Online (SMCO), 5
 Stride Rite, 200
 Subway, 179
 Sun Capital Partners, 186
 Sun Guard Data Systems, 199
 Sun Microsystems, 11, 35, 95, 200, 345
 Sysco Corporation, 200
 Swiss International, 99

T

TAL Apparel Ltd., 148
 Target, 323, 324
 T.D. Waterhouse, 200
 Telemate Net Software, Inc., 25
 Terra Firma Capital Ltd., 187
 Texaco, 28
 Texas Instruments, 248
 Textron, 180
 Thomas Ind., 199
 Thomson SA, 199
 3M Corporation, 123, 135, 170, 171, 199, 201, 248
 Tiscali SpA, 187
 TJ Max, 297
 TNS Media Intelligence, 39
 Titan, 173, 206
 TJX Companies, 297
 Toddler Toy Company, 321
 Toll Brothers, 283
 Tommy Hilfiger, 88, 148
 Toshiba Corp., 305
 Total, 9
 Tower Automotive, 185
 Toyota, 9, 28, 106, 147, 148, 281
 Toyota Motor, 106
 Trump Entertainment Resorts, 183
 Trump University, 183
 TRW, 176
 Tupperware Corporation, 173
 Twentieth Century Fox, 327
 TXU, 283
 Tyco International, 11, 247
 Tyson Foods, 248, 249

U

U.S. Airways, 200
 U.S. Defense Department, 175
 U.S. Geological Survey (USGS), 57
 U.S. Interior Department, 91
 U.S. Justice Department, 90
 U.S. Poultry & Egg Association, 57
 Unicredito Italiano SpA, 200
 Unilever, 98, 186, 346
 Unilin, 200
 Union Pacific, 66
 United Airlines, 99, 202
 United Health Group, 198
 United Parcel Service (UPS), 170, 178
 United Technologies Corporation, 22, 181, 282
 Universal Studios, 66, 183
 University of Michigan, 286
 University of North Carolina, 286
 University of Texas, 286
 University Pointe Hospital, 183
 Unocal, 199
 UPS, 37, 65, 168, 173, 199
 UPN, 10
 USAirways, 99, 191, 202
 USAToday.com, 41

V

Valero Energy, 199
Varig, 99, 185
Verizon Communications, 179
Veronis Suhler Stevenson, 187
Viacao Aerea Riograndense SA, 185
Viacom, 173, 180, 183, 187, 322, 339
Viasys Healthcare, 199
Visteon Corp., 201
Visx, 200
Vivendi Universal Entertainment (VUE), 183
Vivo Software, 328
Vizzavi, 42
Volkswagen AG, 9, 86
Volvo, 41
Voridian Company, 273

W

WB, 10
W.T. Grant, 63

Wachovia Corporation, 296
Walgreens, 14, 181
Wall Street Journal, 10, 87, 201, 218, 286, 297
Wal-Mart, 9, 14, 148, 156, 173, 175, 191,
195, 267, 296, 299, 348
Walt Disney Company, 17, 183, 276
Washington Mutual, 200, 259, 339
Washington Post Company, 203
Weatherford, 187
WebMD, 67
WellPoint Health Networks, 198, 199
Wells Fargo, 349
Wendy's, 179
Westjet, 186
Westinghouse, 28
Wheaton College, 295
Williams, 339
Wilson Learning, 131
Winn-Dixie Stores, 184, 339
Wistron, 202

Wm. Wrigley Jr. Co., 194
Wolverton & Associates, 25
World Bank, 42
World Economic Forum, 89
World Resources Institute, 286
World Trade Organization (WTO), 89
WorldCom, 21, 247, 249, 351
Worthington Steel Company, 176
Wyeth Pharmaceuticals, 137, 187
Wyoming Insurance Department Agency, 124

X

Xerox, 41, 176, 248, 296, 297

Y

Yahoo!, 35, 38, 40, 43, 44, 99, 140, 210
Yavitz & Newman, 269
Yellow Pages Group, 199