



Los usuarios podrán en cualquier momento, obtener una reproducción para uso personal, ya sea cargando a su computadora o de manera impresa, este material bibliográfico proporcionado por UDG Virtual, siempre y cuando sea para fines educativos y de investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por la Ley Federal de Derechos de Autor. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

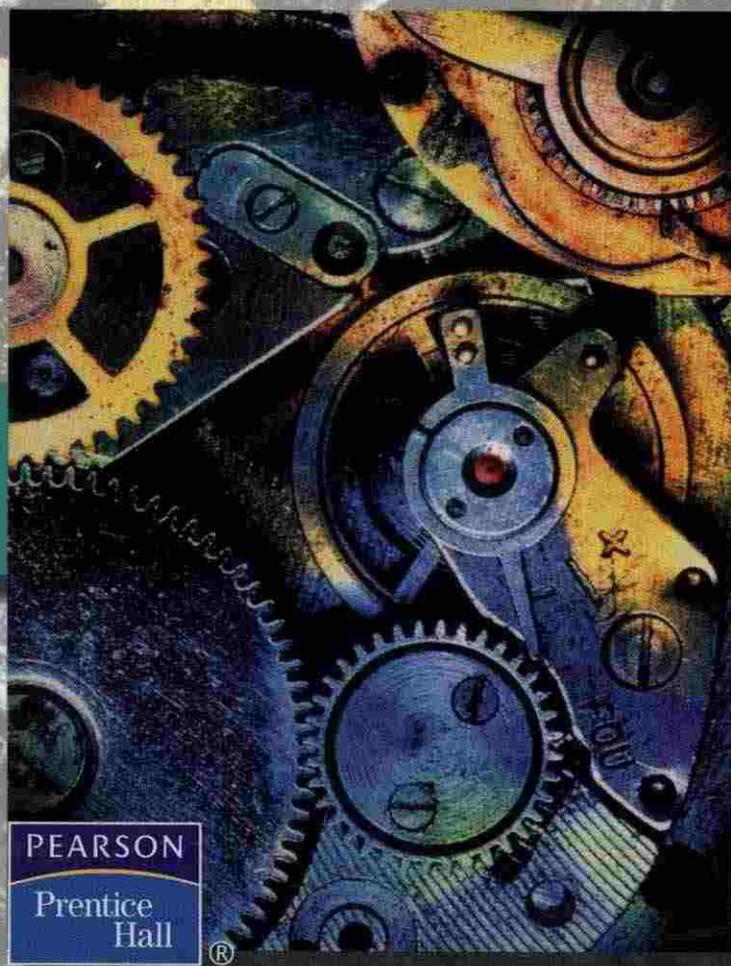
Referencia bibliográfica

David, Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. Pp. 52-77, 156-193, 197-200, 258-261 y 300-307.

Conceptos de

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Novena edición



Fred R. David

PEARSON

Prentice
Hall

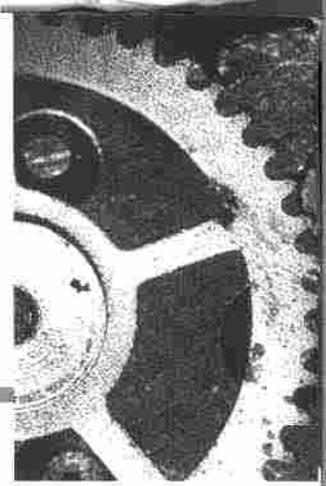


EJERCICIOS PRÁCTICOS 320

- Ejercicio práctico 9A: Preparación de un informe de evaluación de la estrategia para American Airlines (AMR) 320
- Ejercicio práctico 9B: Evaluación de las estrategias de mi universidad 320
- Ejercicio práctico 9C: ¿Quién realiza una auditoría ambiental? 320

ÍNDICE ONOMÁSTICO 322**ÍNDICE ANALÍTICO 324****ÍNDICE DE COMPAÑÍAS 330**

CONTENIDO ABREVIADO



PREFACIO xiv

INTRODUCCIÓN

Cómo analizar un caso sobre política de negocios xx

PARTE 1 ►

Perspectiva general de la dirección estratégica 2

CAPÍTULO 1

La naturaleza de la dirección estratégica 2

CASO DE INTEGRACIÓN: AMERICAN AIRLINES 2002 32

PARTE 2 ►

Formulación de la estrategia 54

CAPÍTULO 2

La misión de la empresa 54

CAPÍTULO 3

La evaluación externa 78

CAPÍTULO 4

La evaluación interna 118

CAPÍTULO 5

Estrategias en acción 156

CAPÍTULO 6

Análisis y selección de la estrategia 194

PARTE 3 ►

Implantación de la estrategia 234

CAPÍTULO 7

Implantación de estrategias: asuntos relacionados con la gerencia 234

CAPÍTULO 8

Implantación de estrategias: asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia 274

PARTE 4 ►

Evaluación de la estrategia 298

CAPÍTULO 9

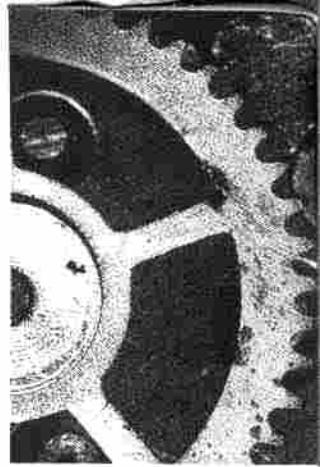
Revisión, evaluación y control de la estrategia 298

ÍNDICE ONOMÁSTICO 322

ÍNDICE ANALÍTICO 324

ÍNDICE DE COMPAÑÍAS 330

CONTENIDO



PREFACIO xiv

INTRODUCCIÓN

Cómo analizar un caso sobre política de negocios xx

¿QUÉ ES UN CASO SOBRE POLÍTICA DE NEGOCIOS? xxii

DIRECTRICES PARA PREPARAR ANÁLISIS DE CASOS xxii

La necesidad de ser práctico xxii La necesidad de justificación xxii La necesidad de realismo xxii La necesidad de especificidad xxiii La necesidad de originalidad xxiii La necesidad de contribuir xxiii

PREPARACIÓN DE UN CASO PARA SU DEBATE EN CLASE xxiii

El método de casos y el enfoque de conferencias magistrales xxiv El examen cruzado xxiv

PREPARACIÓN DE UN ANÁLISIS DE CASO POR ESCRITO xxiv

El resumen ejecutivo xxv El análisis escrito integral xxv Pasos en la preparación de un análisis escrito integral xxv

ELABORACIÓN DE UNA PRESENTACIÓN ORAL xxvi

Organización de la presentación xxvi Control de la voz xxvi Manejo del lenguaje corporal xxvi Uso de notas al hablar xxvii Preparación de apoyos visuales xxvii Respuesta a preguntas xxvii

CINCUENTA CONSEJOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN UN ANÁLISIS DE CASO xxvii

DOMINIO DE LA ESTRATEGIA xxx

EL AMBIENTE DEL DOMINIO DE LA ESTRATEGIA xxx

PARTE 1 ►

Perspectiva general de la dirección estratégica 2

CAPÍTULO 1

La naturaleza de la dirección estratégica 2

¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA? 5

Definición de dirección estratégica 5 Etapas de la dirección estratégica 5 Integración de la intuición y el análisis 7 Adaptación al cambio 7

TÉRMINOS CLAVE EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 8

Estrategias 8 Declaraciones de la visión y la misión 9 Oportunidades y amenazas externas 10 Fortalezas y debilidades internas 11 Objetivos a largo plazo 11 Estrategias 11 Objetivos anuales 12 Políticas 13

EL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 13

BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 15

Beneficios financieros 16 Beneficios no financieros 16

MOTIVOS POR LOS QUE ALGUNAS EMPRESAS NO LLEVAN A CABO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 17

ERRORES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 18

GUÍAS DE ACCIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ 18

ÉTICA DE NEGOCIOS Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 20

COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS CON LA ESTRATEGIA MILITAR 24

LA NATURALEZA DE LA COMPETENCIA MUNDIAL 25

Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales 27

CASO DE INTEGRACIÓN: AMERICAN AIRLINES 2002 32

EJERCICIOS PRÁCTICOS 50

Ejercicio práctico 1A: Análisis de la estrategia para American Airlines (AMR) 50

Ejercicio práctico 1B: Elaboración de un código de ética de negocios para American Airlines (AMR) 50

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

Ejercicio práctico 1D: Planeación estratégica para mi universidad 52

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

Ejercicio práctico 1F: ¿Recluta mi universidad en países extranjeros? 53

Ejercicio práctico 1G: Conociendo el Club Cibernético en Dirección Estratégica (CCDE) 53

PARTE 2 ▶

Formulación de la estrategia 54

CAPÍTULO 2

La misión de la empresa 54

¿QUÉ QUEREMOS LLEGAR A SER? 56

¿CUAL ES NUESTRO NEGOCIO? 59

Visión contra misión 59 Proceso para desarrollar una declaración de la misión 60

IMPORTANCIA DE LAS DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN 61

Una solución a puntos de vista divergentes 62

CARACTERÍSTICAS DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN 63

Una declaración de actitud 63 Una orientación hacia el cliente 66 Una declaración de la política social 68

COMPONENTES DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN 68

PLANTEAMIENTO POR ESCRITO Y EVALUACIÓN DE LAS DECLARACIONES DE LA MISIÓN 69

EJERCICIOS PRÁCTICOS 75

Ejercicio práctico 2A: Evaluación de las declaraciones de la misión 75

Ejercicio práctico 2B: Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para American Airlines (AMR) 76

Ejercicio práctico 2C: Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para mi universidad 76

Ejercicio práctico 2D: Conducción de la investigación de la declaración de la misión 77

CAPÍTULO 3

La evaluación externa 78

LA NATURALEZA DE UNA AUDITORÍA EXTERNA 80

Fuerzas externas clave 80 El proceso de realizar una auditoría externa 80

FUERZAS ECONÓMICAS 82

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES 84

La frontera entre México y Estados Unidos 86

FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES 87

FUERZAS TECNOLÓGICAS 92

FUERZAS COMPETITIVAS 94

Programas de inteligencia competitiva 94 ▶ Cooperación entre competidores 97

ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER 98

Rivalidad entre empresas competidoras 100 Entrada potencial de nuevos competidores 100 Desarrollo potencial de productos sustitutos 101 Poder de negociación de los proveedores 101 Poder de negociación de los consumidores 101

FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA 101

Internet 105

EL PRONÓSTICO COMO HERRAMIENTA Y SUS TÉCNICAS 103

Realización de suposiciones 105

EL RETO GLOBAL 106

Corporaciones multinacionales 106 Globalización 106 China: oportunidades y amenazas 108

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE) 110

LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) 112

EJERCICIOS PRÁCTICOS 116

Ejercicio práctico 3A: Elaboración de una matriz EFE para American Airlines (AMR) 116

Ejercicio práctico 3B: La búsqueda en Internet 116

Ejercicio práctico 3C: Elaboración de una matriz EFE para mi universidad 116

Ejercicio práctico 3D: Elaboración de una matriz de perfil competitivo para American Airlines (AMR) 117

Ejercicio práctico 3E: Elaboración de una matriz de perfil competitivo para mi universidad 117

CAPÍTULO 4

La evaluación interna 118

LA NATURALEZA DE UNA AUDITORÍA INTERNA 120

Fuerzas internas clave 120 El proceso de realizar una auditoría interna 121

INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA CULTURA 123

La cultura estadounidense y las culturas extranjeras 125

GERENCIA 128

Reacción 128 Organización 130 ▶ Motivación 131 Factor humano 132 ▶ Control 132 ▶ Preguntas para auditoría de la gerencia 133

ADOPCIÓN 133

Análisis de clientes 133 ▶ Venta de productos y servicios 134 Planeación de productos y servicios 134 Establecimiento de precios 134 ▶ Distribución 135 Investigación de mercados 136

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES 137

Preguntas para la auditoría de la mercadotecnia 137

FINANZAS Y CONTABILIDAD 137

Funciones de finanzas y contabilidad 138 ▶ Tipos básicos de razones financieras 138 ▶ Preguntas para la auditoría de las finanzas y la contabilidad 142

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES 143

Preguntas para la auditoría de la producción y las operaciones 144

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D+i) 146

Investigación y desarrollo internos y externos 146

Preguntas para la auditoría de la investigación y desarrollo 147

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA 147

Software para la planeación estratégica 148 Preguntas para la auditoría de los sistemas de información de la gerencia 149

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI) 149**EJERCICIOS PRÁCTICOS 154****Ejercicio práctico 4A:** Realización de un análisis de razones financieras para American Airlines (AMR) 154**Ejercicio práctico 4B:** Elaboración de una matriz EFI para American Airlines (AMR) 154**Ejercicio práctico 4C:** Elaboración de una matriz EFI para una universidad 154**CAPÍTULO 5****Estrategias en acción 156****OBJETIVOS A LARGO PLAZO 158**

La naturaleza de los objetivos a largo plazo 158 Gerencia sin el uso de objetivos 159

TÍPOS DE ESTRATEGIAS 159**ESTRATEGIAS DE INTEGRACION 160**

Integración hacia delante 160 Integración hacia atrás 160 Integración horizontal 161

ESTRATEGIAS INTENSIVAS 165

Penetración en el mercado 165 Desarrollo de mercados 165 Desarrollo de productos 166

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION 167

Diversificación concéntrica 169 Diversificación horizontal 169 Diversificación de conglomerados 170

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS 170

Recorte de gastos 170 Enajenación 170 Liquidación 170

ESTRATEGIAS GENERICAS DE MICHAEL PORTER 174

Estrategias de liderazgo en costos 175 Estrategias de diferenciación 175 Estrategias de enfoque 176 La cadena de valor 177

MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LAS ESTRATEGIAS 177

Alanzas estratégicas y alianzas 177

FUSIONES Y ADQUISICIONES 180**DIRECCION ESTRATEGICA EN ORGANIZACIONES SOCIOCRATIVAS Y GOBERNAMENTALES 182**

Instituciones educativas 183 Instituciones médicas 183 Oficinas y departamentos gubernamentales 185

DIRECCION ESTRATEGICA EN PEQUEÑAS EMPRESAS 185**EJERCICIOS PRÁCTICOS 190****Ejercicio práctico 5A:** ¿Qué sucedió en American Airlines (AMR) en el 2002? 190**Ejercicio práctico 5B:** Revisión de artículos sobre estrategia 190**Ejercicio práctico 5C:** Clasificación de algunas estrategias del 2002 191**Ejercicio práctico 5D:** ¿Que tan respuestas son diversas alternativas de estrategias? 191**Ejercicio práctico 5E:** Elabora una de alternativas de estrategias para una universidad 192**Ejercicio práctico 5F:** Los roles para hacer negocios a nivel mundial 195**CAPÍTULO 6****Análisis y selección de la estrategia 194****LA NATURALEZA DEL ANÁLISIS Y LA SELECCION DE LA ESTRATEGIA 196**

El proceso de crear y seleccionar estrategias 197

UN ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA 198**LA ETAPA DE ADORACION DE INFORMACION 199****LA ETAPA DE AJUSTE 199**

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) 200 La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) 204

La matriz del Boston Consulting Group (BCG) 200

La matriz Interna y Externa (IE) 211 La matriz de la estrategia principal 215

LA ETAPA DE DECISION 215

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) 215 Aspectos positivos y limitaciones de la MPEC 219

ASPECTOS CLAVE PARA LA SELECCION DE LA ESTRATEGIA 219**LAS POLITICAS DE LA SELECCION DE LA ESTRATEGIA 220****EL PAPEL DE LA JUNTA DE DIRECTORES 221****EJERCICIOS PRÁCTICOS 228****Ejercicio práctico 6A:** Elaboración de una matriz FODA para American Airlines (AMR) 228**Ejercicio práctico 6B:** Elaboración de una matriz PEEA para American Airlines (AMR) 228**Ejercicio práctico 6C:** Elaboración de una matriz BCG para American Airlines (AMR) 228**Ejercicio práctico 6D:** Elaboración de una MPEC para American Airlines (AMR) 229**Ejercicio práctico 6E:** Planeamiento de estrategias individuales 229**Ejercicio práctico 6F:** La prueba maquiavélica 229**Ejercicio práctico 6G:** Elaboración de una matriz BCG para una universidad 231**Ejercicio práctico 6H:** El papel de las juntas de directores 232**Ejercicio práctico 6I:** Ubicación de empresas en una matriz de la estrategia principal 232

PARTE 3 ►

Implantación de la estrategia 234

CAPÍTULO 7

Implantación de estrategias: asuntos relacionados con la gerencia 234

LA NATURALEZA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 236

Puntos de vista de la gerencia 237

OBJETIVOS ANUALES 238

POLÍTICAS 240

DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS 241

MANEJO DE CONFLICTOS 243

RELACIÓN DE LA ESTRUCTURA CON LA ESTRATEGIA 243

La estructura funcional 245 La estructura de divisiones 245 La estructura de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) 247 La estructura matricial 247

REESTRUCTURACIÓN, REINGENIERÍA E INGENIERÍA ELECTRÓNICA 248

Reestructuración 250 Reingeniería 251

VINCULACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA REMUNERACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS 251

MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO 253

MANEJO DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL 255

CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE APOYO A LAS ESTRATEGIAS 257

La cultura mexicana 258 La cultura rusa 259 La cultura japonesa 260

ASUNTOS RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 261

ASUNTOS RELACIONADOS CON EL FACTOR HUMANO EN LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS 262

Planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE) 264 Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar 265 Beneficios de una fuerza laboral diversa 267

EJERCICIOS PRÁCTICOS 272

Ejercicio práctico 7A: Revisión del organigrama de American Airlines (AMR) 272

Ejercicio práctico 7B: ¿Las empresas realmente establecen objetivos? 272

Ejercicio práctico 7C: Comprensión de la cultura de mi universidad 272

CAPÍTULO 8

Implantación de estrategias: asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia 274

LA NATURALEZA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 276

ASUNTOS RELACIONADOS CON MERCADOTECNIA 276

Segmentación del mercado 278 ¿Facilita el Internet la segmentación del mercado? 281 Posicionamiento de productos 281

ASUNTOS RELACIONADOS CON FINANZAS

Y CONTABILIDAD 283

Adquisiciones de capital para implantar estrategias 283

Estados financieros pro forma 285 Presupuestos financieros 287

Evaluación del valor de una empresa 288

Decisión de cotizar en la bolsa 289

ASUNTOS RELACIONADOS CON INVESTIGACIÓN

Y DESARROLLO (I+D) 290

ASUNTOS RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS

DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA (SIG) 292

EJERCICIOS PRÁCTICOS 296

Ejercicio práctico 8A: Elaboración de un mapa de posicionamiento de productos para American Airlines (AMR) 296

Ejercicio práctico 8B: Elaboración de un análisis GPA/GAI para American Airlines (AMR) 296

Ejercicio práctico 8C: Preparación de estados pro forma para American Airlines (AMR) 296

Ejercicio práctico 8D: Determinación del valor en efectivo de American Airlines (AMR) 297

Ejercicio práctico 8E: Elaboración de un mapa de posicionamiento de productos para mi universidad 297

Ejercicio práctico 8F: ¿Requieren los bancos estados pro forma? 297

PARTE 4 ►

Evaluación de la estrategia 298

CAPÍTULO 9

Revisión, evaluación y control de la estrategia 298

LA NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA 300

El proceso de evaluación de las estrategias 303

UN ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA 304

Revisión de las bases de la estrategia 305 Medición del rendimiento de la empresa 307 Aplicación de medidas correctivas 308

FUENTES PUBLICADAS DE INFORMACIÓN SOBRE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA 309

CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EFICAZ 311

PLANEACIÓN DE LA CONTINGENCIA 313

AUDITORÍA 314

La auditoría ambiental 315

USO DE COMPUTADORAS EN LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 316

EJERCICIOS PRACTICOS 320

- Ejercicio práctico 9A:** Preparación de un informe de evaluación de la estrategia para American Airlines (AMR) 320
- Ejercicio práctico 9B:** Evaluación de las estrategias de una universidad 320
- Ejercicio práctico 9C:** ¿Quién realiza una auditoría ambiental? 320

ÍNDICE ONOMASTICO 322**ÍNDICE ANALITICO 324****ÍNDICE DE COMPANIAS 330**

2

LA MISIÓN DE LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- ¿Qué queremos llegar a ser?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- Importancia de las declaraciones de la visión y la misión
- Características de una declaración de la misión
- Componentes de una declaración de la misión
- Planteamiento por escrito y evaluación de las declaraciones de la misión

EJERCICIO PRÁCTICO 2A

Evaluación de las declaraciones de la misión

EJERCICIO PRÁCTICO 2B

Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 2C

Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y misión para mi universidad

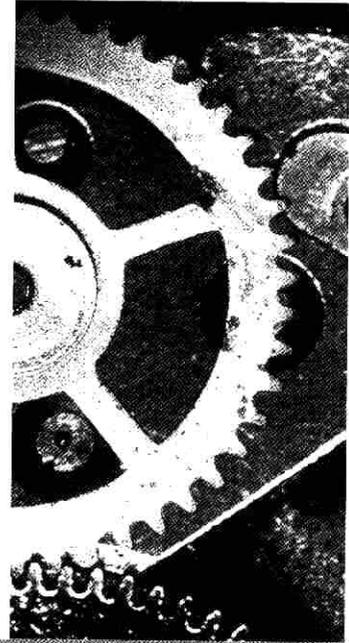
EJERCICIO PRÁCTICO 2D

Conducción de la investigación de la declaración de la misión

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir la naturaleza y el papel de las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica.
2. Analizar por qué el proceso de crear una declaración de la misión es tan importante como el documento final.
3. Identificar los componentes de las declaraciones de la misión.
4. Analizar de qué manera las declaraciones precisas de la visión y la misión benefician a otras actividades estratégicas de la gerencia.
5. Evaluar las declaraciones de la misión de diferentes organizaciones.
6. Escribir declaraciones de la visión y la misión de manera comprensible.



CITAS TRASCENDENTES

Una empresa no se define por el nombre, estatutos o artículos de incorporación, sino por su misión de negocios. Sólo una definición precisa de la misión y el propósito de la organización permite establecer objetivos claros y realistas.

PETER DRUCKER

Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara.

JOHN KEANE

Donde no hay visión, el pueblo perece.

PROVERBS 29:18

Los clientes son primero, los empleados segundo, los grupos de interés tercero y la comunidad cuarta. Ése es el credo en H.B. Fuller, el centenario fabricante de adhesivos de St. Paul.

PATRICIA SELLERS

Para los estrategas, existe un equilibrio entre la amplitud y el detalle de la información necesaria. Es algo parecido a un águila a la caza de un conejo. El águila debe volar lo suficientemente alto para revisar una amplia área con la finalidad de aumentar sus oportunidades de ver una presa, pero debe volar lo suficientemente bajo para ver los detalles (el movimiento y las características que le permitirán reconocer a su objetivo). Lograr este equilibrio continuo es el trabajo de un estratega; sencillamente no puede ser delegado.

FREDERICK GLUCK

Aun los mejores diseños de ratones y de hombres se echan a perder.

ROBERT BURNS (parafraseado)

La tarea del estratega consiste en ver a la empresa no como es, sino como puede llegar a ser.

JOHN W. TEETS, CHAIRMAN OF
GREYHOUND, INC.

Que la misión de la empresa rara vez recibe una consideración adecuada constituye quizá la causa más importante del fracaso en los negocios.

PETER DRUCKER

Visión es el arte de ver las cosas invisibles.

JONATHAN SWIFT

La esencia del liderazgo es aquello que usted debe tener para tener visión. Uno no puede tocar una trompeta que no tenga tono seguro.

THEODORE HESBURGH

Algunos hombres ven las cosas como son y dicen por qué. Yo sueño con cosas que nunca fueron y digo por qué no.

JOHN F. KENNEDY

Este capítulo se centra en los conceptos y las herramientas necesarias para evaluar y plantear por escrito las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, proporcionando un esquema práctico. Se presentan y examinan en forma crítica las declaraciones reales de la misión tanto de empresas grandes y pequeñas como de empresas lucrativas y no lucrativas. Además, se analiza el proceso de creación de una declaración de la visión y la misión.

Quizá entendamos mejor la visión y la misión al centrarnos en una empresa en sus inicios. Al principio, la nueva empresa es sólo un conjunto de ideas. El inicio de una empresa se basa en una serie de creencias de que la nueva empresa puede ofrecer algún producto o servicio a ciertos clientes, en alguna área geográfica, usando algún tipo de tecnología y a un precio rentable. El propietario de una nueva empresa cree comúnmente que la filosofía de la empresa dará como resultado una imagen pública favorable, y que este concepto sobre la empresa se puede comunicar y será adoptado por grupos de interés importantes. Cuando la serie de creencias sobre una empresa en sus inicios se plantea por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas básicas que apoyan las declaraciones de la visión y la misión. Conforme una empresa crece, los propietarios o gerentes descubren que es necesario revisar la serie fundamental de creencias, aunque dichas ideas originales estén reflejadas en las declaraciones revisadas de la visión y la misión.

Las declaraciones de la visión y la misión se encuentran con frecuencia al inicio de los informes anuales, se exhiben a través de las instalaciones de una empresa y se distribuyen junto con información de la empresa que se envía a los grupos de interés. Las declaraciones son parte de muchos informes internos, como solicitudes de préstamos, acuerdos con los proveedores, contratos de relaciones laborales, planes de negocios y acuerdos de servicio al cliente. En un estudio reciente, los investigadores concluyeron que 90% de todas las empresas han utilizado alguna declaración de la misión en algún momento de los cinco años anteriores.¹



¿QUÉ QUEREMOS LLEGAR A SER?

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.

La tabla 2-1 ofrece varios ejemplos de declaraciones de la visión:

La visión de la National Pawnbrokers Association es contar con un grupo integral y vibrante de miembros que disfruten de una imagen pública y política positivas, lo que constituye la organización principal de toda sociedad de empeño. National Pawnbrokers Association (<http://npa.polygon.net>).

Nuestra visión como institución financiera comunitaria independiente es lograr un valor superior a largo plazo para los accionistas, mantener relaciones corporativas ejemplares y crear un ambiente que promueva y recompense el desarrollo de los empleados, así como la entrega consistente de un servicio de calidad a nuestros clientes. First Reliance Bank of Florence, Carolina del Sur.

En CIGNA tratamos de ayudar a nuestros clientes a mejorar y prolongar sus vidas, así como proteger su seguridad financiera. La satisfacción de los clientes es la clave para satisfacer las necesidades de los empleados y las expectativas de los accionistas, y le permitirá a CIGNA aumentar su reputación como una empresa respetada y fuerte en el aspecto financiero (www.cigna.com).

VISITE LA RED

Ofrece una introducción al concepto de la visión.
<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld007.htm>

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

EL BELLEVUE HOSPITAL

Declaración de la visión

El Bellevue Hospital es LÍDER en ofrecer los recursos necesarios para lograr el nivel más alto de SALUD de la comunidad a lo largo de toda la vida.

Declaración de la misión

El Bellevue Hospital, honra la individualidad y confidencialidad de nuestros pacientes, empleados y la comunidad, con *respeto, compasión, integridad y valor*, y se adelanta para proporcionar servicios de salud en el futuro.

U.S. POULTRY & EGG ASSOCIATION

Declaración de la visión

Una empresa nacional que representa a todos sus miembros en todos los aspectos relacionados con la industria avícola, tanto a nivel nacional como internacional.

Declaración de la misión

1. Nos asociaremos con nuestras organizaciones estatales afiliadas para resolver problemas comunes.
2. Estamos comprometidos con el fomento de todas las áreas de investigación y educación en tecnología avícola.
3. La International Poultry Exposition continuará creciendo para beneficiar tanto a los expositores como a los asistentes.
4. Debemos siempre ser sensibles y responder con eficiencia a las necesidades cambiantes de nuestra industria.
5. Es imperativo que no dupliquemos los esfuerzos de nuestras sucursales.
6. Trataremos de mejorar en forma constante la calidad y la seguridad de nuestros productos avícolas.

Seguiremos incrementando la disponibilidad de los productos avícolas.

JOHN DEERE, INC.

Declaración de la visión

John Deere se compromete a proporcionar un valor genuino a los grupos de interés de la empresa, incluyendo a nuestros clientes, concesionarios, accionistas, empleados y la comunidad. Para apoyar ese compromiso, Deere aspira a:

- Crecer y buscar posiciones de liderazgo en cada una de nuestras empresas.
- Expandir nuestra preeminente posición de liderazgo en el mercado de equipo agrícola a nivel mundial.
- Crear nuevas oportunidades para impulsar la marca John Deere en todo el mundo.

Declaración de la misión

John Deere ha crecido y prosperado por medio de asociaciones duraderas con los granjeros más productivos del mundo. Hoy día, John Deere es una empresa mundial con varias empresas fabricantes de equipo y empresas de servicio complementario. Estas empresas se relacionan en forma estrecha, proporcionando a la compañía importantes oportunidades de crecimiento y otros beneficios sinérgicos.

MANLEY BAPTIST CHURCH

La visión de Manley Baptist Church es ser gente de Dios, con una misión de Dios, motivada por un amor a Dios y hacia los demás.

La misión de Manley Baptist Church es ayudar a las personas del área de Lakeway a ser seguidores decididos de Jesucristo.

U.S. GEOLOGICAL SURVEY (USGS)

La visión de USGS es ser líder mundial en las ciencias naturales por medio de nuestra excelencia científica y sensibilidad a las necesidades de la sociedad.

La misión de USGS es servir a la nación proporcionando información científica confiable para:

TABLA 2-1 Ejemplos de declaraciones de la visión y la misión (continuación)

- Describir y comprender la Tierra.
- Reducir al mínimo la pérdida de vidas y propiedades a consecuencia de desastres naturales.
- Administrar los recursos acuíferos, biológicos, energéticos y minerales, así como mejorar y proteger nuestra calidad de vida.

MASSACHUSETTS DIVISION OF BANKS

Declaración de la visión

Proteger el interés público, garantizar la competencia, la facilidad de acceso y la honestidad en las industrias importantes de servicios financieros, responder de manera innovadora al ambiente rápidamente cambiante y fomentar un impacto positivo en la economía del estado.

Declaración de la misión

Mantener una banca y un ambiente de servicios financieros sólidos y competitivos en todo el estado y garantizar la conformidad con las reinversiones en la comunidad y con las leyes de protección al consumidor por medio de la certificación, la concesión de licencias y la supervisión de las instituciones financieras reguladas de manera profesional e innovadora.

OHIO DIVISION OF HAZARDOUS WASTE MANAGEMENT

Declaración de la visión

La Division of Hazardous Waste Management de Ohio es reconocida como líder entre los programas de manejo de desechos peligrosos del estado debido a nuestra pericia, eficacia, aplicación de conocimientos científicos sólidos y la entrega de un servicio de calidad a nuestros grupos de interés.

Declaración de la misión

La Division of Hazardous Waste Management protege y mejora el ambiente y, por tanto, la salud de los ciudadanos de Ohio a través de la promoción de medidas preventivas contra la contaminación, así como del manejo y la limpieza adecuados de los desechos peligrosos. Ofrecemos un servicio de calidad a nuestros grupos de interés, ayudándolos a entender y cumplir con las regulaciones sobre el manejo de desechos peligrosos e implantando nuestro programa con eficacia.

ATLANTA WEB PRINTERS, INC.

Declaración de la visión

Ser la primera opción en el negocio de las comunicaciones impresas. La primera opción es la mejor opción y *ser la mejor* es lo que Atlanta Web *promete* lograr *todos los días*.

Declaración de la misión

- Hacer que nuestros clientes se sientan bienvenidos, apreciados y valiosos por realizar nuestros mejores esfuerzos en todo lo que emprendemos... cada día.
- Ser reconocido como líder excepcional en nuestra industria y comunidad.
- Establecer todas nuestras relaciones, dando importancia al éxito y a la satisfacción de ambas partes a largo plazo en vez de a corto plazo.
- Ganar la confianza y el respeto de todos aquellos con los que trabajamos por ser una empresa honesta, íntegra y responsable.
- Proporcionar un ambiente de actitud positiva y de acción para lograr nuestra visión, estimulando la retroalimentación positiva y el reconocimiento en todos los niveles de la empresa.
- Capacitar y motivar a nuestros empleados, y fomentar la cooperación y la comunicación en todos los niveles.
- Utilizar nuestros recursos, conocimiento y experiencia para establecer relaciones ventajosas mutuas con nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas en cuanto a un aumento de la compensación, el servicio y el valor.

CALIFORNIA ENERGY COMMISSION

Declaración de la visión

La visión de la California Energy Commission para los californianos es contar con opciones de energía que sean asequibles, confiables, diversas, seguras y aceptables para el ambiente.

Declaración de la misión

La misión de la California Energy Commission es evaluar, recomendar y actuar a través de asociaciones públicas o privadas para mejorar los sistemas de energía que promuevan una economía sólida y un ambiente saludable.



¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?

Los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Peter Drucker, quien es conocido como "el padre de la dirección moderna" debido a sus estudios pioneros en General Motors Corporation y por sus 22 libros y cientos de artículos. La *Harvard Business Review* ha denominado a Drucker como "el preeminente pensador en dirección de nuestro tiempo".

Drucker afirma que plantear la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?", es sinónimo de "¿cuál es nuestra misión?" La *declaración de la misión*, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la "razón de ser" de una empresa. Responde a la pregunta clave "¿cuál es nuestro negocio?" Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una *declaración del credo*, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que "define nuestro negocio" revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los estrategias no han planteado de modo consciente esta razón por escrito. Según ilustra la figura 2-1, tanto estudiantes como académicos reconocen que las declaraciones de la visión y la misión, preparadas en forma diligente, constituyen el primer paso en la dirección estratégica:

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. Una empresa laminadora de acero produce acero, una empresa ferroviaria conduce trenes para transportar carga y pasajeros, una empresa afianzadora asegura riesgos contra incendios y un banco presta dinero. En realidad, "¿cuál es nuestro negocio?" Es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos.²

Algunos estrategas dedican la mayor parte del día a resolver asuntos administrativos y tácticos y los que se apresuran a establecer objetivos e implantar estrategias pasan por alto, a menudo, el planteamiento de una declaración de la visión y la misión. Este problema es frecuente incluso en las grandes empresas. Muchas corporaciones de Estados Unidos no han elaborado todavía una declaración formal de la visión o la misión, aunque la mayoría cuenta con declaraciones formales de la misión.³ Un número cada vez mayor de empresas elabora estas declaraciones.

Algunas empresas elaboran declaraciones de la misión sólo porque consideran que están de moda y no porque representen un compromiso real; sin embargo, como se describirá en este capítulo, las empresas que elaboran y revisan en forma sistemática sus declaraciones de la visión y la misión, las tratan como documentos vivos y las consideran como parte integral de la cultura de la empresa que obtienen grandes beneficios. Johnson & Johnson (J&J) es una empresa ejemplar. Sus gerentes se reúnen de manera regular con los empleados para revisar, reestructurar y reafirmar la visión y la misión de la empresa. Toda la fuerza laboral de J&J reconoce el valor que la dirección de alto nivel otorga a este ejercicio y los empleados responden en consecuencia.

Visión contra misión

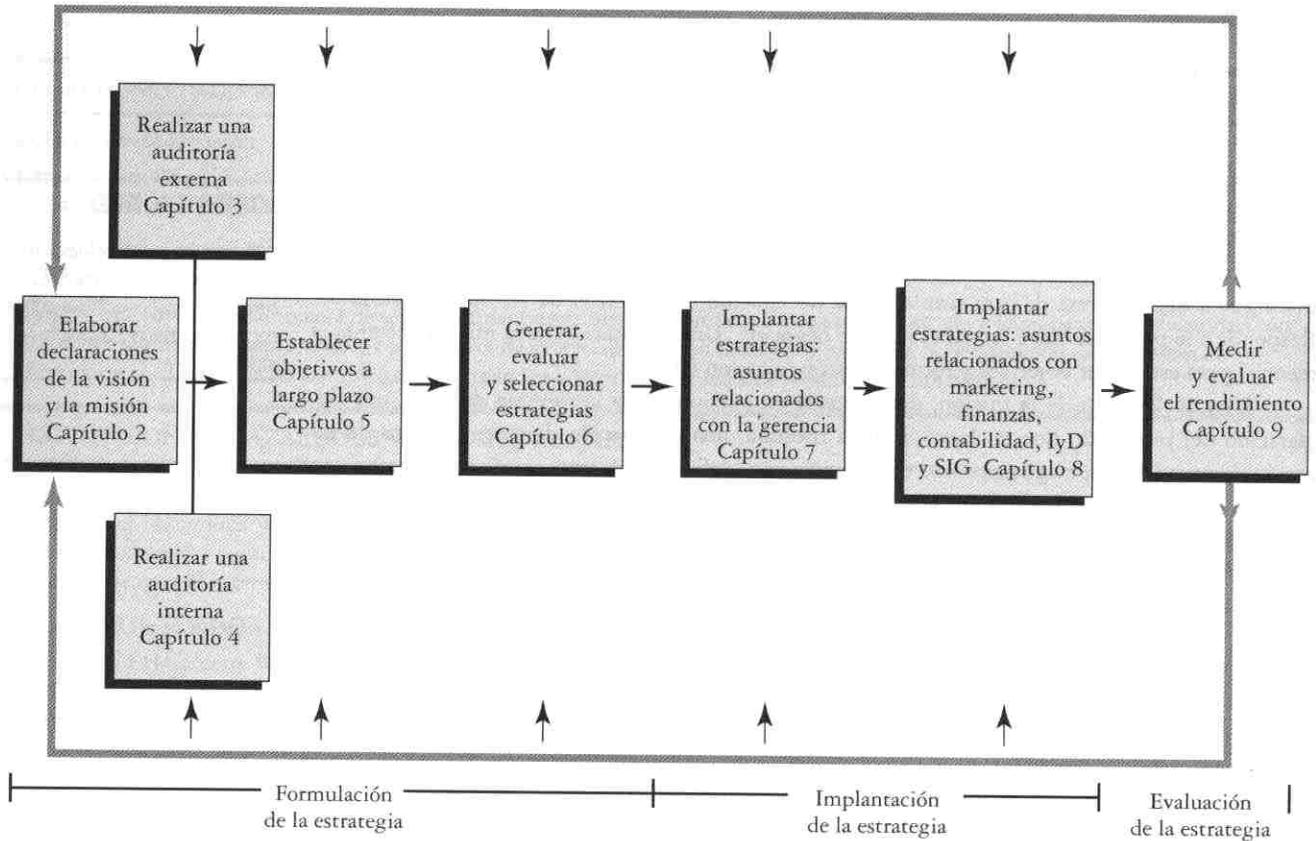
Muchas empresas elaboran una declaración tanto de la misión como de la visión. Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?", la *declaración de la*

VISITE LA RED

Ofrece una introducción al concepto de misión.
<http://www.esuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld008.htm>

FIGURA 2-1

Un modelo integral de dirección estratégica



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

VISITE LA RED

Ofrece preguntas que ayudan a plantear una declaración de la visión y la misión eficaces.

<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld009.htm>

visión lo hace a "¿qué queremos llegar a ser?" Muchas empresas poseen una declaración tanto de la misión como de la visión. La tabla 2-1 ofrece varios ejemplos.

Se argumenta que las utilidades, no la misión ni la visión, son el motivador principal de la empresa; no obstante, las utilidades por sí mismas no son suficientes para motivar a las personas.⁴ Algunos empleados perciben las utilidades en forma negativa, pues las consideran como algo que ellos ganan y que la gerencia entrega a los accionistas. Aunque esta percepción es inquietante y no grata para la gerencia, indica con claridad que tanto las utilidades como la visión son necesarias para motivar con eficacia al factor humano.

Cuando los empleados y los gerentes definen o crean juntos las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos finales reflejan las visiones personales que los gerentes y los empleados llevan en sus corazones y mentes sobre su propio futuro. La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

Proceso para desarrollar una declaración de la misión

Como indica el modelo de dirección estratégica, se requiere una declaración definida de la misión antes de formular e implantar alternativas de estrategias. El proceso de elaboración de la declaración de la misión debe permitir la participación de tantos gerentes como sea posible, ya que las personas se comprometen con una empresa a través de la participación.

Un método utilizado con frecuencia para elaborar una declaración de la misión es seleccionar en primer lugar varios artículos sobre declaraciones de la misión, pedir a los gerentes que los lean como información previa y solicitarles después que preparen una declaración de la misión para la empresa. Entonces, un comité de gerentes de alto nivel debe integrar estas declaraciones en un solo documento y distribuir esta declaración de la misión inicial a todos los gerentes. A continuación se requiere revisar el documento en una junta para modificar, agregar o eliminar alguna de sus partes. Las empresas obtienen con mayor facilidad el apoyo de los gerentes en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia, dependiendo del grado de participación de éstos en el documento final de la declaración de la misión. Así, el proceso de elaboración de una 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 elaboración de una declaración de la misión, algunas empresas utilizan grupos de debate integrados por gerentes para elaborar y modificar la declaración de la misión. Otras empresas contratan a un consultor externo para manejar el proceso y ayudar a redactar el documento. En ocasiones, una persona externa con habilidad para elaborar declaraciones de la misión y puntos de vista no tendenciosos puede llevar a cabo el proceso con mayor eficiencia que un grupo interno o un comité de gerentes. Es necesario tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicar la misión a todos los gerentes, empleados y grupos de interés externos de una empresa cuando el documento alcanza su forma final. Algunas empresas producen incluso una cinta de video para explicar la declaración de la misión y la manera como se elaboró.

Un artículo de Campbell y Yeung destaca que el proceso de elaborar una declaración de la misión debe crear un "vínculo emocional" y un "sentido de misión" entre la empresa y sus empleados.⁵ El compromiso con la estrategia de una empresa y el acuerdo intelectual sobre las estrategias que se seguirán no se traducen necesariamente en un vínculo emocional; por lo tanto, las estrategias que se han formulado podrían no implantarse. Estos investigadores afirman que un vínculo emocional se establece cuando un individuo se identifica personalmente con los valores subyacentes y el comportamiento de una empresa, convirtiendo así el acuerdo intelectual y el compromiso con la estrategia en un sentido de misión. Campbell y Yeung hacen también una diferencia entre los términos *visión* y *misión*, al declarar que la visión es "la condición posible y deseable de una empresa en el futuro", que incluye metas específicas, mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento en el presente.



IMPORTANCIA DE LAS DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

La importancia de las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica eficaz está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de investigación son confusos. Rarick y Vitton descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal; Bart y Baetz encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; *Business Week* informa que las empresas que usan declaraciones de la misión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones; sin embargo, O'Gorman y Doran descubrieron que contar con una declaración no contribuye en forma directa y positiva en el rendimiento financiero.⁶ El grado de participación de los gerentes y empleados en la elaboración de las declaraciones de la visión y la misión marca la diferencia en el éxito de la empresa. El presente capítulo ofrece directrices para elaborar estos documentos importantes. En la práctica real existen grandes variaciones en la naturaleza, la composición y el uso de ambas declaraciones, de la visión y la misión. King y Cleland recomiendan que las empresas elaboren con esmero una declaración de la misión por escrito para:

1. Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
2. Proporcionar una base, o norma, para distribuir los recursos de la empresa.
3. Establecer un carácter general o ambiente corporativo.
4. Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.
5. Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
6. Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.⁷

Reuben Mark, antiguo director general de Colgate, considera que, en las misiones, un claro sentido internacional es cada vez más necesario. Los conceptos de Mark sobre la visión son los siguientes:

Quando se trata de dirigir a todos hacia la bandera corporativa, es esencial impulsar la visión a nivel mundial más que tratar de comunicar distintos mensajes en diferentes culturas. El truco consiste en mantener una visión sencilla pero elevada: “fabricamos las computadoras más veloces del mundo” o “servicio telefónico para todos”. Nunca tendrá que cargar las ametralladoras sólo con objetivos financieros, sino debe ser algo que haga sentir a la gente mejor, sentirse parte de algo.⁸

Una solución a puntos de vista divergentes

La elaboración de una declaración de la misión es importante porque puntos de vista divergentes entre los gerentes se revelan y resuelven a través del proceso. La pregunta “¿cuál es nuestro negocio?” podría crear controversia, pues su planteamiento revela a menudo las diferencias entre los estrategas de la empresa. Los individuos que han trabajado juntos durante mucho tiempo y creen que se conocen unos a otros podrían darse cuenta que tienen profundos desacuerdos; por ejemplo, en un colegio o universidad, los puntos de vista divergentes respecto a la importancia relativa de la enseñanza, la investigación y el servicio se expresan con frecuencia durante el proceso de elaboración de la declaración de la misión. La negociación, el compromiso y el acuerdo eventual sobre problemas importantes son necesarios antes de que las personas se concentren en actividades de formulación de la estrategia más específicas:

“¿Cuál es nuestra misión?” Es una decisión genuina y ésta se debe basar en puntos de vista divergentes para tener la oportunidad de ser una decisión correcta y eficaz. La elaboración de la misión de la empresa es siempre una opción entre diferentes alternativas que se basan en diversos supuestos respecto a la realidad de la empresa y su ambiente; es una decisión de alto riesgo. Un cambio en la misión conduce siempre a cambios en los objetivos, las estrategias, la organización y el comportamiento. La decisión de la misión es demasiado importante para que se decida por aclamación popular. La elaboración de la misión de la empresa es un paso importante hacia la eficacia de la gerencia. Los desacuerdos ocultos o mal entendidos sobre la definición de la misión de la empresa subyacen a muchos de los problemas de personalidad, de comunicación y de fricciones que tienden a dividir a un grupo de gerentes de alto nivel. El establecimiento de una misión nunca debe basarse sólo en la persuasión, no debe realizarse con rapidez ni de manera indiferente.⁹

Los desacuerdos importantes entre los estrategas de la empresa con relación a las declaraciones de la visión y la misión ocasionan problemas si no se resuelven; por ejemplo, los desacuerdos sin resolver en cuanto a la misión de la empresa fueron los causantes de la bancarrota y la eventual liquidación de W.T. Grant. Según informó un ejecutivo:

Hubo grandes inconformidades dentro de la empresa en cuanto a si debíamos seguir la ruta de Kmart o tras la posición de Montgomery Ward y J.C. Penney. Ed Staley y Lou Lustenberger (dos ejecutivos de alto nivel) estaban siempre en desacuerdo con relación al problema, por lo que tomamos una postura intermedia y eso, como consecuencia, resultó en nada.¹⁰

A menudo, los estrategas elaboran declaraciones de la visión y la misión sólo cuando la empresa está en problemas; por supuesto, se necesitan en ese momento. La elaboración y la comunicación de una misión definida durante tiempos difíciles produce, de hecho, resultados espectaculares e incluso revierte la caída; sin embargo, esperar hasta que una empresa esté en problemas para crear una declaración de la visión y la misión es un juego de azar que caracteriza a la gerencia irresponsable. Según Drucker, el momento más importante para preguntarse con seriedad “¿qué queremos llegar a ser?”, y “¿cuál es nuestro negocio?”, es cuando una empresa ha tenido éxito:

El éxito vuelve siempre obsoleto el mismo comportamiento que lo produjo, siempre crea nuevas realidades y distintos problemas. Sólo los cuentos de hadas terminan: “y vivieron felices para siempre”. No es popular ganar las discusiones o hacer olas. Los antiguos griegos sabían que el castigo por el éxito podía ser severo. La gerencia que no se pregunta: “¿cuál es nuestra misión?”, cuando la empresa tiene éxito es, de hecho, presuntuosa, floja y arrogante. No pasará mucho tiempo antes de que el éxito se convierta en un fracaso, pues, tarde o temprano, aun la respuesta más apropiada a la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?”, se vuelve obsoleta.¹¹

En las empresas de divisiones múltiples, los estrategas deben tener la seguridad de que las divisiones lleven a cabo tareas de dirección estratégica que abarquen la elaboración de una declaración de la visión y la misión. Cada división debe incluir a sus propios gerentes y empleados al crear una declaración de la visión y la misión que sea consistente con la misión corporativa y que la apoye.

Una empresa que fracasa al elaborar una declaración de la visión, así como una declaración de la misión integral e inspiradora, pierde la oportunidad de presentarse a sí misma de modo favorable ante los grupos de interés existentes y potenciales. Todas las empresas necesitan clientes, empleados y gerentes, y la mayoría de las empresas tienen acreedores, proveedores y distribuidores. Las declaraciones de la visión y la misión son vehículos eficaces para comunicarse con grupos de interés importantes tanto internos como externos. El valor principal de estas declaraciones como herramientas de dirección estratégica procede de la especificación del propósito final de una empresa:

Proporcionan a los gerentes una unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales, locales y transitorias. Promueven un sentido de expectativas compartidas entre todos los niveles y generaciones de empleados. Consolidan valores a través del tiempo, de los individuos y de los grupos de interés. Proyectan un sentido de valor y propósito que los que están fuera de la empresa identifican y asimilan. Por último, afirman el compromiso de la empresa con la acción responsable, la cual apoya la necesidad de conservar y proteger las exigencias básicas de los integrantes de la empresa con relación a la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en forma sostenida.¹²



CARACTERÍSTICAS DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Una declaración de actitud

Una declaración de la misión es más que una declaración de detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, su alcance es amplio al menos por dos motivos

principales. En primer lugar, una buena declaración de la misión permite la creación y la consideración de una variedad de objetivos y posibles alternativas de estrategias sin reprimir en forma excesiva la creatividad de la gerencia, ya que el exceso de especificidad limitaría el potencial de crecimiento creativo de la empresa. Por otro lado, una declaración demasiado general que no excluya a ninguna de las alternativas estratégicas podría ser disfuncional; por ejemplo, la declaración de la misión de Apple Computer no debe abrir la posibilidad de diversificación hacia los pesticidas, ni Ford Motor Company hacia el procesamiento de alimentos. Como se indicó en el tema sobre perspectiva global, las declaraciones de la misión francesas son más generales que las británicas.

En segundo lugar, una declaración de la misión necesita ser amplia para reconciliar con eficacia las diferencias entre los diversos *grupos de interés* de una empresa y atraerlos. Estos grupos de interés están constituidos por los individuos y grupos de individuos que poseen un interés o derecho especial sobre la empresa. Los grupos de interés incluyen a empleados, gerentes, accionistas, consejos directivos, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, federales y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos ambientales y público en general. Los grupos de interés afectan y reciben el impacto de las estrategias de una empresa, aunque las demandas e intereses de las diversas partes varían y entran a menudo en conflicto; por ejemplo, el público en general se interesa sobre todo en la responsabilidad social, mientras que los accionistas se interesan más en la rentabilidad. Las exigencias sobre cualquier empresa son literalmente miles y



PERSPECTIVA GLOBAL

Aspectos sobre la misión de la empresa a través de los continentes

Los investigadores estudiaron recientemente las declaraciones de la misión en empresas británicas y francesas, cuyos resultados se resumen a continuación.

Los investigadores descubrieron que un método muy participativo (francés) al elaborar una declaración de la misión es más eficaz para lograr el compromiso de los empleados, que uno menos participativo (británico). Las diferencias entre las declaraciones británicas y francesas tienen su origen o se atribuyen a los diversos factores culturales, sociales y económicos de los dos países; por ejemplo en el Reino Unido, debido al dominio del financiamiento del capital, las empresas líderes son compradas y vendidas como productos. En contraste, las tradiciones de la propiedad familiar son más fuertes en Francia y proporcionan un sentido de comunidad, así como un mejor fundamento para la creación de declaraciones de la misión compartidas.

Las declaraciones de la misión británicas son más cortas y específicas y, con frecuencia, los gerentes de alto nivel se encargan de elaborarlas, mientras que las declaraciones de la misión francesas son extensas y generales y, por lo general, todos los gerentes y empleados participan en su creación.

Un amplio estudio realizado a directores generales de todo el mundo reveló los retos para la gerencia. La tabla que sigue a continuación ofrece el porcentaje de directores generales de cada área que consideran diversos temas como un reto para la gerencia. Observe que 38% de los directores generales japoneses pensaba que la "participación de los empleados en la misión de la empresa" era el mayor reto para la gerencia.

<i>Grandes retos para la gerencia en el 2000</i>	<i>Estados Unidos</i>	<i>Europa</i>	<i>Japón</i>
Lealtad del cliente	44%	28%	3%
Manejo de fusiones, adquisiciones y alianzas	30	42	16
Reducción de costos	29	32	41
Participación de los empleados en la misión de la empresa	28	32	38
Competencia por talentos	26	9	3
Incremento de la flexibilidad y la velocidad	24	39	31

Fuente: Adaptado de Julienne Brabet y Mary Klemm, "Sharing the Vision: Company Mission Statements in Britain and France", *Long Range Planning* (febrero de 1994): 84-94; adaptado de Anne Carey y Alejandro Gonzalez, "What's Troubling CEOs?" *USA Today* (12 de agosto de 1999): B1.

entre ellas se encuentran el aire limpio, los empleos, los impuestos; las oportunidades de inversión, de carrera, de empleos equitativas; las prestaciones laborales, los salarios, los sueldos, el agua limpia y los servicios comunitarios. No es posible cumplir con el mismo empeño todas las exigencias de los grupos de interés de una empresa. Una buena declaración de la misión indica la atención relativa que una empresa dedicará para cumplir las exigencias de los diversos grupos de interés. Muchas empresas se orientan hacia la protección del ambiente como respuesta a las exigencias de los grupos de interés, como indica el tema sobre perspectiva del medio ambiente natural.



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

¿Se orienta su empresa hacia la protección del medio ambiente?

El hecho de dirigir una empresa de tal manera que conserve el medio ambiente natural es más que sólo buenas relaciones públicas; es un buen negocio. La protección del medio ambiente es una parte permanente de los negocios por las razones siguientes:

1. La demanda de los consumidores por productos y empaques ambientalmente seguros.
2. Existe una fuerte opinión pública que exige que las empresas realicen negocios de tal manera que conserven el medio ambiente natural.
3. Los grupos defensores del ambiente cuentan ahora con más de 20 millones de miembros estadounidenses.
4. Las regulaciones federales y ambientales cambian con rapidez y se vuelven más complejas.
5. Cada vez más prestamistas examinan las responsabilidades ambientales de las empresas que solicitan préstamos.
6. Muchos consumidores, proveedores, distribuidores e inversionistas evitan hacer negocios con empresas que no se orientan hacia la protección del medio ambiente.
7. Los juicios y las multas en contra de empresas responsables de problemas ambientales van en aumento.

Un mayor número de empresas se están volviendo activas hacia el medio ambiente, lo que significa que están tomando la iniciativa de elaborar e implantar estrategias que conserven el medio ambiente y, al mismo tiempo, mejoren su eficiencia y eficacia. La vieja alternativa indeseable es ser reactivo al medio ambiente, es decir, esperar que la ley o los consumidores impongan a la empresa presiones ambientales. Una política reactiva hacia el medio ambiente conduce con frecuencia a costos de limpieza elevados, muchos juicios por responsabilidad, pérdida de participación en el mercado, disminución de la lealtad de los clientes y costos médicos más altos. Como contraste, una política activa hacia el medio ambiente considera a las presiones ambientales como oportunidades e incluye ac-

ciones como el desarrollo de productos y empaques orgánicos, la conservación de la energía, la reducción de la basura, el reciclaje y la creación de una cultura corporativa que sea sensible al medio ambiente.

La política activa hacia el medio ambiente obliga a una empresa a innovar y mejorar los procesos, lo que conduce a la reducción de la basura, el mejoramiento de la eficiencia, una mejor calidad y mayores utilidades. Las empresas exitosas evalúan hoy día "la utilidad en la conservación del medio ambiente" en decisiones que varían desde la elaboración de una declaración de la misión hasta la determinación de la ubicación de la fábrica, la tecnología de manufactura, el diseño, los productos, el empaque y las relaciones con los consumidores. Una política ambiental activa es sencillamente un buen negocio; sin embargo, el *Wall Street Journal* informa que el interés de los consumidores por comprar productos que no dañen el medio ambiente ha disminuido de modo significativo desde el 2000. El *Journal* afirma que "el marketing ecológico se desvanece con mayor rapidez que el ozono sobre la región antártica". Muchas empresas concluyen ahora que el lanzamiento de ventas de productos ecológicos no funciona. En la actualidad, los consumidores "dejan su conciencia en los rellenos sanitarios cuando se dirigen a la tienda". Más del 40% de los consumidores "no adquieren productos ecológicos porque temen que éstos no funcionen tan bien". El resto de los consumidores se centran en el precio y la comodidad. Las tasas de reciclaje de botellas de plástico disminuyeron 66% en Estados Unidos de 1995 al 2000. Incluso la ciudad de Nueva York está considerando la eliminación de todos los servicios de reciclaje de metal, vidrio y plástico con la finalidad de ahorrar 57 millones de dólares al año.

Fuente: Adaptado de "The Profit in Preserving America", *Forbes* (11 de noviembre de 1991): 181-189; y Forest Beinhardt, "Bringing the Environment Down to Earth", *Harvard Business Review* (julio y agosto de 1999): 149-158; Christine Rosen, "Environmental Strategy and Competitive Advantage", *California Management Review* 43, 3 (primavera de 2001): 8-15; y Geoffrey Fowler, "Green Sales Pitch Isn't Moving Many Products", *Wall Street Journal* (6 de marzo de 2002): B1 y B4.

El logro del equilibrio exacto entre la especificidad y la generalidad es difícil de lograr, pero bien vale la pena el esfuerzo. George Steiner ofrece el siguiente comentario sobre la necesidad de una declaración de la misión para tener un alcance amplio:

La mayoría de las declaraciones de la misión de las empresas se expresan con niveles elevados de abstracción. La imprecisión, sin embargo, tiene sus virtudes. Las declaraciones de la misión no están diseñadas para expresar fines concretos, sino más bien para proporcionar motivación, dirección general, imagen, carácter y filosofía para guiar a la empresa. Un exceso de detalles podría ser contraproducente, ya que las especificaciones concretas podrían ser la base para que surgiera la oposición. La precisión podría reducir la creatividad en la formulación de una misión o un propósito aceptable. Una vez que un objetivo se establece en forma concreta, crea una rigidez en una empresa y se resiste al cambio. La imprecisión permite que otros gerentes afinen los detalles y que quizá incluso modifiquen los patrones generales. La imprecisión permite una mayor flexibilidad para adaptarse a los ambientes cambiantes y a las operaciones internas; aumenta la flexibilidad en la implantación.¹³

Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable. Una declaración de la misión eficaz hace que surjan también sentimientos y emociones positivos hacia una empresa; es inspiradora en el sentido de que motiva a los lectores a la acción. Una declaración de la misión eficaz da la impresión de que una empresa es exitosa, posee dirección y cuenta con suficiente tiempo, apoyo e inversión de parte de todos los grupos socioeconómicos de personas.

La declaración de la misión refleja los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que se basan en análisis pronósticos externos e internos. La misión de la empresa debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas. La declaración de la misión debe ser dinámica en orientación, permitiendo los puntos de vista sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras y las menos prometedoras.

Una orientación hacia el cliente

Una buena declaración de la misión describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. Según Vern McGinnis, una declaración de la misión debe: 1) definir lo que la empresa es y lo que aspira a ser; 2) ser lo suficientemente limitada que excluya algunas empresas y lo suficientemente amplia que permita el crecimiento creativo; 3) distinguir a una empresa determinada de todas las demás; 4) servir como un esquema para evaluar tanto las actividades presentes como las futuras; y 5) estar establecida en términos tan claros que sea entendida a través de toda la empresa.¹⁴

Una buena declaración de la misión refleja las acciones anticipadas de los clientes. En lugar de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado, la filosofía operativa de las empresas debe ser identificar las necesidades de los clientes y entonces ofrecer un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades. Las buenas declaraciones de la misión expresan la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes. Éste es el motivo por el que la declaración de la misión de AT&T se centra en la comunicación más que en los teléfonos; es por esto que la declaración de la misión de Exxon/Mobil da mayor importancia a la energía que al petróleo y el gas; ésta es la razón por la que la declaración de la misión de Union Pacific se centra en el transporte más que en los ferrocarriles; por este motivo, la declaración de la misión de Universal Studio se concentra en el entretenimiento más que en las películas. Las siguientes expresiones sobre la utilidad son importantes para elaborar una declaración de la misión:

No me ofrezca cosas.

No me ofrezca ropa. Ofrézcame una apariencia atractiva.



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Excluye la revolución del Internet a los pobres y a las minorías?

Sí. El U.S. Department of Commerce condujo recientemente un estudio masivo que concluyó que la revolución del Internet en Estados Unidos excluye sobre todo a los pobres, las minorías, las áreas rurales y el centro de las ciudades. Este hecho aumenta aún más la brecha entre ricos y pobres en este país y entre los que tienen estudios y aquellos que no los tienen.

Casi el 90% de todas las acciones comunes de las empresas de Estados Unidos están en poder del 10% de los estadounidenses más opulentos. Este 10% de estadounidenses posee el 73.2% del valor neto de este país hoy día, por arriba del 68.2% correspondiente a 1983. La disparidad en la propiedad de acciones entre los estadounidenses ricos y los pobres ejemplifica la separación creciente entre las clases económicas.

El *Wall Street Journal* informó en el 2002 que el uso del Internet crece con mayor lentitud entre los pobres y las

minorías. La llamada división digital aumenta la brecha entre ricos y pobres en Estados Unidos. El presidente Bush se opone a las propuestas democráticas de otorgar incentivos fiscales a las empresas que brinden acceso a Internet a los pobres y a las áreas rurales. El porcentaje de la brecha entre los estadounidenses que ganan 25 mil dólares o menos al año y que utilizan el Internet, en comparación con los estadounidenses que obtienen más de 75 mil dólares al año ha aumentado del 35 al 50% entre 1997 y 2002, a pesar del progreso en ambos grupos.

Fuentes: Adaptado de David Lieberman, "Internet Gap Widening-Study: Revolution Bypassing Poor; Minorities", *USA Today* (9 de julio de 1999): 1A; Jacob Schlesinger, "Wealth Gap Grows: Why Does It Matter", *The Wall Street Journal* (13 de septiembre de 1999); Al Alejandro Gonzalez, "Average Net Worth for U. S. Families", *USA Today* (12 de octubre de 1999): 5A; Yochi Dreazen, "White House Takes Aim at Technology Programs", *Wall Street Journal* (27 de febrero de 2002): A22.

No me ofrezca zapatos. Ofrézcame comodidad para mis pies y placer al caminar.

No me ofrezca una casa. Ofrézcame seguridad, comodidad y un lugar limpio y en armonía.

No me ofrezca libros. Ofrézcame horas de placer y el beneficio del conocimiento.

No me ofrezca discos. Ofrézcame entretenimiento y el sonido de la música.

No me ofrezca herramientas. Ofrézcame los beneficios y el placer que se obtienen al elaborar cosas bellas.

No me ofrezca muebles. Ofrézcame comodidad y la quietud de un sitio acogedor.

No me ofrezca cosas. Ofrézcame ideas, emociones, ambientes, sentimientos y beneficios.

Por favor, no me ofrezca *cosas*.

Una razón importante para elaborar una declaración de la misión es atraer a los clientes que dan sentido a una empresa. En la actualidad, los clientes de hoteles desean usar el Internet, así que cada vez más hoteles ofrecen este servicio. Una descripción clásica del propósito de una empresa revela la importancia relativa de los clientes en una declaración de la misión:

El cliente es quien determina lo que es una empresa. El deseo que tiene el cliente por sí mismo de pagar por un producto o servicio convierte los recursos económicos en riqueza y las cosas en productos. Lo que una empresa piensa que produce no es de importancia prioritaria, especialmente no lo es para el futuro de la empresa así como para su éxito. Lo que el cliente piensa que está comprando, lo que considera valioso, eso sí es decisivo, pues determina lo que una empresa es, lo que produce y si prosperará. Y lo que el cliente compra y considera valioso nunca es un producto, sino siempre es una utilidad, es decir, lo que un producto o servicio hace por él. El cliente es el fundamento de una empresa y la mantiene en existencia.¹⁵

Una declaración de la política social

El término *política social* abarca la filosofía de la gerencia y el pensamiento de los niveles más altos de una empresa. Por este motivo, la política social afecta la elaboración de la declaración de la misión de una empresa. Los problemas sociales exigen que los estrategas consideren no sólo lo que la empresa debe a sus diversos grupos de interés, sino también las responsabilidades que ésta tiene con los consumidores, los defensores del ambiente, las minorías, las comunidades y otros grupos. Después de décadas de debate sobre el tema de la responsabilidad social, muchas empresas aún luchan para determinar las políticas sociales apropiadas. Como indica la perspectiva del comercio electrónico, existe una brecha cada vez mayor en cuanto al bienestar económico entre los ricos y los pobres de Estados Unidos.

El problema de la responsabilidad social surge cuando una empresa establece su misión. El impacto que la sociedad ejerce sobre la empresa y viceversa es mayor año con año. Las políticas sociales afectan en forma directa a los clientes, los productos y servicios, los mercados, la tecnología, la rentabilidad, el concepto propio y la imagen pública de una empresa. La política social de una empresa debe estar integrada en todas las actividades de dirección estratégica, incluyendo la elaboración de una declaración de la misión. La política social corporativa se debe diseñar y articular durante la formulación de la estrategia, establecer y administrar durante la implantación de la estrategia y reafirmar o cambiar durante la evaluación de la estrategia.¹⁶ El punto de vista que surge con relación a la responsabilidad social sostiene que los problemas sociales se deben tratar de manera tanto directa como indirecta al determinar las estrategias. En el 2002, el *Wall Street Journal* clasificó a las empresas más comprometidas con la responsabilidad social en la forma siguiente:¹⁷

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. Johnson & Johnson | 9. McDonald's |
| 2. Coca-Cola | 10. 3M |
| 3. Wal-Mart | 11. UPS |
| 4. Anheuser Busch | 12. FedEx |
| 5. Hewlett-Packard | 13. Target |
| 6. Walt Disney | 14. Home Depot |
| 7. Microsoft | 15. General Electric |
| 8. IBM | |

VISITE LA RED

Ofrece ejemplos de declaraciones de la visión y la misión que pueden ser criticadas.

<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld015.htm>;
<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld014.htm>;
<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld017.htm>

Las empresas deben tratar de participar en actividades sociales que generen beneficios económicos; por ejemplo, Merck & Co. desarrolló recientemente el medicamento ivermectin para tratar la ceguera de río, enfermedad causada por una larva parásita de mosca que es endémica en las áreas tropicales pobres de África, Medio Oriente y Latinoamérica. En un gesto sin precedentes que reflejó su compromiso corporativo con la responsabilidad social, Merck puso el ivermectin a disposición del personal médico en todo el mundo sin costo alguno. La acción de Merck destaca el dilema de los medicamentos huérfanos, que no ofrecen a las empresas farmacéuticas ningún incentivo económico para su desarrollo y distribución.

A pesar de las diferencias en el abordaje, la mayoría de las empresas estadounidenses tratan de asegurar a los individuos que no pertenecen a la empresa que conducen sus negocios con responsabilidad social. La declaración de la misión es un instrumento eficaz para transmitir este mensaje.



COMPONENTES DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. La mayoría de los estudiantes y académicos de dirección estratégica consideran que una declaración eficaz presenta nueve características o componentes. Puesto que una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación:

1. *Clientes*: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. *Productos o servicios*: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. *Mercados*: geográficamente, ¿dónde compete la empresa?
4. *Tecnología*: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. *Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. *Filosofía*: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. *Concepto propio*: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. *Preocupación por la imagen pública*: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. *Interés en los empleados*: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

La tabla 2-2 muestra extractos de las declaraciones de la misión de diferentes empresas para ejemplificar los nueve componentes básicos de la declaración de la misión.



PLANTEAMIENTO POR ESCRITO Y EVALUACIÓN DE LAS DECLARACIONES DE LA MISIÓN

Quizá la mejor manera de desarrollar una habilidad para escribir y evaluar las declaraciones de la misión sea estudiar las misiones de empresas reales; por lo tanto, la tabla 2-3 presenta seis declaraciones de la misión, que entonces se evalúan en la tabla 2-4 con base en los nueve criterios presentados anteriormente.

No existe una declaración de la misión exclusiva para una empresa en particular, así que se requiere tener buen juicio para evaluar las declaraciones de la misión. La tabla 2-4 *Si* indica que la declaración de la misión proporcionada responde en forma satisfactoria a la pregunta planteada en la tabla 2-2 para el criterio de evaluación respectivo. Algunos individuos son más exigentes que otros al evaluar las declaraciones de la misión de esta manera; por ejemplo, si una declaración incluye la palabra *empleados* o *cliente*, ¿es esto suficiente por sí solo para el componente respectivo? Algunas empresas responden de manera afirmativa y otras de manera negativa. Es necesario plantearse uno mismo esta pregunta: "si trabajara para esta empresa, ¿habría sido mejor que incluyera un componente particular en la declaración de su misión?" Quizá el asunto importante aquí sea que las declaraciones de la misión incluyen de alguna manera cada uno de los nueve componentes.

Según indica la tabla 2-4, la declaración de la misión de Dell Computer fue clasificada como la mejor entre las seis declaraciones evaluadas; no obstante, observe que la declaración de Dell Computer carece de la inclusión de los componentes de la "filosofía" y del "interés en los empleados". La declaración de la misión de PepsiCo fue evaluada como la peor porque incluyó sólo tres de los nueve componentes. Observe que sólo una de estas seis declaraciones incluía el componente "tecnología" en su documento.

VISITE LA RED

Proporciona las declaraciones de la visión y la misión del NIH Clinical Center, así como su plan estratégico general. <http://www.cc.nih.gov/od/strategic/index.html>

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

1. CLIENTES

Creemos que nuestra primera responsabilidad son los médicos, enfermeras, pacientes y madres, así como todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios (Johnson & Johnson).

Para ganar 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 el molibdeno, el carbón, el mineral de hierro, el cobre, el plomo, el zinc, el petróleo y el gas natural, la potasa, los fosfatos, el níquel, el tungsteno, la plata, el oro y el magnesio (AMAX Engineering Company).

Standard Oil Company (Indiana) es una empresa que busca y produce aceite crudo, gas natural y líquidos de gas natural; manufactura productos de alta calidad útiles para la sociedad a partir de estas materias primas; distribuye y vende dichos productos y ofrece servicios relacionados dependientes al público consumidor a precios razonables (Standard Oil Company).

3. MERCADOS

Nos dedicamos a que Corning Glass Works logre el éxito total como competidor a nivel mundial (Corning Glass Works).

Destacamos los mercados norteamericanos, aunque se explorarán las oportunidades mundiales (Blockway).

4. TECNOLOGÍA

Control Data opera en el negocio de la aplicación de la microelectrónica y la tecnología de cómputo en dos áreas generales: hardware de cómputo y servicios de mejoramiento de cómputo, los cuales incluyen computación, información, educación y finanzas (Control Data).

Seguiremos luchando por satisfacer las preferencias de los adultos fumadores por medio del desarrollo de tecnologías que tengan el potencial de reducir los riesgos de salud relacionados con el tabaquismo (RJ Reynolds).

5. INTERÉS EN LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD

En cuanto a esto, la empresa conducirá sus operaciones con prudencia, al igual que proporcionará las utilidades y el crecimiento que garanticen el éxito final de Hoover (Hoover Universal).

Satisfacer la necesidad mundial de conocimiento, obteniendo una utilidad justa por medio de la adhesión, evaluación, producción y 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 nivel mundial apoya una filosofía de la gerencia que valora al personal por encima de las utilidades (Kellogg).

Todo esto es parte de la filosofía de Mary Kay, la cual se basa en la regla de oro. Un espíritu que comparta y sea generoso, donde las personas den alegremente su tiempo, conocimiento y experiencia (Mary Kay Cosmetics).

7. CONCEPTO PROPIO

Crown Zellerbach se compromete a la competencia continua e intensa durante 1 000 días dando rienda suelta a las habilidades constructivas y creativas y a las energías 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 funcionar como un buen ciudadano corporativo a nivel local, estatal y nacional en todos los países donde hacemos negocio (Pfizer).

TABLA 2-2 Ejemplos de los nueve componentes esenciales de una declaración de la misión (continuación)

9. INTERÉS EN LOS EMPLEADOS

Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y conservar al personal con habilidades, carácter y dedicación excepcionales por medio del ofrecimiento de buenas condiciones laborales, un liderazgo de nivel superior, una compensación con base en el desempeño, un programa de prestaciones atractivo, la oportunidad de crecimiento y un alto nivel de seguridad del empleo (The Wachovia Corporation).

Compensar a los empleados por medio de la remuneración y de incentivos que sean competitivos con otras oportunidades de empleo en su área geográfica y acorde con sus contribuciones hacia las operaciones corporativas eficientes (Public Service Electric & Gas Company).

TABLA 2-3 Declaraciones de la misión de seis empresas

La misión de PepsiCo es incrementar el valor de la inversión de nuestros accionistas. Esto lo logramos a través del crecimiento de las ventas, los controles de costos y la inversión inteligente de los recursos. Creemos que nuestro éxito comercial depende de proporcionar calidad y valor a nuestros consumidores y clientes; ofrecer productos seguros, saludables, eficientes económicamente y sólidos en el aspecto ambiental; y proporcionar un rendimiento justo a nuestros inversionistas al mismo tiempo que nos adherimos a las normas de integridad más elevadas.

La misión de Ben & Jerry es producir, distribuir y vender helado y productos relacionados totalmente naturales y de la mejor calidad, con una amplia variedad de sabores innovadores y elaborados con productos lácteos procedentes de Vermont. Operar la empresa sobre una base financiera sólida de crecimiento rentable, incrementando el valor para nuestros accionistas y creando oportunidades de carrera y recompensas financieras para nuestros empleados. Operar la empresa de tal manera que reconozca, de manera activa, el papel central que desempeñan los negocios en la estructura de la sociedad por medio de la puesta en marcha de programas innovadores para mejorar la calidad de vida de una extensa comunidad (local, nacional e internacional).

La misión del Institute of Management Accountants (IMA) es proporcionar a sus miembros oportunidades de desarrollo personal y profesional a través de la educación, la asociación con profesionales de negocios y la certificación de habilidades en contabilidad administrativa y dirección en finanzas. La IMA es reconocida a nivel mundial por la comunidad financiera como una institución respetable que influye en los conceptos y en las prácticas éticas de la contabilidad administrativa y la dirección en finanzas.

La misión de Genentech, Inc. es ser la empresa líder en biotecnología que utiliza información genética humana para desarrollar, manufacturar y comercializar productos farmacéuticos que satisfagan las necesidades médicas importantes aún sin resolver. Nos comprometemos a mostrar normas elevadas de integridad, contribuyendo al mejor interés de los pacientes, la profesión médica y de nuestros empleados, así como a obtener rendimientos significativos para nuestros accionistas con base en la búsqueda continua de la excelencia científica.

La misión del Barrett Memorial Hospital es operar una instalación de atención médica de excelente calidad, proporcionando una mezcla de servicios apropiada a los habitantes de Beaverhead County y de áreas circundantes. El servicio se otorga teniendo un interés último en los pacientes, el equipo médico, el personal del hospital y la comunidad. El Barrett Memorial Hospital asume un papel de liderazgo sólido en la coordinación y el desarrollo de recursos relacionados con la salud dentro de la comunidad.

La misión de Dell Computer es llegar a ser la empresa de cómputo más exitosa en el mundo al proporcionar la mejor experiencia al cliente en los mercados donde servimos. Al hacerlo así, Dell satisface las expectativas del cliente en cuanto a mejor calidad, tecnología líder, establecimiento de precios competitivos, responsabilidad individual y corporativa, mejor servicio y apoyo en su clase, capacidad de adaptarse a las necesidades, ciudadanía corporativa superior y estabilidad financiera.

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

COMPONENTES					
<i>Empresa</i>	<i>Clientes</i>	<i>Productos o servicios</i>	<i>Mercados</i>	<i>Tecnología</i>	<i>Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</i>
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
Barrett Memorial Hospital	Sí	Sí	Sí	No	No
Dell Computer	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		<i>Filosofía</i>	<i>Concepto propio</i>	<i>Preocupación por la imagen pública</i>	<i>Interés en 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

VISITE LA RED

Proporciona el plan estratégico de Kansas State University, incluyendo las declaraciones de su visión y misión. www.ksu.edu/provost/planning/

Toda empresa tiene un propósito único y una razón de ser. Esta distinción se debe reflejar en las declaraciones de la visión y la misión. La naturaleza de la visión y la misión puede representar tanto una ventaja como una desventaja competitiva para la empresa. Una empresa logra gran comprensión de su propósito cuando los estrategas, los gerentes y los empleados elaboran y comunican una visión y misión definidas. Drucker afirma que la creación de una visión y misión definidas de la empresa es la "responsabilidad principal de los estrategas".

Una buena declaración de la misión identifica a los clientes, los productos o servicios, el mercado, la tecnología, el interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía, el concepto propio, la preocupación por la imagen pública y el interés en los empleados de una empresa. Estos nueve componentes básicos sirven como esquema práctico para evaluar y escribir las declaraciones de la misión. Las declaraciones de la visión y la misión ofrecen dirección a todas las actividades de planificación, ya que constituyen el primer paso en la dirección estratégica.

Las declaraciones de la visión y la misión bien diseñadas son esenciales en la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La creación y comunicación de una visión y misión definidas de la empresa es una de las tareas más ignoradas en la dirección estratégica. Sin declaraciones definidas de la visión y la misión, las acciones a corto plazo de una empresa pueden ser contraproducentes para los intereses a largo plazo. Las declaraciones de la visión y la misión siempre deben someterse a revisión pero, si se elaboran con esmero, requerirán menos cambios importantes. Por lo general, las empresas revisan sus declaraciones de visión y misión anualmente. Las declaraciones de la misión eficaces soportan la prueba del tiempo.

Las declaraciones de la visión y la misión son herramientas fundamentales para los estrategas, un hecho ilustrado en un cuento corto que contó Peter Schultz, antiguo director general de Porsche:

Tres personas estaban trabajando en una construcción. Todas realizaban el mismo trabajo, pero cuando a cada una se le preguntó cuál era su trabajo, las respuestas variaron: "romper rocas", respondió la primera; "ganarme la vida", contestó la segunda; "ayudar a construir una catedral", dijo la tercera. Pocos de nosotros tenemos la capacidad de construir catedrales, pero en la medida que podamos ver la catedral en cualquier causa que sigamos, el trabajo parecerá más valioso. Los buenos estrategas y una misión definida nos ayudan a encontrar esas catedrales en lo que de otra forma podrían ser problemas sombríos y causas vacías.¹⁸

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en www.pearsonedlatino.com/david para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Clientes (p. 69)	Declaración del credo (p. 59)	Mercados (p. 69)
Componentes de la declaración de la misión (p. 69)	Filosofía (p. 69)	Política social (p. 68)
Concepto propio (p. 69)	Grupos de interés (p. 64)	Preocupación por la imagen pública (p. 69)
Declaración de la misión (p. 59)	Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad (p. 69)	Productos o servicios (p. 69)
Declaración de la visión (p. 59)	Interés en los empleados (p. 69)	Tecnología (p. 69)

PREGUNTAS DE REPASO

- Compare las declaraciones de la visión y la misión en cuanto a composición e importancia.
- ¿Requieren las estaciones de servicio local contar con declaraciones por escrito de la visión y la misión? ¿Por qué?
- ¿Por qué cree que las empresas que tienen una declaración de la misión integral logran un mejor rendimiento? ¿Contar con una misión integral produce un rendimiento alto?
- Explique por qué una declaración de la misión no debe incluir estrategias ni objetivos.
- ¿Cuál es el concepto propio de su colegio o universidad? ¿Cómo lo expondría en una declaración de la misión?
- Explique el valor principal de una declaración de la visión y de la misión.
- ¿Por qué es importante para una declaración de la misión ser conciliatoria?
- Según su opinión, ¿cuáles son los tres componentes más importantes que se deben incluir al escribir una declaración de la misión? ¿Por qué?
- ¿De qué manera podrían diferir las declaraciones de la misión de una empresa lucrativa y de una no lucrativa?
- Escriba una declaración de la visión y la misión de la empresa que usted elija.
- Vaya a www.altavista.com y realice una investigación con los conceptos clave *declaración de la visión* y *declaración de la misión*. Encuentre varias declaraciones de la visión y la misión y evalúe los documentos.
- ¿Cuáles son los principales grupos de interés del banco donde usted lleva a cabo sus operaciones en su localidad? ¿Cuáles son las exigencias principales de esos grupos de interés?
- Elija una de las lecturas actualizadas al final de este capítulo. Busque ese artículo en la biblioteca de su universidad y elabore un informe oral de cinco minutos, resumiendo el artículo, para presentar en clase.

REFERENCIAS

- BARBARA BARTKUS; MYRON GLASSMAN y BRUCE MCAFEE, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* (noviembre y diciembre del 2000): 23.
- PETER DRUCKER, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974): 61.
- FRED DAVID, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, núm. 1 (febrero de 1989): 90-92; John Pearce II y Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line," *Academy of Management Executive* 1, núm. 2 (mayo de 1987): 110.
- JOSEPH QUIGLEY, "Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It," *Business Horizons* (septiembre y octubre de 1994): 39.
- ANDREW CAMPBELL y SALLY YEUNG, "Creating a Sense of Mission," *Long Range Planning* 24, núm. 4 (agosto de 1991): 17.
- CHARLES RARICK y JOHN VITTON, "Mission Statements Make Cents," *Journal of Business Strategy* 16 (1995): 11. Véase también, Christopher Bart y Mark Baetz, "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study," *Journal of Management Studies* 35 (1998): 823; "Mission Possible," *BusinessWeek* (agosto de 1999): F12.
- W. R. KING y D. I. CLELAND, *Strategic Planning and Policy* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold (1979): 124.
- BRIAN DUMAINE, "What the Leaders of Tomorrow See," *Fortune* (3 de julio de 1989): 50.
- DRUCKER, 78, 79.

10. "How W. T. Grant Lost \$175 Million Last Year," *BusinessWeek* (25 de febrero de 1975): 75.
11. DRUCKER, 88.
12. JOHN PEARCE II, "The Company Mission as a Strategic Tool," *Sloan Management Review* 23, núm. 3 (primavera de 1982): 74.
13. GEORGE STEINER, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* Nueva York: The Free Press (1979): 160.
14. VERN MCGINNIS, "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning," *Business* 31, núm. 6 (noviembre y diciembre de 1981): 41.
15. DRUCKER, 61.
16. ARCHIE CARROLL y FRANK HOY, "Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management," *Journal of Business Strategy* 4, núm. 3 (invierno de 1984): 57.
17. RONALD ALSOP, "Perils of Corporate Philanthropy," *Wall Street Journal* (16 de enero de 2002): p. 81.
18. ROBERT WATERMAN, hijo, *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (Nueva York: Bantam, 1987); *Business Week* (14 de septiembre de 1987): 120.

LECTURAS ACTUALIZADAS

- BAETZ, MARK C. y CHRISTOPHER K. BART, "Developing Mission Statements Which Work." *Long Range Planning* 29, núm. 4 (agosto de 1996): 526-533.
- BARTKUS, BARBARA; MYRON GLASSMAN y R. BRUCE McAFEE, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre del 2000): 23.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. y SUMANTRA GHOSHAL, "Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose." *Harvard Business Review* (noviembre y diciembre de 1994): 79-90.
- BRABET, JULIENNE y MARY KLEMM, "Sharing the Vision: Company Mission Statements in Britain and France." *Long Range Planning* (febrero de 1994): 84-94.
- CIULLA, JOANNE B., "The Importance of Leadership in Shaping Business Values." *International Journal of Strategic Management* 32, núm. 2 (abril de 1999): 166-172.
- COLLINS, JAMES C. y JERRY I. PORRAS, "Building a Visionary Company." *California Management Review* 37, núm. 2 (invierno de 1995): 80-100.
- COLLINS, JAMES C. y JERRY I. PORRAS, "Building Your Company's Vision." *Harvard Business Review* (septiembre y octubre de 1996): 65-78.
- CUMMINGS, STEPHEN y JOHN DAVIES, "Brief Case—Mission, Vision, Fusion." *Long Range Planning* 27, núm. 6 (diciembre de 1994): 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): 594-604.
- GRATTON, LYNDA, "Implementing a Strategic Vision—Key Factors for Success." *Long Range Planning* 29, núm. 3 (junio de 1996): 290-303.
- GRAVES, SAMUEL B. y SANDRA A. WADDOCK, "Institutional Owners and Corporate Social Performance." *Academy of Management Journal* 37, núm. 4 (agosto de 1994): 1034-1046.
- HEMPHILL, THOMAS A., "Legislating Corporate Social Responsibility." *Business Horizons* 40, núm. 2 (marzo y abril de 1997): 53-63.
- JONES, IAN W. y MICHAEL G. POLLITT, "Putting Values into Action: Lessons from Best Practice." *International Journal of Strategic Management* 32, núm. 2 (abril de 1999): 162-165.
- 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): 740-769.
- LISSAK, MICHAEL y JOHAN ROOS, "Be Coherent, Not Visionary." *Long Range Planning* 34, núm. 1 (febrero de 2001): 53.
- MCTAVISH, RON, "One More Time: What Business Are You In?" *Long Range Planning* 28, núm. 2 (abril de 1995): 49-60.
- MARKOCZY, L., "Consensus Formation During Strategic Change." *Strategic Management Journal* 22, núm. 11 (noviembre de 2001): 1013.
- MARTIN, ROGER L., "The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility." *Harvard Business Review* (marzo del 2002): 68.
- MITOFF, IAN I. y ELIZABETH A. DENTON, "A Study of Spirituality in the Workplace." *Sloan Management Review* 40, núm. 4 (verano de 1999): 83-92.
- NASSER, JAC., "Ford Motor Company's CEO Jac Nasser on Transformational Change, E-business, and Environmental Responsibility." *Academy of Management Journal* 14, núm. 3 (agosto de 2000): 46.
- OSBORNE, RICHARD L., "Strategic Values: The Corporate Performance Engine." *Business Horizons* 39, núm. 5 (septiembre y octubre de 1996): 41-47.
- 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): 477-490.
- MESA REDONDA, "Business as a Living System: The Value of Industrial Ecology." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera de 2001): 16.
- SHANKLIN, WILLIAM L., "Creatively Managing for Creative Destruction." *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre de 2000): 29.
- SNYDER, NEIL H. y MICHELLE GRAVES, "The Editor's Chair: Leadership and Vision." *Business Horizons* 37, núm. 1 (enero y febrero de 1994): 1-7.
- SWANSON, DIANE L., "Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model." *Academy of Management Review* 20, núm. 1 (enero de 1995): 43-64.
- SWANSON, DIANE L., "Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance." *Academy of Management Review* 24, núm. 3 (julio de 1999): 506-521.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

EJERCICIO PRÁCTICO 2A ►

Evaluación de las declaraciones de la misión

PROPÓSITO

La declaración de la misión de una empresa es una parte integral de la dirección estratégica, ya que proporciona una dirección para la formulación, implantación y evaluación de las actividades estratégicas. Este ejercicio práctico le ayudará a evaluar las declaraciones de la misión, que es un requisito previo para elaborar una buena declaración de la misión por escrito.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Su profesor seleccionará algunas o todas las declaraciones de la misión siguientes con el propósito de evaluarlas. En una hoja de papel construya una matriz de evaluación como la que presenta la tabla 2-4. Evalúe las declaraciones de la misión con base en los nueve criterios expuestos en el capítulo.
- Paso 2** Anote *sí* en las celdillas correspondientes de la matriz de evaluación cuando la declaración de la misión respectiva cumpla de manera satisfactoria con los criterios deseados. Escriba *no* en las celdillas correspondientes cuando la declaración de la misión respectiva no satisfaga los criterios establecidos.

DECLARACIONES DE LA MISIÓN

Criterion Productions, Inc.

La misión de Criterion Productions, Inc. es aumentar el éxito de todos los que aprovechen nuestros productos y servicios al proporcionarles un mejoramiento de imagen, así como un medio que comunique la identidad corporativa de nuestro cliente y un mensaje distintivo a una audiencia seleccionada. Criterion Productions, Inc. ofrece una ventaja específica y un valor superior en todas las necesidades de producción de su video. Asesoraremos a nuestros clientes en sus intentos por crecer y prosperar a través de asociaciones con celebridades que sean "realmente adecuadas" para su industria y que posean las cualidades y características más respetadas por nuestros clientes.

Mid-America Plastics, Inc.

"Mejoramiento continuo todos los días, en todo lo que hacemos."

Para que podamos cumplir nuestra misión, cada empleado debe estar "comprometido con la excelencia" en todo lo que haga, llevando a cabo su tarea de la manera correcta desde la primera vez.

Hatboro Area YMCA

Traducir los principios de la herencia cristiana de la YMCA en programas de crianza de niños, fortalecimiento de familias, construcción de comunidades sólidas y desarrollo de mentes, cuerpos y espíritus saludables para todos.

Integrated Communications, Inc.

Nuestra misión consiste en que nuestros clientes nos perciban como una empresa que ofrece excelente calidad de servicio y de representación, proporcionada con un sentido de propiedad, amistad, orgullo individual y espíritu de equipo. Lograremos esto con la calidad de nuestros productos inalámbricos que proveen soluciones completas a las necesidades de nuestros clientes. Además, a través de una lealtad inflexible hacia nuestros clientes y proveedores, ICI ofrecerá oportunidades y seguridad a nuestros empleados y además aumentará al máximo nuestro crecimiento financiero a largo plazo.

American Counseling Association (ACA)

La misión de ACA es promover la confianza pública en la profesión de consejería.

Idaho Hospital Association

La misión de Idaho Hospital Association es ofrecer representación, defensa y asistencia a los miembros de hospitales y sistemas de atención a la salud, así como a los servicios de salud que ellos proporcionan. La asociación, a través del liderazgo y la colaboración entre los proveedores de atención a la salud, fomenta un cuidado de la salud de calidad que sea accesible financieramente a todos los habitantes de Idaho.

EJERCICIO PRÁCTICO 2B ▶

Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

No existe una mejor declaración de la visión o la misión para una empresa determinada. Los analistas consideran que AMR requiere declaraciones de la visión y la misión definidas para sobrevivir. Elaborar una declaración de la misión por escrito que incluya los componentes deseados y, que al mismo tiempo, sea inspiradora y conciliadora, requiere un análisis cuidadoso. Las declaraciones de la misión no deben ser demasiado extensas, por lo que son preferibles las que incluyan menos de 200 palabras.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Tómese 15 minutos para escribir las declaraciones de la visión y la misión para AMR. Revise el caso para obtener los detalles necesarios conforme prepara sus declaraciones.
- Paso 2** Reúnase con tres compañeros de clase y forme un equipo de cuatro personas. Lean en silencio las declaraciones de unos y otros. Como equipo, elijan la mejor declaración de la visión y la mejor declaración de la visión de su grupo.
- Paso 3** Lea las mejores declaraciones en clase.

EJERCICIO PRÁCTICO 2C ▶

Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para mi universidad

PROPÓSITO

La mayoría de las universidades cuentan con una declaración de la visión y la misión. El propósito de este ejercicio consiste en practicar la elaboración por escrito de una declaración de la visión y la misión para una empresa no lucrativa como su propia universidad.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Tómese 15 minutos para escribir una declaración de la visión y una declaración de la misión para su universidad. La declaración de la misión no debe contener más de 200 palabras.
- Paso 2** Lea sus declaraciones de la visión y la misión en clase.
- Paso 3** Determine si su institución posee una declaración de la visión y la misión. Revise al inicio de su manual universitario. Si su institución cuenta con una declaración por escrito, establezca contacto con un administrador de la institución a quien pueda preguntarle de qué manera y cuándo se elaboró la declaración. Comparta esta información con la clase. Analice la declaración de la misión de su universidad a la luz de los conceptos que expone este capítulo.

**EJERCICIO
PRÁCTICO 2D ▶**

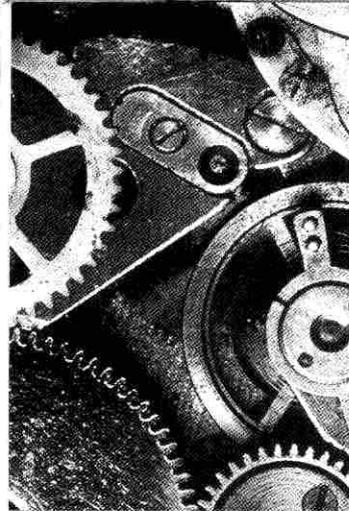
Conducción de la
investigación de
la declaración
de la misión

PROPÓSITO

Este ejercicio ofrece la oportunidad de estudiar la naturaleza y el papel que desempeñan las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica.

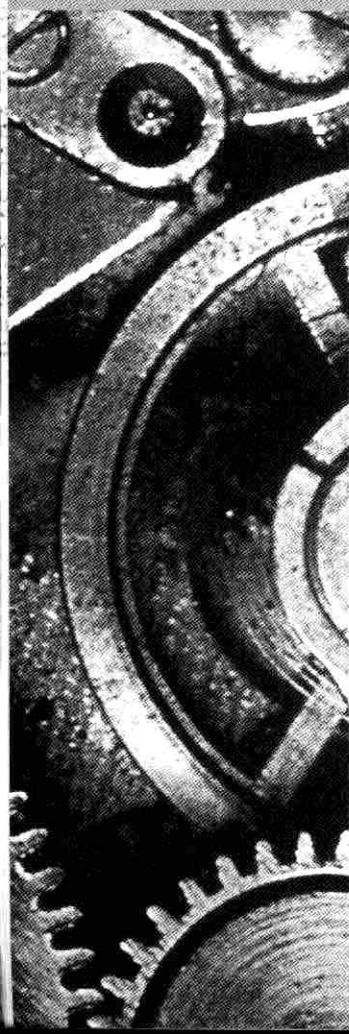
INSTRUCCIONES

- Paso 1** Llame a varias empresas de su ciudad o estado para identificar a aquellas que posean una declaración formal de la visión y la misión. Establezca contacto con empresas no lucrativas y oficinas gubernamentales, así como con empresas grandes y pequeñas. Pida hablar con el director, el propietario o el director general. Explique que está estudiando en clase las declaraciones de la visión y la misión y que conduce una investigación como parte de una actividad académica.
- Paso 2** Plantee a varios ejecutivos las cuatro preguntas siguientes y registre sus respuestas:
- ¿Cuándo elaboró su empresa por primera vez su declaración de la visión y la misión? ¿Quién fue el responsable principal de su elaboración?
 - ¿Desde cuándo existen sus declaraciones actuales? ¿Cuándo se modificaron por última ocasión? ¿Por qué se modificaron en ese momento?
 - ¿Qué procesos alteran las declaraciones de la visión y la misión de su empresa?
 - ¿Cómo se utilizan las declaraciones de la visión y la misión en su empresa? ¿En qué forma afectan el proceso de planificación estratégica de su empresa?
- Paso 3** Ofrezca una perspectiva general de sus hallazgos en clase.



5

ESTRATEGIAS EN ACCIÓN



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- Objetivos a largo plazo
- Tipos de estrategias
- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación
- Estrategias defensivas
- Estrategias genéricas de Michael Porter
- Medios para llevar a cabo las estrategias
- Fusiones y adquisiciones
- Dirección estratégica en organizaciones no lucrativas y gubernamentales
- Dirección estratégica en pequeñas empresas

EJERCICIO PRÁCTICO 5A

¿Qué sucedió en American Airlines (AMR) en el 2002?

EJERCICIO PRÁCTICO 5B

Revisión de artículos sobre estrategia

EJERCICIO PRÁCTICO 5C

Clasificación de algunas estrategias del 2002

EJERCICIO PRÁCTICO 5D

¿Qué tan riesgosas son diversas alternativas de estrategias?

EJERCICIO PRÁCTICO 5E

Elaboración de alternativas de estrategias para mi universidad

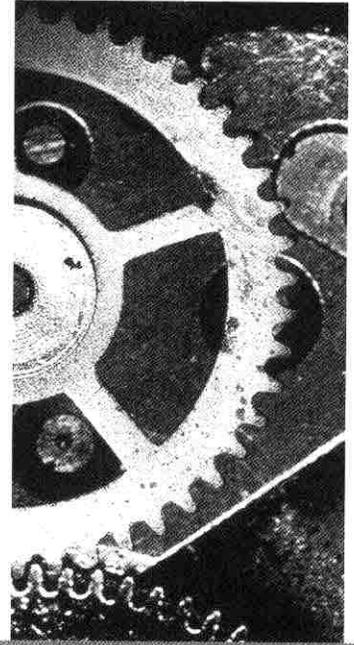
EJERCICIO PRÁCTICO 5F

Lecciones para hacer negocios a nivel mundial

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Analizar el valor de establecer objetivos a largo plazo.
2. Reconocer 16 tipos de estrategias de negocios.
3. Identificar numerosos ejemplos de empresas que siguen diversos tipos de estrategias.
4. Examinar los indicadores para determinar cuándo se deben aplicar ciertas estrategias.
5. Estudiar las estrategias genéricas de Porter.
6. Describir la dirección estratégica en empresas no lucrativas, gubernamentales y pequeñas.
7. Analizar las empresas conjuntas como una forma de ingresar al mercado ruso.



CITAS TRASCENDENTES

Alicia dijo: "Me dirías, por favor, ¿cuál es el mejor camino para salir de aquí?" El gato dijo: "Eso depende de a dónde quieres llegar."

LEWIS CARROLL

El mañana siempre llega. Siempre es diferente. Incluso la empresa más grande se encuentra en problemas si no ha planeado para el futuro. Ser sorprendido con lo que sucede es un riesgo que incluso la empresa más grande y rica no puede costear y ni siquiera la empresa más pequeña debe correr.

PETER DRUCKER

Planeación. Hacer las cosas hoy para estar mejor mañana. Porque el futuro pertenece a los que toman las decisiones difíciles hoy.

EATON CORPORATION

Un problema que tiene la empresa estadounidense es que cuando se encuentra en problemas, redobla su esfuerzo. Es como cavar en busca de oro. Si uno cava seis metros sin encontrarlo, una de las estrategias que podría seguir sería cavar el doble. Pero si el oro está seis metros hacia un lado, uno podría cavar durante mucho tiempo sin encontrarlo.

EDWARD DE BONO

Si uno no invierte a largo plazo, no hay corto plazo.

GEORGE DAVID

Aun si alguien se encuentra en el camino correcto, lo atropellarán si sólo permanece sentado ahí.

WILL ROGERS

Siempre planeamos demasiado y pensamos poco.

JOSHEP SCHUMPER

Mira la tortuga, sólo avanza cuando estira su cuello.

BRUCE LEVIN

Muchas empresas hoy día, como Sears, IBM, Searle y Hewlett-Packard, han adoptado por completo la planeación estratégica en su búsqueda por obtener altos ingresos y utilidades. Kent Nelson, director general de UPS, explica el motivo por el que esta empresa ha creado un nuevo departamento de planeación estratégica: "Puesto que apostamos más en inversiones tecnológicas, no podemos darnos el lujo de gastar mucho dinero en una dirección y descubrir cinco años después que fue la dirección incorrecta."¹

Este capítulo proporciona muchos ejemplos contemporáneos de dirección estratégica; define y da ejemplos de 16 tipos de estrategias, incluyendo las genéricas de Michael Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Presenta indicadores para determinar cuándo es apropiado seguir diferentes tipos de estrategias y ofrece una perspectiva general de la dirección estratégica en empresas no lucrativas, oficinas gubernamentales y pequeñas empresas.



OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los *objetivos a largo plazo* representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.

La naturaleza de los objetivos a largo plazo

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia. Muchos profesionales y académicos atribuyen una parte significativa de la declinación competitiva de la industria estadounidense a la orientación estratégica a corto plazo, más que a largo plazo, de los gerentes en ese país. Arthur D. Little argumenta que ahora el pago de bonos o méritos para los gerentes se debe basar en mayor grado en objetivos y estrategias a largo plazo. La tabla 5-1 presenta un esquema general para relacionar los objetivos con la evaluación del desempeño. Una empresa en particular podría adaptar estos indicadores para satisfacer sus propias necesidades, pero los incentivos se deben vincular tanto a los objetivos anuales como a los objetivos a largo plazo.

VISITE LA RED

Proporciona los principios básicos de la planeación estratégica. http://www.eaglepointconsulting.com/sp_principles.html

TABLA 5-1 Diversas medidas de rendimiento por nivel de organización

NIVEL DE ORGANIZACIÓN	BASES PARA EL PAGO ANUAL DE BONOS O MÉRITOS
Corporativo	75% con base en objetivos a largo plazo 25% con base en objetivos anuales
División	50% con base en objetivos a largo plazo 50% con base en objetivos anuales
Función	25% con base en objetivos a largo plazo 75% con base en objetivos anuales

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una empresa; además, proporcionan una base para que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieren, concuerden en la toma de decisiones. Una empresa reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia. Los objetivos establecen las prioridades de la empresa; estimulan el desempeño y los logros; sirven como normas para evaluar a los individuos, grupos, departamentos, divisiones y empresas completas; proporcionan la base para el diseño de trabajos y las actividades de organización que se llevarán a cabo en una empresa; y, además, ofrecen dirección y permiten la sinergia en la empresa.

Sin los objetivos a largo plazo, una empresa se desviaría hacia algún lugar desconocido. Es difícil imaginar a una empresa o individuo exitoso sin objetivos definidos, ya que el éxito ocurre en raras ocasiones por accidente; más bien, es el resultado del trabajo intenso dirigido hacia el logro de ciertos objetivos.

Gerencia sin el uso de objetivos

Un educador desconocido dijo en cierta ocasión: "Si cree que la educación es costosa, pruebe la ignorancia." La idea tras este dicho se aplica también al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar las siguientes formas alternativas de "dirigir sin objetivos".

- Gerencia por extrapolación. Se adhiere al principio "si no está roto, no es necesario arreglarlo". La idea es mantenerse haciendo lo mismo y de la misma manera, porque así las cosas funcionan bien.
- Gerencia por crisis. Se basa en la creencia de que la verdadera medida de un buen estratega es la habilidad para resolver problemas. Puesto que existen una gran cantidad de crisis y problemas por resolver para cada persona y empresa, los estrategas deben dedicar su tiempo y energía creativa a resolver los problemas más urgentes. En realidad, la gerencia por crisis es una forma de reaccionar más que de actuar, permitiendo que sean los acontecimientos los que dicten las decisiones que debieran tomar los gerentes así como el momento de tomarlas.
- Gerencia por ideas subjetivas. Se fundamenta en la idea de que no existe un plan general para decidir el camino a seguir y lo que se debe hacer; sólo haz lo mejor que puedas para lograr lo que creas que se debe hacer. En pocas palabras, "haz lo que quieras como mejor sepas hacerlo" (esta forma de gerencia se conoce en ocasiones como *la estrategia misteriosa hacia la toma de decisiones* porque los subordinados tienen que imaginar lo que sucede y por qué).
- Gerencia por esperanza. Se basa en el hecho de que el futuro está cargado de gran incertidumbre y de que si tratamos y no tenemos éxito, entonces esperamos que nuestro segundo (o tercer) intento sí sea exitoso. Las decisiones se toman con la esperanza de que las predicciones funcionarán y que los buenos tiempos están a la vuelta de la esquina, ¡sobre todo si la suerte y la buena fortuna están de nuestro lado!²



TIPOS DE ESTRATEGIAS

El modelo que ilustra la figura 5-1 proporciona una base conceptual para aplicar la dirección estratégica. La tabla 5-2 define y da ejemplos de alternativas de estrategias que una empresa podría seguir, clasificándolas en 13 acciones: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones; por ejemplo, la penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, el uso de cupones de descuento y la

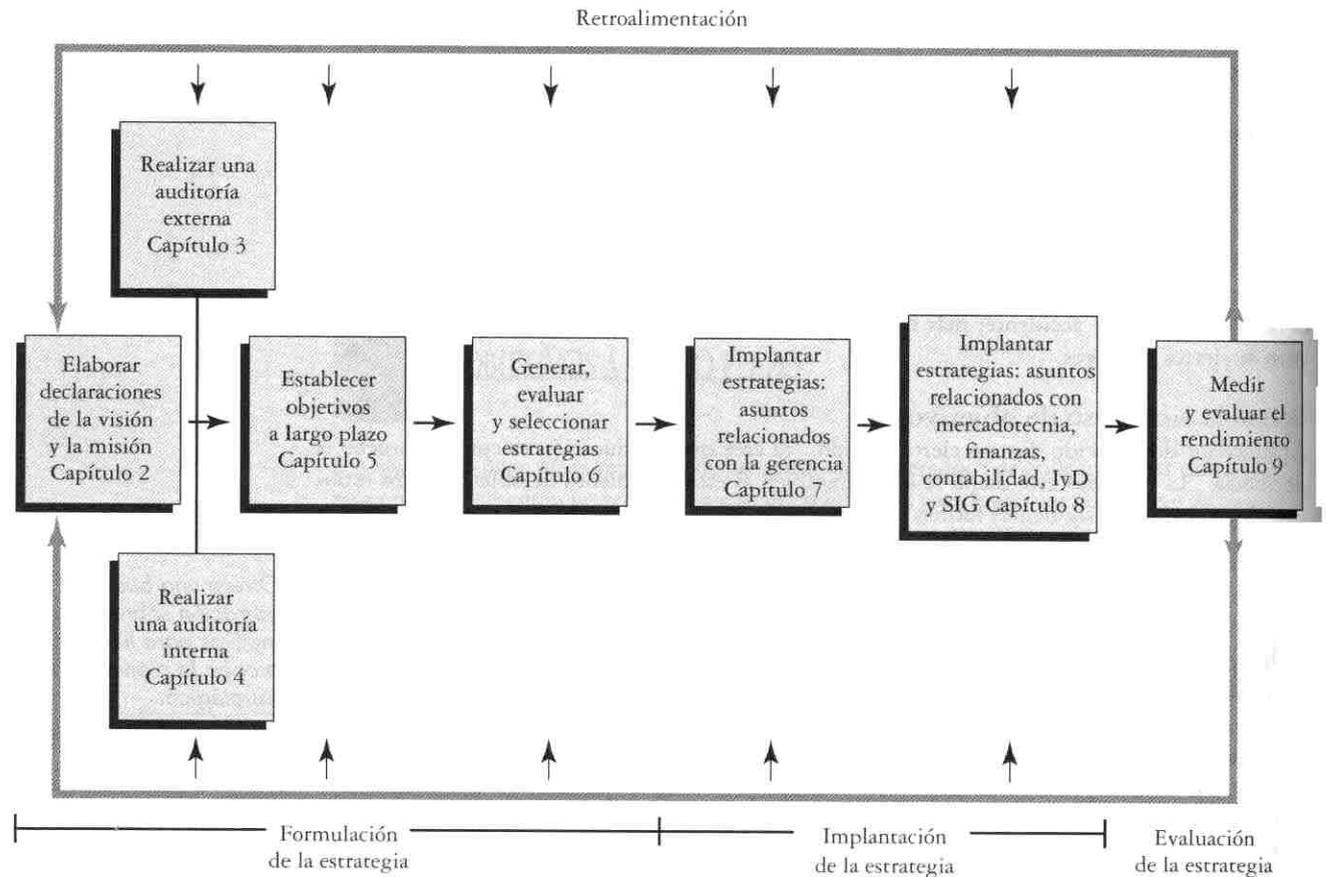
VISITE LA RED

Ofrece una buena narración sobre los motivos para llevar a cabo la planeación estratégica.

<http://www.orggrow.co.uk/gap/plan.html>

FIGURA 5-1

Un modelo integral de dirección estratégica



puesta en marcha de acciones similares para incrementar la participación en el mercado en un área geográfica específica.

Muchas empresas, si no es que la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una *estrategia combinada* es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. Las empresas, al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, tanto las empresas como los individuos deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo.

Las empresas no tienen la posibilidad de hacer de manera adecuada muchas cosas porque los recursos y las habilidades se diluyen y los competidores obtienen ventaja. En las grandes empresas diversificadas se emplea con frecuencia una estrategia combinada cuando diferentes divisiones siguen diversas estrategias. Además, las empresas que luchan por sobrevivir deben emplear una combinación de distintas estrategias defensivas, como la enajenación, la liquidación y el recorte de gastos, en forma simultánea.



ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de *integración vertical*. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

TABLA 5-2 Definición y ejemplos de alternativas de estrategias

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Integración hacia delante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas	Gateway Computer Company, abre su propia cadena de tiendas de cómputo de venta a minoristas.
Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa	Empresas financieras como J.P. Morgan subrogan sus operaciones de tecnología a empresas como EDS e IBM.
Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores	Reader's Digest Association adquiere Reinman Publications LLC.
Penetración en el mercado	Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia	American Express lanzó una campaña publicitaria de 100 millones de dólares en el 2002 para impulsar su tarjeta líder por arriba de Citigroup en la industria de las tarjetas de crédito.
Desarrollo del mercado	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas	South African Breweries PLC intenta adquirir Miller Brewing Company en cinco mil millones de dólares.
Desarrollo de productos	Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos	Miller Brewing desarrolló la nueva bebida de malta "con sabor a vodka" y cítricos Skyy Blue.
Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados	Hilton Hotels vende ahora tiempos compartidos para ocupar habitaciones. El Hilton de la ciudad de Nueva York vende las habitaciones de los dos-pisos más altos.
Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales	El equipo de béisbol de los Yankees de Nueva York fusiona sus operaciones de negocios con el equipo de básquetbol de los Nets de New Jersey.
Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades	En el 2002, Net2Phone eliminó 110 trabajos, esto es, 28% de su fuerza laboral, como parte de su plan de reestructuración.
Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa	Tyco International vende su división de plásticos que representa contablemente alrededor del 4% de las ventas totales de empresa.
Liquidación	Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible	Service Merchandise liquidó en el 2002 y cerró la totalidad de sus 216 tiendas en 32 estados. La empresa opera desde hace tres años en bancarrota.

Integración hacia delante

La *integración hacia delante* implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores. Esta estrategia causa agitación en algunas industrias; por ejemplo, Home Depot advirtió a sus proveedores no competir con ellos en la venta de productos en línea. Muchas empresas de manufactura se rehúsan a ofender a sus distribuidores (vendedores a minoristas) por medio de la venta en línea, pero los costos relativamente bajos de las ventas en línea en comparación con los costos de las ventas en tiendas a minoristas convierte la integración hacia delante en una estrategia muy tentadora para muchos proveedores. La empresa de manufactura Joe Boxer vende ropa interior en el sitio Web de Macy, pero este grado de cooperación entre el proveedor y el distribuidor es la excepción más que la regla.

La amenaza externa de las ventas en líneas, quizá de proveedores que ven mermada su participación en el mercado de catálogos, es la razón principal por la que L.L. Bean abrió su primera

tienda de venta de su línea completa a minoristas en 87 años, la cual se ubica en McLean, Virginia. L.L. Bean sigue la integración hacia delante sin darse cuenta que las tiendas en línea desgastarán aún más las ventas por catálogo, las cuales disminuyen poco a poco. Otros negocios de ventas por catálogo, como Delia's y J. Hill, abren también tiendas de venta a minoristas por primera vez en su historia.

Estas tiendas, que cuentan con edificios establecidos como Wal-Mart, Sharper Image y The Right Start, combaten con rapidez a las tiendas que venden únicamente en línea por medio de la movilización de un ataque de canales múltiples, vendiendo a través de tiendas y de Internet. Muchas empresas de venta a minoristas tradicionales agregan catálogos y ofrecen subastas para mejorar su red de distribución. El sitio Web *www.wal-mart.com* tiene como objetivo convertirse en la tienda líder de descuento por Internet. Incluso Amway cuenta con una nueva división en línea llamada Quixtar, con el objetivo de vender sus productos y los de otras empresas. "Vemos el cambio más grande en 40 años", afirmó el ejecutivo de Amway, Ken McDonald. La fuerza de ventas de Amway continúa vendiendo productos a amigos y familiares, pero ahora también tiene la opción de vender productos en línea a través de Quixtar. Como se mencionó en la perspectiva del comercio electrónico, las ventas en línea están libres de impuestos; observe que en los negocios actuales éste es un tema muy controvertido.

Tanto Sears como Home Depot utilizan la integración hacia delante en la competencia por los dólares invertidos por los propietarios de casas estadounidenses en su decoración; ambas se apresuran a abrir sus propias tiendas independientes de decoración del hogar. Como parte de sus intentos por expandir aún más sus bodegas de productos *¡hágallo usted mismo!*, Home Depot hace planes para contar con 200 tiendas Expo Design Centers para el 2005, mientras que Sears planea abrir 150 tiendas The Great Indoors para el 2003.

Dreyers Ice Cream, ubicada en Oakland, California, ha usado la integración hacia delante para obtener 18% de la participación en el mercado estadounidense de helados, seguido por su mayor competidor, Breyers, que posee 15% de ésta. La ventaja competitiva de Dreyers es su sorprendente sistema de distribución, seguido por una nueva flota de 1 100 camiones y una nueva forma computarizada de entrega y pedidos. El sistema de distribución de Dreyers es tan eficiente que competidores como Ben & Jerry's, Haagen-Dazs y Godiva utilizan a Dreyers para su distribución; sin embargo, Breyers no usa el sistema de distribución de Dreyers, aunque tanto Breyers como Ben & Jerry's son divisiones de Unilever.³

Toronto-Dominion (TD) Bank of Canada sigue la integración hacia delante al comenzar a ofrecer servicios bancarios en los 100 supercentros de Wal-Mart a partir del 2002. Esta estrategia permite al banco, ubicado en Toronto, crear una imagen de banca al detalle sin invertir en su propia red de distribución o de sucursales. Mientras Wal-Mart ya ofrece servicios bancarios, ningún banco opera en tantas tiendas Wal-Mart como TD. Wal-Mart intentó diversificarse en el negocio de la banca en 1999 por medio de la adquisición de un pequeño banco de ahorros, pero dicha acción fue impedida por el Congreso. Wal-Mart no será propietaria ni se hará cargo de las operaciones de TD en sus tiendas, pues el Congreso está decidido a vigilar que la banca y el comercio en Estados Unidos se mantengan separados.

Un medio eficaz para implantar la integración hacia delante es la *franquicia*. Alrededor de dos mil empresas en 50 industrias distintas en Estados Unidos utilizan la franquicia para distribuir sus productos o servicios. Las empresas se expanden con rapidez por medio de la franquicia porque los costos y las oportunidades se diluyen entre muchos individuos. Las ventas totales por franquicias en Estados Unidos suman alrededor de un billón de dólares al año.

Seis indicadores que ayudan a determinar cuándo la integración hacia delante podría ser una estrategia muy eficaz son:⁴

- Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.

- Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
- Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.

Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La *integración hacia atrás* es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Cuando una persona compra una caja de pañales Pampers en Wal-Mart, un analizador en la caja de la tienda registra en forma instantánea un pedido a Procter & Gamble Company. Como contraste, en la mayoría de los hospitales, el reabastecimiento de provisiones es una pesadilla logística; sin embargo, la ineficiencia ocasionada por la falta de control de los proveedores en la industria del cuidado de la salud cambia con rapidez puesto que muchos compradores importantes de productos para el cuidado de la salud, como el Defense Department y Columbia/HCA Healthcare Corporation, exigen códigos de barras electrónicos en cada artículo adquirido. Esto permite un seguimiento y registro instantáneos sin facturas ni papeleo. De los 83 mil millones de dólares que se gastan al año en provisiones para hospitales, los informes de la industria indican que 11 mil millones de dólares se pueden eliminar por medio de una integración hacia atrás más eficaz.

Algunas industrias en Estados Unidos (como la industria automotriz y del aluminio) disminuyen su uso tradicional de la integración hacia atrás, ya que, en lugar de ser propietarias de sus proveedores, las empresas negocian con varios proveedores externos. Ford y Daimler-Chrysler adquieren más de la mitad de sus refacciones de proveedores externos como TRW, Eaton, General Electric y Johnson Controls. La desintegración tiene sentido en industrias que poseen fuentes globales de provisión. El *abastecimiento externo*, en el que las empresas utilizan proveedores externos, van de compras, comparan a un vendedor con otro y aceptan el mejor trato, se está convirtiendo en una práctica muy extendida. Las pequeñas empresas del acero como Arrowhead Steel Company y Worthington Steel Company siguen en la actualidad una integración hacia atrás a través del uso del Internet. Los propietarios de la mayoría de las empresas del acero ahora hacen clic en sitios Web como MetalSite LP, ubicado en Pittsburgh, o e-Steel Corporation, en Nueva York, para encontrar al proveedor que ofrezca los precios más bajos de los sobrantes de acero que requieren. Estos dos sitios dan a los compradores y vendedores de acero la oportunidad de intercambiar, comprar y vender metal en diversas empresas. Muchas empresas del acero cuentan con sitios Web para aprovechar las oportunidades de integración hacia atrás en la industria.

La competencia global estimula a las empresas a reducir su número de proveedores y a exigir mayores niveles de servicio y calidad de aquellos que conserve. Aunque las empresas estadounidenses usan por tradición muchos proveedores para garantizar provisiones ininterrumpidas y precios bajos, ahora siguen el ejemplo de las empresas japonesas que tienen muchos menos proveedores y, por otro lado, sus relaciones son más estrechas y duraderas con los que conservan. Mark Shimelonis, de Xerox, afirma que "estar al pendiente de tantos proveedores es oneroso".

Siete indicadores que aconsejan cuándo la integración hacia atrás podría ser una estrategia eficaz en particular son:⁵

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.

VISITE LA RED

Lea sobre el proceso de dirección estratégica de inmigración y naturalización.
www.ins.usdoj.gov/text/aboutins/inmission/dojplan.htm

- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
- Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
- Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.

Integración horizontal

La *integración horizontal* se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. Kenneth Davidson hace la siguiente observación sobre la integración horizontal:

La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar las dudas de los estrategas sobre su capacidad para operar muchas empresas no relacionadas. Las fusiones entre competidores directos tienen más probabilidades de crear eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial de eliminar la duplicación de instalaciones como porque la gerencia de la empresa compradora entiende mejor el negocio de la empresa adquirida.⁶

La integración horizontal se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad; las fusiones en telecomunicaciones ocurren casi cada semana.

Devon Energy, ubicado en la ciudad de Oklahoma, adquirió recientemente Anderson Exploration, situado en Calgary, Alberta, para convertirse en el productor independiente de petróleo y gas más importante de Norteamérica. Con la adquisición, Devon incrementó sus reservas de petróleo y gas en Canadá del 11 al 32%. La compra de Anderson siguió después de que Devon adquirió Mitchell Energy & Development, ubicado en Woodlands, Texas. Otro ejemplo de integración horizontal en el área de la energía es la reciente adquisición que Santa Fe International hizo de Global Marine, lo que la convierte en una de las empresas de perforación petrolera bajo contrato más grandes del mundo; la nueva empresa se denomina GlobalSantaFe Corporation.

Como la fusión de integración horizontal más grande nunca antes registrada en la industria de la computación, Hewlett-Packard (HP) adquirió Compaq para convertirse en la empresa de cómputo más importante del mundo. Antes, HP era la empresa número tres y Compaq la número dos, mientras que Dell era la empresa número uno. La empresa fusionada posee ahora 19% de la participación en el negocio global de las computadoras personales, superando al líder Dell, que conserva alrededor del 13% de la participación en el mercado.

En uno de los mercados de papel y productos forestales con mayor depresión en una década, Westvaco y Mead, dos empresas de tamaño mediano, recurrieron a la integración horizontal en fecha reciente para formar MeadWestvaco, ubicada en Stamford, Connecticut. La empresa fusionada es el segundo productor más importante de papel recubierto y una de las empresas empacadoras más grandes. Westvaco era un productor importante de cartón blanqueado, que se usa en empaques, mientras que Mead era un productor importante de cartón natural recubierto que se utiliza en empaques. La empresa fusionada enajena activos no estratégicos (operaciones que no tienen relación con el papel ni el empaque).

El proveedor canadiense de cirugía ocular láser, TLC Laser Eye Centers, adquirió hace poco a su empresa rival, Laser Vision Centers, de St. Louis, por casi 100 millones de dólares, creando así la empresa operadora de clínicas de cirugía ocular láser más grande de Norteamérica. La fusión

VISITE LA RED

Ofrece el plan estratégico de la Federal Emergency Management Agency (FEMA). www.fema.gov/library/spln_7.htm

reúne la fortaleza de TLC en áreas urbanas y la fuerte presencia de Laser Vision en pueblos pequeños y áreas rurales de Estados Unidos.

Cinco indicadores establecen cuándo la integración horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:⁷

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en una área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su “tendencia importante” a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.



ESTRATEGIAS INTENSIVAS

La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones *estrategias intensivas* porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

Penetración en el mercado

Una *estrategia de penetración* en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. Canon, Inc., de Japón, aplastó a su rival, Xerox, con una estrategia eficaz de penetración en el mercado en años recientes. Canon estableció una excelente fuerza de ventas directas y una operación de servicio al cliente; al mismo tiempo, mantiene fuertes relaciones con sus distribuidores. Casi el 75% del negocio de Canon procede de países distintos de Japón. Canon aumentó al doble su participación en el mercado en la industria en rápido crecimiento de las cámaras digitales, 20% del mercado de Estados Unidos, superando así a Kodak.

Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:⁸

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

Desarrollo de mercados

El *desarrollo de mercados* implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. En muchas industrias, como la de proveedores de servicio de Internet, será difícil mantener

una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos; por ejemplo, AOL expande sus servicios en forma decidida a nivel mundial. En Latinoamérica y Sudamérica, AOL aún se encuentra por detrás de Terra Lycos y Universo Online, y es la número tres o cuatro en Brasil, México y Argentina. Pero AOL es el proveedor de servicios de Internet de mayor crecimiento en Latinoamérica y Sudamérica, y espera que sus operaciones ahí se vuelvan rentables para el 2003. AOL se expande también en China, aún cuando es técnicamente ilegal para los habitantes de este país recibir programas extranjeros vía satélite. AOL afirma que alcanza a más de 10 millones de hogares en China continental a través de su participación mayoritaria en China Entertainment Television Broadcast. AOL se encuentra en pláticas con Pekín para que le otorguen el permiso de establecer un canal de televisión independiente en la provincia de Guangdong, en el sureste de China.

Wal-Mart ha utilizado una estrategia de desarrollo del mercado global para convertirse en el mayor vendedor a minoristas no sólo en Estados Unidos, sino también en Canadá y México. Los ingresos de Wal-Mart fuera de Estados Unidos comprenden ahora 17% de su total de ingresos, con más de 1 100 tiendas en nueve países. Wal-Mart abrió otras 120 tiendas fuera de Estados Unidos en el 2001.

Coca-Cola Company inauguró hace poco su nueva bebida deportiva, Powerade, en siete países europeos, desafiando al Gatorade de PepsiCo. Las bebidas deportivas número tres y cuatro en Europa son Aquarius, producida por Coca-Cola, y Lucozade, elaborada por Isostar de Novartis AG. Coca-Cola cree que los europeos entre 13 y 29 años de edad, el mercado meta para Powerade, participan con mayor frecuencia en deportes durante la mayor parte de sus vidas. Coca-Cola afirma que Powerade aumenta la resistencia y la energía de la persona durante el ejercicio.

La importante cadena de ventas a minoristas de especialidades, Gap, ha usado una estrategia de desarrollo del mercado global durante años, pero la empresa redujo el crecimiento de sus tiendas internacionales del 41% en el 2000 al 20% en el 2001. El margen de utilidades operativas a nivel corporativo de Gap es alrededor del 16%, pero el margen de utilidades de sus operaciones internacionales es menor al 10%. Según Forbes, "el error de Gap podría estar en creer que puede aplicar una estrategia de mercadotecnia uniforme en todo el mundo. En Japón, las etiquetas de la ropa de Gap están en inglés. Los empleados de Gap saludan alegremente a los clientes con la versión japonesa casual de 'hola', una informalidad no acostumbrada por los japoneses con buenos modales. A pesar de todo el estilo estadounidense, los japoneses parecen desear más las ofertas. Uniqlo, una empresa rival de Gap que cuenta con 480 tiendas en Japón, vende a precios 50% más bajos que Gap".⁹

Seis indicadores que señalan cuándo el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:¹⁰

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

Desarrollo de productos

El *desarrollo de productos* es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

Microsoft utiliza en forma constante el desarrollo de productos. La empresa introdujo en fechas recientes su Pocket PC 2002 para competir contra Palm Inc., como el proveedor líder en software para equipo de mano. Microsoft cuenta con varios socios clave en hardware de cómputo, como Compaq, que se comprometen a comercializar el software PC 2002 en sus productos.

Los gerentes de mercadotecnia consideran que los catálogos son la forma más barata de lanzar una nueva línea de ropa para venta al menudeo, manejar los riesgos y probar un mercado nuevo.

Talbots, un tienda de venta a minoristas de ropa clásica para damas, ingresó hace poco al mercado de ropa para caballeros. Talbots se dirige a los hombres, en una acción congruente con la demografía femenina actual, de 35 años en adelante, profesionistas. Si la nueva línea de ropa para caballeros de Talbots funciona en sus catálogos 2002, entonces la empresa planea abrir tiendas independientes de venta de ropa para caballeros en 2003. Talbots cuenta con 762 tiendas en Estados Unidos.

Hampton Inn utiliza la estrategia de desarrollo de productos por medio de la apertura de hoteles pequeños con habitaciones pequeñas en pueblos pequeños, con poblaciones de 10 mil a 30 mil habitantes. Actualmente, las 1 100 propiedades de Hampton son en su mayoría grandes, con habitaciones amplias y ubicadas en carreteras interestatales y zonas suburbanas. Estos hoteles pequeños no incluirán restaurantes ni botones, pero ofrecerán albercas y servicios de negocios. Por fortuna (o quizá por desgracia) para Hampton, otros competidores siguen la misma estrategia, incluyendo Sleep Inns, La Quinta, Holiday Inn Express, Howard Johnson Express y Super 8.

Abercrombie & Fitch usa la estrategia de desarrollo de productos para segmentar a sus clientes por edades. La empresa descubrió que los jóvenes de preparatoria poseen hábitos de compra distintos a los de estudiantes en edad universitaria; por ejemplo, los estudiantes universitarios detestan la ropa de marca, mientras que los estudiantes de preparatoria la aman; además, éstos desean más dibujos y brillos en sus vestimentas. Ambos grupos tampoco combinan bien en las tiendas; por lo tanto, Abercrombie desarrolló recientemente sus tiendas Hollister, que abastecen a los jóvenes entre 14 y 18 años. Para el 2003, existirán 80 de estas tiendas, cada una diseñada para evocar el ambiente de surfing de California. Esta estrategia fue diseñada para que las tiendas tradicionales de Abercrombie se centren en el grupo de jóvenes de mayor edad.

Cinco indicadores establecen cuándo el desarrollo de productos podría ser una estrategia muy buena a seguir:¹¹

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.



ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Existen tres tipos de *estrategias de diversificación*: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. En los años de los sesenta y de los setenta, la tendencia era diversificar para no depender de una sola industria, pero los años de los ochenta vio una regresión general de esta forma de pensar. La diversificación está ahora en retirada. Michael Porter, de Harvard Business School, comenta: "La gerencia descubrió que no podía controlar a la bestia." Por lo tanto, las empresas están vendiendo, o cerrando, divisiones menos rentables para centrarse en el negocio principal.

Sin embargo, existen algunas empresas hoy día que se sienten orgullosas de ser conglomerados, desde empresas pequeñas como Pentair Inc. y Blount International, hasta grandes emporios



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

Pájaros cantores y arrecifes de coral en problemas

PÁJAROS CANTORES

El azulejillo es una de las 76 especies de pájaros cantores en Estados Unidos cuyo número ha disminuido en forma drástica en las últimas dos décadas. No todos los pájaros son considerados como pájaros cantores, y la razón por la que éstos cantan no es muy clara. Algunos científicos argumentan que cantan cuando buscan pareja o advierten el peligro, pero muchos otros ahora opinan que los pájaros cantan por puro placer. Entre los pájaros cantores se encuentran los herrerillos, las oropéndolas, las golondrinas, los cenizos, los reyezuelos, los gorriones, los vireos y los tordos. "Estos pájaros nos dicen que existe un problema, que algo está fuera de equilibrio en nuestro ambiente", afirma Jeff Wells, director de conservación de las aves de la National Audubon Society. Los pájaros cantores podrían estar diciéndonos que el aire o el agua están muy sucios o que estamos destruyendo demasiado su hábitat. La gente colecciona pinturas de Picasso y salva los edificios históricos. Wells cuestiona: "Los pájaros cantores son parte de nuestra herencia natural. ¿Por qué deberíamos estar más deseosos de ya no ver la destrucción de los pájaros cantores que permitir que una gran obra de arte sea destruida?" Cualquier mensaje que los pájaros nos estén cantando sobre su medio ambiente natural se escucha cada vez menos en todo el país. Escuche cuando salga de paseo en estas fechas. Cada uno de nosotros como individuo, empresa, estado y país deberíamos hacer todo lo posible por ayudar a mejorar el medio ambiente natural de los pájaros cantores.

ARRECIFES DE CORAL

El océano cubre más del 71% de la Tierra. El efecto destructivo de la pesca comercial en el hábitat oceánico, jun-

to con el aumento de los contaminantes que se vierten al océano, así como el calentamiento global de éste, han diezmado los bancos de peces, la vida marina y los arrecifes de coral de todo el mundo. La consecuencia desafortunada de la pesca durante el siglo XX ha sido la *pesca desmedida*, siendo las razones principales la política y la codicia. La pesca con redes de arrastre destruye los arrecifes de coral y se ha comparado con atrapar ardillas o cortar los árboles, ya que las redes del fondo desgastan y destruyen grandes áreas del océano. La gran proporción de vida marina atrapada en una red de arrastre son peces jóvenes y otros tipos de vida que mueren y son eliminados. El calentamiento del océano, debido a las emisiones de CO₂, destruye miles de hectáreas de arrecifes de coral al año. El área total del hábitat marino protegido en Estados Unidos es sólo de 130 km², en comparación con los 38 millones de hectáreas de los refugios nacionales de vida silvestre y parques nacionales del territorio de Estados Unidos. Los ecosistemas oceánicos y un océano saludable son vitales para el futuro económico y social de este país y, de hecho, de todos los países del mundo. Todo lo que hacemos en tierra termina en el océano, así que debemos volvernos mejores administradores de esta última frontera de la tierra para preservar la supervivencia humana y su calidad de vida.

Fuente: Adaptado de Tom Brook, "Declining Numbers Mute Many Birds' Songs", *USA Today* (11 de septiembre del 2001): 4A. Además, adaptado de John Ogden, "Maintaining Diversity in the Oceans", *Environment* (abril del 2001): 29-36.

como Textron, Allied Signal, Emerson Electric, General Electric y Viacom. La adquisición de CBS por Viacom en 36 mil millones de dólares convirtió a Viacom en una empresa valorada en 80 mil millones de dólares, con diversos activos en transmisiones de televisión abierta y por cable, cine, radio, parques temáticos, sitios de Internet, videos caseros, empresas editoriales y anuncios espectaculares. De modo similar, Textron, a través de diversas adquisiciones, ahora produce y vende aviones Cessna, helicópteros Bell, podadoras Jacobsen, productos para golf, transmisiones, préstamos para consumidores y mecanismos telescópicos. Los conglomerados prueban que el enfoque y la diversidad no siempre se excluyen mutuamente.

El consejo de Peters y Waterman para las empresas es "apegarse a lo básico" y no desviarse demasiado de las áreas fundamentales de capacidad de la empresa. No obstante, la diversificación aún es, en ocasiones, una estrategia adecuada y exitosa. Hamish Maxwell, ex director de Philip Morris, comenta: "Deseamos convertirnos en una empresa de productos de consumo." La diversificación tiene sentido para Philip Morris porque el consumo de cigarrillos disminuye, las demandas por la responsabilidad de sus productos son un riesgo y algunos inversionistas rechazan la

adquisición de acciones en tabaco como principio. En una acción de diversificación, Philip Morris gastó 12 900 millones de dólares en una toma de control hostil de Kraft General Foods, el segundo productor de alimentos más grande del mundo después de Nestlé.

Diversificación concéntrica

La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como *diversificación concéntrica*. Un ejemplo de esta estrategia es la acción reciente de Amazon.com Inc., para vender computadoras personales a través de su tienda en línea; sin embargo, en vez de mantener las computadoras en sus bodegas, Amazon sencillamente transmitirá los pedidos desde computadoras a la empresa de venta a mayoristas, Ingram Micro, ubicada en Santa Ana, California. Ingram empaquetará y venderá las computadoras a los clientes, de tal modo que Amazon reducirá al mínimo su propio riesgo en esta iniciativa de diversificación.

La empresa más grande de Estados Unidos cuyos propietarios son de raza negra, Active Transportation and Automotive Carrier Services (ATACS), ubicada en Louisville, Kentucky, considera la diversificación concéntrica para revertir la disminución de su rentabilidad.¹² La empresa transporta todo, desde acero y turbinas hasta camiones pesados, aunque como los pedidos de transporte pesado recientemente han disminuido 40% ATACS desea diversificarse en el transporte de carga más ligera.

Seis indicadores determinan cuándo la diversificación concéntrica podría ser una estrategia eficaz:¹³

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
- Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.

Diversificación horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como *diversificación horizontal*. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales; por ejemplo, considere el número cada vez mayor de hospitales que crean centros comerciales en miniatura al ofrecer bancos, librerías, cafeterías, restaurantes, farmacias y otras tiendas de venta a minoristas dentro de sus instalaciones. Antes, muchos hospitales tenían sólo cafeterías, tiendas de regalos y quizá una farmacia, pero la tendencia hacia los centros comerciales y tiendas de venta a minoristas tiene como objetivo mejorar el ambiente para los pacientes y sus visitantes. El nuevo hospital University Pointe, situado en West Chester, Ohio, cuenta con siete mil metros cuadrados de espacio para ventas a minoristas. El director general comenta: "A menos que diversifiquemos nuestros ingresos, no seremos capaces de cumplir nuestra misión de proporcionar atención médica. Deseamos que nuestro hospital sea un lugar donde la gente desee ir."¹⁴

Cuatro indicadores establecen cuándo la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:¹⁵

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.

Diversificación de conglomerados

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina *diversificación de conglomerados*; por ejemplo, ESPN se diversifica de la programación de deportes al cine y atiende esta área con la creación de una nueva división llamada ESPN Original Entertainment. La primera película de ESPN es sobre el entrenador de básquetbol Bobby Knight, denominada "A Season on the Brink". ESPN es parte de Walt Disney Company. La captación de audiencia de ESPN disminuyó 22% de 1997 a 2002.¹⁶

Seis indicadores establecen cuándo la diversificación de conglomerados podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:¹⁷

- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
- Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades).
- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
- Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.

General Electric (GE) es una empresa clásica que está muy diversificada. GE fabrica locomotoras, focos, plantas eléctricas y refrigeradores; maneja más tarjetas de crédito que American Express y posee más aviones comerciales que American Airlines.



ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.

Recorte de gastos

El *recorte de gastos* ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos.

Michelin North America anunció recientemente que eliminará 2 mil empleos, que equivalen al 7% de su fuerza laboral, para finales del 2002 debido a la escasa demanda de llantas. Michelin, con base en Greenville, South Carolina, dice que el recorte de empleos se llevará a cabo en cada ubicación y que abarcará todos los tipos de empleo dentro de la empresa.

Advanced Micro Devices (AMD) cierra dos fábricas y despide a 2 300 empleados, casi el 15% de su fuerza laboral, ya que la empresa fabricante de chips de cómputo batalla con la disminución de las ventas. Intel, el principal competidor de AMD, reduce en forma drástica los precios de los chips de cómputo en un intento por mantener su participación en el mercado, y estimular la demanda. Gateway cambió de AMD a Intel, como su proveedor principal para sus chips de cómputo, a finales del 2001.

Gateway continúa recortando sus gastos debido a que las ventas de computadoras personales a nivel nacional y mundial continúan disminuyendo. La empresa anunció hace poco una reducción del 25% de su personal en todo el mundo y cierra sus operaciones en Europa, Asia y Australia. Gateway, con base en San Diego, cierra también su planta de manufactura en Salt Lake City y sus ventas y centros de apoyo en California, South Dakota, Utah y Virginia. Su director general, Ted Watt, comenta: "No necesitamos ser una empresa global para tener éxito. Fuera de Estados Unidos no contamos con la conciencia de marca, la presencia local ni la capacidad para dar soluciones."

Los acontecimientos terroristas del 11 de septiembre y los ataques subsecuentes con ántrax dieron como resultado que las empresas revaloraran sus esfuerzos de globalización y muchas de ellas se están retirando de las operaciones globales; por ejemplo, Merrill Lynch retira sus operaciones de Japón, usando el recorte de gastos, después del fracaso de sus campañas de publicidad y mercadotecnia en ese país. Toshiba Corp., discontinuó en fechas recientes la manufactura y la mercadotecnia de sus computadoras personales en Estados Unidos, centrándose en Europa y Asia. Toshiba recortó al 12% de sus empleados estadounidenses con esta decisión.

El mercado de los artículos para oficina se ha reducido hasta el grado de no tener crecimiento y muchas empresas competidoras utilizan la estrategia del recorte de gastos; por ejemplo, Office Depot cerró 70 tiendas y eliminó 1 600 empleos, mientras que Office Max cerró 50 tiendas y eliminó 1 200 empleos. No obstante, Staples, Inc., al mismo tiempo, abre 160 nuevas tiendas y amplía su catálogo y sus ventas por Internet. Staples cuenta en la actualidad con casi 1 500 tiendas en todo el mundo.

Como otro ejemplo de recorte de gastos está el cierre de 15 de los 120 centros recreativos que el Club Med tiene en todo el mundo. Las reservaciones en los centros recreativos del Club Med disminuyeron del 15 al 50% debido a la guerra contra el terrorismo y a la renuencia de los turistas a viajar. Además de los cierres, el Club Med anunció una nueva campaña publicitaria de 20 millones de dólares, denominada "Wanna Play", que destaca el esquí y los deportes en vez de la sensualidad.

El Servicio Postal de Estados Unidos espera cerrar muchas de sus 38 mil oficinas de correos en todo el país o reducir los horarios en la próxima década, pues las transacciones en línea para enviar y pagar cuentas reducirá en forma drástica el correo de primera clase a principios del 2003.¹⁸ El volumen de correo de primera clase alcanzará su nivel máximo en el 2002 y después declinará a una tasa anual del 2.5% del 2003 al 2008. Los anunciantes que dejan el uso del correo masivo para cambiarlo por el Internet contribuyen también a que el Servicio Postal considere una estrategia de recorte de gastos para el futuro.

En algunos casos, la *bancarrota* es un tipo eficaz de estrategia de recorte de gastos. La *bancarrota* permite a una empresa evitar las obligaciones de deuda importantes e invalidar los contratos sindicales. Existen cinco tipos principales de *bancarrota*: Capítulo 7, Capítulo 9, Capítulo 11, Capítulo 12 y Capítulo 13.

El *Capítulo 7 de la bancarrota* es un procedimiento de liquidación que se utiliza sólo cuando una empresa no tiene la esperanza de operar con éxito ni de obtener el acuerdo de crédito necesario. Todos los activos de la empresa se venden en partes por su valor tangible.

El *Capítulo 9 de la bancarrota* se aplica a los municipios. Un municipio que se declaró en *bancarrota* con éxito es Camden, Nueva Jersey, la ciudad más pobre del estado y la quinta ciudad más pobre de Estados Unidos. Camden, una ciudad de 87 mil habitantes afectada por el crimen, recibió 62.5 millones de dólares en ayuda estatal y retiró su petición de *bancarrota*. Entre 1980 y el 2000, sólo 18 ciudades estadounidenses se declararon en *bancarrota*. Algunos estados no permiten que los municipios se declaren en *bancarrota*.

El *Capítulo 11 de la bancarrota* permite a las empresas reorganizarse y regresar después de presentar una petición de protección. Las declaraciones de *bancarrota* aumentaron 19% en el 2001 llegando a un récord de 1.5 millones de declaraciones; las declaraciones de *bancarrota* de empresas públicas aumentaron 46% en el 2001, llegando a una cifra de 257 declaraciones.¹⁹

Midway Airlines Corporation recurrió al Capítulo 11 de la *bancarrota* y despidió a la mitad de sus 1 400 empleados. Con raras excepciones, el Capítulo 11 del U.S. Bankruptcy Code no hace provisiones para otras partes distintas a los deudores, acreedores y accionistas; por ejemplo, cuando Enron y Pacific Gas & Electric de California se declararon en *bancarrota* en el 2001,

los clientes entablaron demandas por beneficios pero fueron ignoradas. Los empleados y los clientes de Midway están buscando una compensación por parte de Midway.

Una empresa que se declaró en bancarrota en fechas recientes fue McCrory Corporation, tienda de descuento con base en Nueva York, que cuenta con 175 establecimientos en el noreste de Estados Unidos, así como en Arizona, California, New México, Óregon, Texas y Washington. La tiendas de venta a minoristas de McCrory, fundadas en 1882, operan con los nombres Dollar Zone, G.C. Murphy, McCrory, J.J. Newberry y T.G. & Y.

Una de las empresa de venta a minoristas más importantes de Japón, Mycal Corporation, se declaró recientemente en bancarrota después de haber sumado 1.55 billones de yenes (13 mil millones de dólares) en deuda. Mycal opera cientos de supermercados y centros comerciales. De manera tradicional, los bancos japoneses han ayudado y salvado a empresas en problemas, pero esta tendencia está cambiando ya que los mismos bancos luchan para sobrevivir y aún más, para prosperar.

En la industria de los cruceros, Renaissance Cruises recurrió al Capítulo 11 de la bancarrota a finales del 2001, cuando Estados Unidos entraba en una recesión económica. Los analistas esperan una sacudida a través de la industria entre las líneas de cruceros. Éstas, como Carnival y Royal Caribbean, lanzan importantes descuentos para atraer a los pasajeros, mientras que las líneas de cruceros pequeñas, como Disney, Norwegian y P&O Princess, luchan por competir.

Bethlehem Steel Corporation, tercera empresa del acero más grande de Estados Unidos, se declaró en bancarrota a finales del 2001. Ubicada en Bethlehem, a 50 millas de Philadelphia, esta empresa fue en algún tiempo símbolo del poder industrial y militar estadounidense, pues produjo más de mil barcos durante la Segunda Guerra Mundial y vigas metálicas para el puente Golden Gate y el edificio Empire State.

Polaroid Corporation también se declaró en bancarrota recientemente y anunció a los posibles compradores que la empresa está en venta. Polaroid, ubicada en Cambridge, Massachussets, ha batallado por revertir la situación de su decaído negocio de fotografías instantáneas, sin poder cumplir sus obligaciones de deuda.

Burlington Industries se declaró en bancarrota a finales del año fiscal 2001, después de registrar una pérdida de 91.1 millones de dólares. El director general de Burlington, George Henderson, mencionó que el motivo principal del fracaso de la empresa fue el volumen de ropa importada en Estados Unidos, que crece a una proporción cinco veces mayor que la tasa de consumo; informó además que cuatro de cada cinco prendas vendidas en Estados Unidos son ahora importadas. Burlington, situada en Greensboro, North Carolina, es una empresa que fabrica textiles con valor de 1 400 millones de dólares al año.

Chiquita Brands International, empresa productora de plátanos, se declaró en bancarrota a finales del 2001, debido en parte a una saturación de plátanos y a una caída en los precios. La batalla comercial de ocho años entre Estados Unidos y la Unión Europea por las cuotas de importación de plátano estadounidense terminó a finales del 2001, pero costó a Chiquita millones de dólares.

Según la Administrative Office of the U.S. Courts, 9 527 empresas se declararon en bancarrota recorriendo al Capítulo 11 durante el periodo de 12 meses que terminó el 30 de junio del 2001. Durante tal periodo, también recurrieron a los Capítulos 12 y 13 de la bancarrota 206 y 5 422 empresas, respectivamente. Las bancarrotas en el 2001 aumentaron casi 30% en relación con el 2000, según bankruptcydata.com, sitio Web con base en Boston que sigue la pista de dichas declaraciones.

El Family Farmer Bankruptcy Act de 1986 creó el *Capítulo 12 de la bancarrota*. Esta ley se hizo efectiva en 1987 y proporciona una ayuda especial a los granjeros familiares que tienen una deuda igual o menor a 1.5 millones de dólares.

El *Capítulo 13 de la bancarrota* es un plan similar de reorganización del Capítulo 11, pero está disponible sólo para empresas pequeñas cuyos propietarios son individuos con deudas no aseguradas menores a 100 mil dólares y deudas aseguradas menores a 350 mil dólares. El deudor del Capítulo 13 tiene permiso de operar la empresa mientras se desarrolla un plan que mantenga la operación exitosa de la empresa en el futuro.

Cinco indicadores determinan cuándo el recorte de gastos es una estrategia muy eficaz a seguir.²⁰

- Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
- Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
- Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
- Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado (y quizá serán reemplazados por individuos más competentes).
- Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.

Enajenación

La venta de una división o parte de una empresa se conoce como *enajenación*. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa. Un ejemplo de empresa que usa la enajenación como estrategia principal es Lucent Technologies, que en la actualidad intenta deshacerse de su división Octel, una empresa de manufactura de equipo y software utilizados para los sistemas de mensajes de voz. Un posible comprador sería Converse Technology, con base en Woodbury, Nueva York. Converse controla casi 60% de la industria de los mensajes de voz con un valor de dos mil millones de dólares. Octel tiene ventas aproximadas de 325 millones de dólares en el 2001.

El productor más importante de mantequilla de maní en Estados Unidos, Procter & Gamble, se deshizo en fechas recientes de sus operaciones de la mantequilla de maní Jif y del aceite de cocina Crisco, entregándolas a J.M. Smucker, el productor de mermeladas más importante de Estados Unidos. Smucker posee ahora 41% de participación en el mercado de las mermeladas, 38% en mantequilla de maní y 24% en aceites de cocina en Estados Unidos, convirtiéndose en líder en las tres categorías.

La enajenación se ha vuelto una estrategia muy popular, ya que las empresas intentan concentrarse en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación; por ejemplo, la tabla 5-3 presenta algunas enajenaciones que se llevaron a cabo en el 2001.

Seis indicadores muestran cuándo la enajenación podría ser una estrategia eficaz a seguir:²¹

- Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.
- Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar.
- Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.
- Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos.
- Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
- Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.

Liquidación

La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina *liquidación*. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil

TABLA 5-3 Enajenaciones recientes

EMPRESA MATRIZ	EMPRESA QUE SE ENAJENA	EMPRESA COMPRADORA
Dell Computer	División de servidores Web	FON Group
Citigroup	Citi Capital	GE Capital Fleet Services
Maytag	Blodgett	Middleby Corporation
Westcoast Energy	British Columbia Gas	BC Gas
Westcoast Energy	Union Energy	Epcor Utilities
Westcoast Energy	Westcoast Capital	Epcor Utilities
Credit Suisse	CSFBdirect	Bank of Montreal
Emerson Electric	Chromalox	JPMorgan Partners
General Motors	Hughes Electronics	EchoStar Communications
DuPont	División de fármacos	Bristol-Myers Squibb
Gaylord Entertainment	Word Entertainment	AOL Time Warner

de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.

Miles de empresas pequeñas en Estados Unidos cierran año sin ser noticia. Es difícil iniciar y operar con éxito una empresa pequeña. En China y Rusia, miles de empresas del gobierno desaparecen al año conforme dichos países tratan de privatizar y consolidar sus industrias.

Dos empresas de monedas cibernéticas, Flooz.com, Inc., de Nueva York, y Benz Company Ltd., de Gran Bretaña, liquidaron en fechas recientes. Estas dos empresas ofrecían su propia moneda a sus clientes, quienes cambiaban el "dinero" como cupones en tiendas de venta a minoristas, como Barnes & Noble y J. Crew. Ambas empresas mencionaron que la recesión económica mundial y el fraude con tarjetas de crédito fueron las razones para la liquidación.

General Motors terminó la producción de su Chevrolet Camaro y Pontiac Firebird en el 2002, y cerró la fábrica canadiense donde se manufacturaron. Las ventas de Camaro y Firebird disminuyeron 25% en el 2001, después de una década de disminución en la participación del mercado debida sobre todo a la competencia de automóviles importados y vehículos deportivos de uso general.

Durante el periodo de 12 meses que finalizó el 30 de junio de 2001 ocurrieron 21 935 liquidaciones en Estados Unidos, según la Administrative Office of the U.S. Courts, cifra que aumentó en forma drástica en relación al mismo periodo del año anterior.

Tres indicadores establecen cuándo la liquidación podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:²²

- Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.
- Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario.
- Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.



ESTRATEGIAS GENÉRICAS
DE MICHAEL PORTER

Los tres libros sobre análisis competitivo más leídos en la década de los ochenta fueron quizá *Competitive Strategy* (Free Press, 1980), *Competitive Advantage* (Free Press, 1985) y *Competitive*

Advantage of Nations (Free Press, 1989) de Michael Porter (www.hbs.edu/bios/mporter). Según este autor, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases *estrategias genéricas*. El *liderazgo en costos* destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La *diferenciación* es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El *enfoque* conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

Porter destaca la necesidad que tienen los estrategas de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la "participación de oportunidades" entre las unidades de negocios potenciales y existentes de una empresa. La participación de actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del incremento de la diferenciación. Además de estimular la participación, Porter destaca la necesidad que tienen las empresas de "transferir", de manera eficaz, habilidades y experiencia entre unidades de negocios independientes con la finalidad de obtener una ventaja competitiva. Diversas estrategias podrían generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia.

Estrategias de liderazgo en costos

La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgo en costos, aunque éste se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación. Diversos elementos del costo afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas, incluyendo las economías de escala o las economías deficientes por escala obtenida, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de capacidad de utilización logrado y los vínculos con proveedores y distribuidores. Entre otros elementos del costo que se deben tomar en cuenta en la elección de alternativas de estrategias están el potencial de compartir costos y conocimiento dentro de la empresa, los costos de IyD relacionados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de la mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los costos de embarque.

La lucha por llegar a ser el productor líder en costos en una industria puede ser eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos o cuando hay muchos compradores con un poder de negociación significativo. La idea principal es mantener precios más bajos que los competidores y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo del mercado a algunos competidores.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes de presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la contención de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio. Varias empresas que son reconocidas por sus estrategias de liderazgo en costos bajos son Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black and Decker, Lincoln Electric y Briggs and Stratton.

Estrategias de diferenciación

Diversas estrategias ofrecen diferentes grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los

clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

Una estrategia de diferenciación se debe aplicar sólo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación. Las características especiales que distinguen a los productos de una empresa podrían ser un mejor servicio, la disponibilidad de refacciones, el diseño de ingeniería, el funcionamiento del producto, la vida útil, los kilómetros por litro o la facilidad de uso.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

Los requisitos de organización comunes para que una estrategia de diferenciación logre el éxito son una buena coordinación entre las funciones de IyD y mercadotecnia, así como beneficios importantes que atraigan a los científicos y a la gente creativa. Entre las empresas que siguen una estrategia de diferenciación están Dr. Pepper, Jenn-Air, The Limited, BMW, Grady-White, Ralph Lauren, Maytag y Cross.

Estrategias de enfoque

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque. Las empresas grandes y medianas pueden usar de manera eficaz estrategias con base en el enfoque sólo en conjunto con estrategias de diferenciación y de liderazgo en costos. Todas las empresas, en principio, siguen una estrategia de diferenciación y, puesto que sólo una empresa se diferencia a sí misma con el costo más bajo, las empresas restantes de la industria deben encontrar otras formas de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado. Entre las empresas que siguen una estrategia de enfoque están Clear Channel, con base en San Antonio, que es la cadena de radio más grande de Estados Unidos, propietaria de anuncios espectaculares y promotora de conciertos. Clear Channel ha utilizado una estrategia de enfoque durante una década, obteniendo 5 300 millones de dólares de ingresos anuales de sus operaciones en 63 países, incluyendo 1 200 estaciones de radio, 19 canales de televisión y 770 mil anuncios en exteriores. La siguiente empresa de radio más importante en Estados Unidos es Infinity Broadcasting Corp., que cuenta con sólo 183 estaciones de radio. Clear Channel es propietaria de ocho estaciones de radio en cada una de las siguientes ciudades: Los Ángeles, Houston, Denver y Washington, D.C.

Bally Total Fitness Holding Corporation, la empresa líder en Estados Unidos en clubes de salud, adquirió hace poco Crunch, una empresa importante de clubes de salud. Bally permitió que Crunch, con base en Nueva York, conserve su nombre y se expanda de 19 clubes a 40 antes del 2004. Bally opera alrededor de 400 clubes con cuatro millones de miembros. Bally adquirió en fechas recientes los Sports Clubs de Canadá, siguiendo evidentemente una estrategia de enfoque.

Otro ejemplo excelente de una estrategia de enfoque es el hecho de que Bayerische Motoren Werke AG (BMW) se centra de manera exclusiva en automóviles de lujo de excelente calidad. La estrategia de BMW desafía la sabiduría convencional de la industria automotriz al producir también para el mercado masivo.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Una empresa que utiliza una estrategia de enfoque debe concentrarse en un grupo específico de clientes, en ciertos mercados geográficos o en determinados segmentos de la línea de productos, dar un mejor servicio a un mercado pequeño, pero bien definido, que los competidores que sirven a mercados más extensos.

La cadena de valor

Según Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una *cadena de valor*, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente. Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio. Las empresas deben tratar de entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.



MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LAS ESTRATEGIAS

Alianzas estratégicas y asociación

Una *alianza estratégica* es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia, las dos o más empresas participantes forman una empresa independiente y comparten la propiedad del capital de la nueva empresa. Otros tipos de *acuerdos de cooperación* incluyen las sociedades de investigación y desarrollo, los acuerdos de distribución cruzada, los contratos de concesiones cruzadas, los acuerdos de manufactura cruzada y los consorcios de oferta conjunta.

Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación se utilizan cada vez más porque permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos. Kathryn Rudie Harrigan, profesora de dirección estratégica de la Columbia University, resume la tendencia hacia el aumento de las empresas conjuntas de la siguiente manera:

En el ambiente de negocios global de hoy día, que cuenta con escasos recursos, tasas rápidas del cambio tecnológico y requerimientos de capital elevados, la pregunta importante ya no es: "¿debemos establecer una alianza estratégica?" Ahora se trata de: "¿qué alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación son los más adecuados para nuestras necesidades y expectativas?", seguida por "¿de qué manera dirigimos estas empresas con mayor eficacia?"²³

En un mercado global unido a través del Internet, las alianzas estratégicas y las asociaciones proporcionan una manera más eficaz de aumentar el crecimiento corporativo que las fusiones y adquisiciones.²⁴ Las asociaciones estratégicas adquieren muchas formas entre las que se encuentran el abastecimiento externo, la participación de información, la mercadotecnia, así como el desarrollo y la investigación elaboradas de manera conjunta. Muchas empresas, como Eli Lilly,

ofrecen clases de capacitación en asociaciones a sus gerentes y socios. En la actualidad se forman más de 10 mil empresas conjuntas al año, más que todas las fusiones y adquisiciones. Existen incontables ejemplos de alianzas estratégicas exitosas, como la alianza reciente de Kmart para la provisión de su cadena, con un valor de 4 500 millones de dólares, con el vendedor de abarrotes a mayoristas, Fleming, que integra la compra, el control de inventarios y la logística de Kmart con su propio sistema de tecnología avanzada.

Un motivo importante por el que las empresas utilizan las asociaciones como medios para lograr estrategias es la globalización. La alianza estratégica que realizaron con éxito Wal-Mart y Cifra de México es un ejemplo de la manera en que una empresa doméstica obtiene grandes beneficios al asociarse con una empresa extranjera para lograr una fuerte presencia en el nuevo país. La tecnología es también uno de los motivos principales para formar alianzas estratégicas, con el apoyo del Internet para vincular a los socios dispersos en grandes áreas. El Internet preparó el camino y legitimó la necesidad de alianzas para que funcionaran como el medio principal del crecimiento corporativo. IBM incrementó al doble sus alianzas estratégicas de software a más de 100 para finales del 2001.²⁵

Existe una evidencia creciente de que las empresas deben usar las asociaciones como medios para lograr estrategias; sin embargo, es triste que la mayor parte de las empresas estadounidenses en muchas industrias, como servicios financieros, productos forestales, metales y venta a minoristas, operan todavía en una modalidad de fusión o adquisición para lograr su crecimiento. La formación de asociaciones no es un tema que se enseñe aún en la mayoría de las escuelas de negocios, y es considerada a menudo dentro de las empresas como un asunto financiero más que un asunto estratégico; sin embargo, la formación de asociaciones se ha convertido en una capacidad fundamental, un asunto estratégico de tal importancia que la participación de la gerencia de alto nivel, al inicio y a través de la vida de una alianza, es vital.²⁶

Dell Computer, ubicada en Austin, Texas, y su feroz rival EMC Corporation, con base en Hopkinton, Massachusetts, anunciaron una alianza de ventas y desarrollo a finales del 2001, en la que Dell revenderá y cooperará en el desarrollo de los sistemas de almacenamiento Clarion de EMC. Es interesante observar que sólo un año antes el presidente de Dell, Michael Dell, hizo la broma de que las iniciales de EMC significaban "Corporación de Margen Excesivo", e insistió en que Dell reduciría esos márgenes con productos de menor costo.²⁷

Cingular Wireless y VoiceStream Wireless formaron en fechas recientes una alianza estratégica a partes iguales, para compartir su infraestructura de teléfonos celulares en la mayoría de los mercados estadounidenses. Estas dos empresas ahorran "cientos de millones de dólares" en gastos de capital y operativos al cooperar de este modo. Otro beneficio de esta empresa y de otras parecidas es que dichos acuerdos no requieren la aprobación de la Federal Communications Commission, en contraste con una fusión o adquisición, que sí requerirían aprobación.

A principios del 2000, General Motors integró muchas alianzas y empresas conjuntas a través de Asia para mejorar sus operaciones. La participación de GM en el mercado asiático es ahora del 16%, ocupando el segundo lugar después de Toyota. GM atribuye este éxito en Asia a sus nuevas asociaciones y acuerdos de cooperación. GM tiene una alianza con el fabricante de automóviles coreanos en bancarrota, Daewoo Motor, así como con Suzuki Motor, Isuzu Motor, Fuji Heavy Industries de Japón y con muchas empresas rivales y proveedoras. GM reconoce que las alianzas con las empresas extranjeras son más difíciles de dirigir, pero insiste en que muchas de las asociaciones asiáticas benefician a la empresa en forma significativa y "evitan gran parte del dolor, la tensión y el riesgo de una fusión".²⁸

IBM y la empresa alemana Lion Bioscience AG establecieron en el 2001 una alianza en la que las empresas desarrollarán y comercializarán sus tecnologías de cómputo y software para recopilación de datos como un paquete para laboratorios farmacéuticos importantes y para otros laboratorios de investigación que tratan de integrar los datos de investigación que se generan en la investigación de genética humana. Las empresas opinan que su alianza acortará el tiempo de investigación y desarrollo de nuevos medicamentos. El mercado de equipo para estudio del genoma debe aumentar al doble a una cifra de 43 mil millones de dólares del 2001 al 2003. IBM integró una división nueva de ciencias de la vida en agosto del 2000.

Burger King Corp., y AOL Time Warner establecieron recientemente una alianza estratégica que permite a los 12 millones de clientes diarios de la segunda cadena de hamburguesas más

importante obtener el software de AOL en dichos restaurantes. Ésta es una de las primeras alianzas estratégicas de su tipo en la industria de la comida rápida, que, hasta la fecha, no se había centrado en la revolución del Internet. A cambio, AOL comercializa a Burger King en línea.

Sprint y AOL formaron una nueva alianza estratégica a finales del 2001, en la que AOL promoverá el servicio telefónico de larga distancia de Sprint, mientras que los miembros de AOL recibirán diversos planes de larga distancia de Sprint. Esta empresa ocupa el tercer lugar entre las empresas de larga distancia, pero enfrenta una competencia creciente de empresas telefónicas regionales.

Aunque las empresas conjuntas y las asociaciones tienen preferencia sobre las fusiones como medios para lograr estrategias, es cierto que no todas son exitosas. La buena noticia es que las alianzas estratégicas y las asociaciones son menos riesgosas para las empresas que las fusiones, pero la mala noticia es que muchas alianzas fracasan. Forbes informó hace poco que alrededor del 30% de todas las alianzas estratégicas y asociaciones son fracasos rotundos, mientras que otro 17% tiene un éxito limitado y después se desintegra debido a problemas.²⁹ Existen ejemplos innumerables de alianzas estratégicas que fracasan. Algunos problemas comunes que ocasionan el fracaso de las empresas conjuntas son los siguientes:

1. Los gerentes que deben colaborar diariamente en la operación de la empresa no participan en la formación ni en el desarrollo de la misma.
2. La alianza estratégica podría beneficiar a las empresas asociadas, pero no a los clientes cuando se quejan del servicio deficiente o critican a las empresas en otras formas.
3. La alianza estratégica podría no estar apoyada de manera equitativa por ambos socios. Los problemas surgen si el apoyo es desigual.
4. La alianza estratégica podría comenzar a competir más con uno de los socios que con el otro.³⁰

El fabricante sueco de equipo de telecomunicaciones Telefon L.M. Ericsson cuenta en la actualidad con nueve empresas conjuntas en China y es uno de los proveedores más importantes de equipo de redes de telecomunicaciones y de teléfonos celulares en ese país. Ericsson realiza planes para incrementar su inversión en China de 2 400 millones de dólares en el 2001 a 5 100 millones de dólares para el 2005.

Seis indicadores determinan cuándo una alianza estratégica podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:³¹

- Cuando una empresa de propiedad privada establece una alianza estratégica con una empresa de propiedad pública; existen algunas ventajas de la propiedad privada, como la propiedad exclusiva; existen algunas ventajas de la propiedad pública, como el acceso a emisiones de acciones como una fuente de capital. En ocasiones, las ventajas exclusivas de la propiedad pública y privada se combinan de manera sinérgica en una alianza estratégica.
- Cuando una empresa doméstica establece una alianza estratégica con una empresa extranjera; la alianza estratégica ofrece a una empresa doméstica la oportunidad de obtener gerentes locales en un país extranjero, reduciendo así los riesgos como la expropiación y el acoso de los funcionarios del país huésped.
- Cuando las capacidades distintivas de dos o más empresas se complementan entre sí de modo especial.
- Cuando determinado proyecto es potencialmente rentable, pero requiere recursos excesivos y afrontar muchos riesgos; el gasoducto de Alaska es un ejemplo.
- Cuando dos o más pequeñas empresas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando existe la necesidad de introducir una nueva tecnología con rapidez.

Empresas conjuntas en Rusia

Una estrategia de alianza estratégica ofrece una forma posible de ingresar en el mercado ruso. Las alianzas estratégicas crean un mecanismo que genera una estabilidad financiera dando solidez a la moneda, lo que es importante debido a los problemas de valuación del rublo. La ley de empresas conjuntas de Rusia ha sido revisada para permitir a los extranjeros ser propietarios del 99% de la empresa y prestar un servicio como directores generales.

Los siguientes indicadores orientan cuándo es adecuado considerar el establecimiento de una alianza estratégica en Rusia. En primer lugar, evite las regiones con conflictos étnicos y violencia; además, asegúrese de que el socio potencial cuente con una escritura de constitución apropiada que haya sido corregida de tal manera que le permita la participación en una alianza estratégica. Esté consciente de que los empresarios en aquel país tienen poco conocimiento de mercadotecnia, leyes y contratos, leyes corporativas, máquinas de fax, correo de voz y otras prácticas de negocios que los occidentales dan por hecho.

Los contratos de negocios con las empresas rusas deben abordar asuntos relacionados con el medio ambiente natural porque los occidentales son acusados con frecuencia de ser responsables de los problemas de contaminación del aire y agua, así como de la destrucción del hábitat. Busque un medio seguro de convertir rublos a dólares antes de aceptar una alianza estratégica propuesta, porque no se puede contar con los bancos rusos ni con las autoridades para facilitar a las empresas extranjeras la obtención de utilidades de un negocio en dólares. Reconozca que la escasez crónica de materias primas dificulta los negocios en Rusia, así que asegúrese de contar siempre con una provisión adecuada de materias primas de buena calidad y con precios competitivos. Por último, revise que el contrato de negocios limite las circunstancias en las que la expropiación sería legal; especifique una suma considerable en dólares si la expropiación ocurre de manera inesperada y obtenga un seguro de expropiación antes de firmar el contrato.



FUSIONES Y ADQUISICIONES

La adquisición y la fusión son dos formas usadas comúnmente para seguir estrategias. Una *adquisición* ocurre cuando una empresa grande compra (adquiere) una empresa más pequeña o viceversa. Una *fusión* se presenta cuando dos empresas del mismo tamaño se unen para formar otra empresa. Cuando una adquisición o fusión no es deseada por ambas partes, se denomina *toma de control* o *toma de control hostil*; por ejemplo, cuando Clorox adquirió en fechas recientes First Brands, dejó claro desde el principio que la unión era una toma de control, no una fusión de iguales. Clorox excluyó a los ejecutivos de First Brands del llamado a la conferencia para anunciar el acuerdo y poco después despidió a 255 empleados de las oficinas generales de First Brand. Debido quizá al ambiente hostil de la toma de control, Clorox ha tenido problemas con los productos de First Brand desde la fusión, en especial con la línea de bolsas Glad. Northrup Grumman Corp. lanzó también un intento de toma de control hostil de TRW Inc., en el 2002. Existen fuerzas incontables y poderosas que impulsan a los que una vez fueron rivales feroces a fusionarse en todo el mundo. Algunas de estas fuerzas son: eliminación de regulaciones, cambio tecnológico, exceso de capacidad, incapacidad para aumentar las utilidades a través del incremento de precios, mercado de valores y necesidad de obtener economías de escala.

Además, existen ofertas disponibles conforme las empresas luchan y los precios de las acciones bajan; por ejemplo, Palm, el fabricante líder de computadoras de mano, adquirió recientemente la empresa fabricante de software Be por 11 millones de dólares en acciones a finales del 2001, mientras que, tres años antes, Apple Computer intentó adquirir la misma empresa por 300 millones de dólares. En esta recesión económica con escaso efectivo, las grandes empresas que sí cuentan con éste rondan en busca de compras oportunistas como la adquisición de Prodigy por SBC Communications y la compra de diez empresas pequeñas por Cisco Systems en el 2002.

No todas las fusiones son eficaces y exitosas. Pricewaterhouse Coopers LLP hizo en fechas recientes una investigación sobre las fusiones y encontró que las acciones del comprador promedio eran 3.7% menores que las de su industria un año después. *Business Week* y *The Wall Street Journal* estudiaron las fusiones y concluyeron que alrededor de la mitad producían rendimientos negativos a los accionistas. Warren Buffett dijo una vez en un discurso que “un precio de compra demasiado alto por las acciones de una empresa excelente, puede deshacer los efectos de una década posterior de desarrollos de negocios favorables”. Así que una fusión entre dos empresas tiene la posibilidad de rendir grandes beneficios, pero el precio y las razones deben ser los correctos.

Dentro de los tres días hábiles siguientes a la adquisición de Compaq propuesta por Hewlett-Packard, el precio de las acciones de ambas empresas disminuyó casi 20%. La declinación de las acciones redujo en más de seis mil millones de dólares el valor total de las acciones, ya que los analistas y los consumidores se mostraban escépticos sobre el éxito futuro de la empresa fusionada. La investigación reciente indica que 73% de todas las fusiones entre empresas domésticas y extranjeras no prosperan o fracasan en proporcionar valor. Las empresas adquiridas entre 1998 y 2001 en acuerdos de 15 mil millones de dólares o más, las acciones de las adquisiciones han tenido un rendimiento 14% menor al índice de acciones de S&P.³² Un motivo por el que las empresas aún se fusionan, incluso cuando existen probabilidades en contra del éxito, es el hecho de que los inversionistas y accionistas recompensan en forma significativa la participación en el mercado y la expansión geográfica, aunque también castigan sin piedad a las empresas con ventas bajas. Las expectativas de crecimiento en el futuro representan más del 60% del valor en el mercado de una empresa promedio hoy día, por arriba del 40% de hace una década.³³

Entre las fusiones, adquisiciones y tomas de control de los años recientes, han predominado las combinaciones de empresas de la misma industria. Una consolidación del mercado general ocurre en muchas industrias, sobre todo en la banca, los seguros, la defensa y el cuidado de la salud, pero también en los productos farmacéuticos, los alimentos, las líneas aéreas, la contabilidad, la publicidad, las computadoras, las ventas al detalle, los servicios financieros y la biotecnología; por ejemplo, United Airlines y US Airways aún están interesadas en fusionarse, pero el Departamento de Justicia tiene la inquietud de que la fusión podría no ser buena para la competencia. Delta y Continental planean también una fusión sólo en el caso de que se apruebe la fusión entre United y US Air. En el ámbito mundial, la línea aérea más importante de Japón, Japan Airlines, adquirió en fechas recientes la línea aérea número tres del país, Japan Air System. La nueva empresa controla casi la mitad del mercado doméstico de Japón, seguida por All Nippon Airways, y además es la línea aérea que ocupa el tercer lugar a nivel mundial por detrás de United Airlines y American Airlines.

Procter & Gamble (P&G) adquirió hace poco Clairol de Bristol-Myers Squibb. La adquisición proporcionó a P&G marcas como Herbal Essences, Aussie y Clairol para comercializarlas junto con sus demás productos para el cuidado del cabello, como Pantene, Head & Shoulders, Pert, Physique y Vidal Sassoon. La adquisición señala el ingreso inicial de P&G en el negocio de los tintes para el cabello con un valor de 1 500 millones de dólares, un área que crece con mayor rapidez que el mercado de los champús.

La tabla 5-4 muestra algunas fusiones y adquisiciones que se realizaron en el 2001. Existen muchos motivos para llevar a cabo una fusión o adquisición, entre los que están:

- Mejorar la utilización de la capacidad.
- Utilizar mejor la fuerza de ventas.
- Reducir el personal de la gerencia.
- Obtener economías de escala.
- Disminuir las tendencias de temporada en las ventas.
- Lograr el acceso a nuevos proveedores, distribuidores, clientes, productos y acreedores.
- Obtener nueva tecnología.
- Reducir las obligaciones fiscales.

TABLA 5-4 Algunos ejemplos de fusiones recientes

EMPRESA COMPRADORA	EMPRESA ADQUIRIDA
Hewlett-Packard	Compaq Computer
SouthTrust Corp.	Bank of Tidewater
eBay	HomesDirect
PepsiCo	Quaker Oats
Sara Lee	Earthgrains Company
Amerada Hess	Triton Energy
Westvaco Corporation	Mead Corporation
Devon	Anderson Exploration
Santa Fe International	Global Marine
Dominion Resources	Louis Dreyfus Natural
AMR	TWA
TLC Laser Eye Centers	Laser Vision Centers
Tyco International Ltd.	Paragon Trade Brands, Inc.
Tellabs	Ocular Networks
Philips Petroleum	Conoco
Royal Caribbean Cruises	Princess Cruises
Barrick Gold Corp.	Homestake Mining Co.
Newport Mining Corp.	Normandy Mining Ltd.
BB&T Corp.	Mid-America Bancorp
BB&T Corp.	Area Bancshares
Northrop Grumman	Newport News Shipbuilding
Medtronic Inc.	VidaMed Inc.
Millennium Pharmaceuticals	Cor Therapeutics Inc.

El volumen de fusiones realizadas al año a nivel mundial crece en forma drástica y supera la cifra de 1 billón de dólares anualmente. En Estados Unidos se llevan a cabo más de 10 mil fusiones al año, que suman un total superior a los 700 mil millones de dólares.

La proliferación de fusiones recibe el impulso de empresas orientadas hacia la participación del mercado, la eficiencia, el poder del establecimiento de precios, así como por la globalización, la necesidad de mayores economías de escala, la eliminación de regulaciones y de leyes antimonopolio, el Internet y el comercio electrónico.

Una *readquisición por efecto* de apalancamiento (LBO leverage buyout) ocurre cuando los accionistas de una corporación son adquiridos (de aquí el término *readquisición*) por la gerencia de la empresa y otros inversionistas privados, usando fondos solicitados en préstamo (de aquí el término apalancamiento).³⁴ Además de tratar de evitar una toma de control hostil, entre otras razones, para iniciar una LBO están las decisiones de la gerencia de alto nivel sobre divisiones específicas que no encajan en una estrategia corporativa general, que deben venderse para obtener efectivo o la recepción de un precio de oferta atractivo. Una LBO vuelve privada a una corporación.



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y GUBERNAMENTALES

Muchas empresas no lucrativas y gubernamentales como las Girl Scouts y los Boy Scouts, la Cruz Roja, cámaras de comercio, instituciones educativas, instituciones médicas, empresas de servicio público, bibliotecas, oficinas gubernamentales e iglesias utilizan con eficacia el proceso de dirección estratégica. De manera sorprendente, el sector no lucrativo es, con mucho, el que contrata

más empleados en Estados Unidos. Muchas empresas no lucrativas y gubernamentales superan a empresas privadas y corporaciones en innovación, motivación, productividad y dirección estratégica. Para obtener ejemplos de empresas no lucrativas que practican la dirección estratégica haga clic en Strategic Planning Links del sitio Web www.strategyclub.com.

En comparación con las empresas lucrativas, las no lucrativas y gubernamentales funcionan a menudo como un monopolio, elaboran un producto o servicio cuyo rendimiento tiene pocas posibilidades de medición y dependen totalmente del financiamiento externo. La dirección estratégica ofrece de manera especial a estas organizaciones un medio excelente para desarrollar y justificar las solicitudes del apoyo financiero que necesitan.

Instituciones educativas

Las instituciones educativas utilizan las técnicas y conceptos de la dirección estratégica con mayor frecuencia. Richard Cyert, presidente de Carnegie-Mellon University, comenta: "Considero que realizamos un trabajo de dirección estratégica mucho mejor que cualquier empresa que conozco." Los desplazamientos de la población de Estados Unidos desde el noreste hasta el medio oeste, y del sureste al oeste, constituyen sólo uno de los factores que perjudican a las instituciones educativas que no han tomado en cuenta las matrículas cambiantes. Las escuelas Ivy League del noreste de Estados Unidos reclutan más alumnos en el sureste y oeste. Esta tendencia representa un cambio significativo en el ambiente competitivo para atraer a los mejores graduados de preparatoria cada año.

La primera escuela de derecho totalmente por Internet, Concord University School of Law, se jacta de contar con casi 200 estudiantes que tienen acceso a clases en cualquier momento y a conversar en momentos específicos con los profesores. Los grados universitarios en línea se vuelven comunes y representan una amenaza para los colegios y las universidades tradicionales. "Usted puede dormir a los niños e ir a la escuela de derecho", afirma Andrew Rosen, director operativo de Kaplan Education Centers, subsidiaria de la Washington Post Company que es propietaria de Concord, la cual no está acreditada por la American Bar Association, que prohíbe el estudio por correspondencia y requiere más de mil horas de clases.

Para obtener una lista de los planes estratégicos de colegios, haga clic en los vínculos de planeación estratégica del sitio Web www.strategyclub.com y desplácese a través de los sitios académicos.

Instituciones médicas

La industria estadounidense de los hospitales, con un valor de 200 mil millones de dólares, experimenta reducción de sus márgenes, exceso de capacidad, sobrecarga de burocracia, estrategias de diversificación planeadas y ejecutadas en forma deficiente, costos de atención médica elevados, apoyo federal reducido y rotación frecuente de administradores. La seriedad de este problema se acentúa por la disminución del 20% anual en la hospitalización de pacientes a nivel nacional. La declinación de las tasas de ocupación, la eliminación de las regulaciones y el crecimiento acelerado de las instituciones de mantenimiento de la salud, los servicios de proveedores preferidos, los centros de urgencias médicas, los centros de cirugía ambulatoria, los centros de diagnóstico, las clínicas especializadas y las prácticas grupales son otras de las principales amenazas que enfrentan los hospitales hoy día. Muchas instituciones médicas, privadas y gubernamentales tienen problemas financieros como resultado de utilizar por tradición estrategias reactivas más que proactivas al competir en su industria.

Los hospitales, cuyo propósito original era el de ser bodegas para personas que morían de tuberculosis, viruela, cáncer, pulmonía y enfermedades infecciosas, diseñan nuevas estrategias actuales conforme los avances en el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades crónicas eliminan esa misión inicial. Los hospitales comienzan a llevar servicios al paciente tanto como traer al paciente al hospital. El cuidado de la salud se centra cada vez más en el hogar y en la comunidad, no en las instalaciones hospitalarias. El cuidado del paciente crónico requerirá instalaciones para el tratamiento diario, vigilancia electrónica en casa, servicios ambulatorios accesibles, redes de servicio descentralizadas y pruebas de laboratorio. Una estrategia hospitalaria exitosa para el futuro



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Universidades electrónicas, cursos electrónicos y aprendizaje electrónico

Aunque las empresas electrónicas en Estados Unidos están en retirada y fracasan, las instituciones educativas que utilizan el Internet crecen con rapidez; por ejemplo, la matrícula de la University of Maryland en los cursos por Internet aumentó 50% en el 2001, es decir, a 63 mil alumnos; la institución ahora ofrece más de 70 grados y certificados totalmente en línea (www.umuc.edu). La universidad en línea más lucrativa, la University of Phoenix Online, disfrutó de un incremento del 76% en ingresos en el 2001 (<http://on.uophx.edu>). Incluso la U.S. Army posee un programa de aprendizaje electrónico que crece con rapidez y cuenta con más de 10 mil soldados que toman cursos y obtienen grados en línea de 24 colegios participantes. El eArmyU Program ofrece de manera gratuita una computadora portátil, una impresora y el 100% de la colegiatura de sus estudiantes, y espera que la matrícula llegue a 80 mil estudiantes para el 2005 (www.eArmyu.com). De hecho, más de 4 mil colegios y universidades importantes en Estados Unidos ofrecen cursos a través de Internet o utilizan la red para mejorar las clases en el campus.

Más de 2 millones de estudiantes toman cursos hoy día en instituciones de nivel superior en Estados Unidos y se espera que esta cifra aumente a más de cinco millones para el 2006. Puesto que alrededor del 50% de los estudiantes de educación superior son mayores de 25 años y trabajan, la estrategia del aprendizaje electrónico ofrece la flexibilidad que estos estudiantes necesitan para progresar en sus carreras a través de la educación. En Fuqua School of Business, de Duke, el trabajo que un estudiante de la

maestría en administración lleva a cabo a través del Internet corresponde al 65% y el trabajo que realiza en clase representa sólo 35% (www.fuqua.duke.edu). Los ingresos obtenidos de esta estrategia de aprendizaje electrónico permiten a Fuqua aumentar al doble su personal académico. La escuela de leyes en línea más grande de Estados Unidos, Concord Law School, posee 800 estudiantes y los graduados pueden presentar el examen de la barra de California, aunque Concord no está acreditada por la American Bar Association (www.concordlawschool.com).

Se espera que el gasto corporativo en aprendizaje electrónico se cuadruple para el 2005, a una cifra de 18 mil millones de dólares; por ejemplo, en IBM, más de 200 mil empleados reciben educación o capacitación en línea al año y 75% del curso Basic Blue para los nuevos gerentes de esta empresa se realiza en línea. El nuevo abordaje Web al curso Basic Blue redujo los gastos de viaje de IBM en 350 millones de dólares sólo en el 2001.

Quizá uno de los mayores beneficios de la estrategia de aprendizaje electrónico es que permite que más adultos estudian a lo largo de sus vidas laborales. En la actualidad, un mayor número de adultos consideran la educación como una experiencia de aprendizaje que dura toda la vida, y esto es bueno.

Fuente: Adaptado de William Symonds, "Giving It the Old Online Try", *Business Week* (3 de diciembre del 2001): 76-80.

requerirá una colaboración renovada y estrecha con los médicos, quienes son indispensables para el bienestar de los hospitales, así como una redistribución de los recursos que se desplace de la atención de padecimientos agudos al cuidado del paciente crónico en el hogar y la comunidad.

Entre las estrategias actuales que siguen muchos hospitales están la creación de servicios de salud a domicilio, el establecimiento de asilos y la formación de centros de rehabilitación. Las estrategias de integración hacia atrás que algunos hospitales siguen son la adquisición de servicios de ambulancia, los servicios de eliminación de desechos y los servicios diagnósticos. Millones de personas investigan al año padecimientos médicos en línea, lo que ocasiona un cambio drástico en el equilibrio de poder entre el médico, el paciente y los hospitales.⁵⁵ El número de personas que utiliza Internet para obtener información médica aumenta en forma significativa. Un paciente motivado que usa el Internet obtiene conocimientos sobre un tema en particular que superan con mucho el conocimiento de su médico, ya que ninguna persona tiene la posibilidad de mantenerse al día con los resultados y las implicaciones de miles de millones de dólares en investigación médica que se publican cada semana. Los pacientes entran con frecuencia al consultorio médico con una carpeta que contiene los últimos artículos que detallan las opciones de investigación y tratamiento para sus enfermedades. En sitios Web como America's Doctor (www.americasdoctor.com), los consumidores consultan a un médico en un salón de conversación en línea 24 horas al día.

Muchos sitios Web excelentes relacionados con la salud de los consumidores proliferan impulsados por inversiones de empresas como Microsoft, AOL, Reader's Digest y CBS. Las empresas farmacéuticas como Glaxo Wellcome están participando, al igual que los hospitales. El panorama estratégico general del cuidado de la salud cambia debido al Internet. Intel comenzó a ofrecer recientemente un servicio médico seguro en el que los médicos y los pacientes se relacionan por medio del Internet para compartir resultados de exámenes médicos y prescribir medicamentos. Las diez estrategias hospitalarias más exitosas proveen en la actualidad centros de cirugía ambulatoria independientes, centros de diagnóstico ambulatorio, centros de rehabilitación física, servicios de salud en el hogar, centros de rehabilitación cardíaca, servicios de proveedores preferidos, servicios de medicina industrial, servicios médicos para mujeres, unidades de cuidados especiales y servicios psiquiátricos.³⁶

Oficinas y departamentos gubernamentales

Los oficinas y los departamentos federales, estatales, de condados y municipales, como los departamentos de policía, las cámaras de comercio, las asociaciones forestales y los departamentos de salud, tienen la responsabilidad de formular, implantar y evaluar las estrategias que utilizan los dólares de los contribuyentes fiscales estadounidenses de la manera más eficaz en costos para proporcionar servicios y programas. Los conceptos de dirección estratégica se usan cada vez más para permitir a las empresas gubernamentales ser más eficaces y eficientes. Para obtener una lista de los planes estratégicos de oficinas gubernamentales, haga clic en *strategic-planning links* del sitio Web www.strategyclub.com y desplácese a través de los sitios del gobierno.

Los estrategas de empresas gubernamentales operan con menos autonomía estratégica que sus colegas de empresas privadas. Las empresas públicas no pueden diversificarse en negocios no relacionados ni fusionarse con otras empresas. Los estrategas gubernamentales disfrutan de escasa libertad para modificar las misiones de la empresa o establecer de nuevo los objetivos. Los legisladores y los políticos tienen a menudo un control directo o indirecto sobre las decisiones importantes y los recursos. Los asuntos estratégicos se analizan y debaten en los medios de comunicación y las legislaturas. Los problemas se politizan, lo que genera menos alternativas estratégicas. Ahora existe una mayor capacidad de predicción en la dirección de las empresas del sector público.

Las oficinas y los departamentos gubernamentales descubren que sus empleados se emocionan con la oportunidad de participar en el proceso de dirección estratégica y, por tanto, de producir un efecto en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa. Además, las oficinas gubernamentales utilizan la dirección estratégica para elaborar y justificar las solicitudes formales de fondos adicionales.



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN PEQUEÑAS EMPRESAS

La dirección estratégica es vital para el éxito de las grandes empresas, pero, ¿qué hay con las pequeñas empresas? El proceso de dirección estratégica es igual de vital para las pequeñas empresas. Desde su inicio, todas las empresas poseen una estrategia, aún si ésta sólo se desarrolla de las operaciones diarias. El proceso de dirección estratégica, aún si se realiza de manera informal o es llevado a cabo por un solo empresario o propietario, mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. Los datos recientes muestran con claridad que en Estados Unidos un número cada vez mayor de hombres y mujeres abren sus propias empresas. Esto significa que más individuos se convierten en estrategas. Los despidos corporativos generalizados han contribuido a una explosión de pequeñas empresas y nuevas ideas.

Muchos artículos de revistas tratan sobre la aplicación de los conceptos de dirección estratégica en pequeñas empresas.³⁷ Una conclusión importante de estos artículos es que la falta de conocimiento en dirección estratégica es un obstáculo serio para muchos propietarios de pequeñas empresas. Otros problemas que se presentan con frecuencia en la aplicación de los conceptos

VISITE LA RED

Proporciona el plan estratégico del Department of Veteran's Affaire. www.va.gov/StrategicPlan98/html/StratPlan98_1.html



PERSPECTIVA GLOBAL

La atracción por México comienza a decaer

Conforme la demanda disminuye y las economías globales se tambalean, la atracción por ubicar o incluso mantener operaciones de negocios en México se ha desvanecido. Muchas empresas como General Electric, SCI Systems, Goodyear, Michelin y Flextronics desplazan sus operaciones desde la frontera entre México y Estados Unidos hasta China y Malasia. ¿Qué ofrecen China y Malasia a las empresas por encima de México? La respuesta se traduce en sueldos tan bajos como 60 centavos de dólar por hora, incentivos fiscales, aranceles centralizados y proximidad a los mercados que crecen en vez de contraerse.

México ha padecido durante mucho tiempo por escuelas deficientes, aumento de la corrupción e infraestructura obsoleta, pero su cercanía con Estados Unidos, sus sueldos bajos y la aprobación del TLC eran atractivos para las empresas. El presidente mexicano Vicente Fox ha prometido mejorar la educación aumentando el gasto del Producto Interno Bruto (PIB) del 5 al 8%, pero muchas empresas consideran que esto es muy poco, demasiado tarde. La penetración de teléfonos en México se encuentra entre las más bajas en América latina y el sistema judicial en México tiende hacia la corrupción. Los mexicanos

tienen como promedio menos de siete años de educación, en comparación con los diez años de los coreanos y los polacos. Malasia y Singapur no cobran impuestos corporativos en el ensamblaje de productos electrónicos, mientras que las tasas fiscales de China e Irlanda son alrededor del 10%. En contraste, la tasa fiscal de México es del 34%. El nivel de gastos en investigación y desarrollo como un porcentaje del PIB en México es del 0.25%, en comparación con 0.75, 0.85 y 2.6% en China, la India y Estados Unidos, respectivamente.

México, de hecho, está en una encrucijada y, para competir con mayor eficacia con otros países que ofrecen sueldos bajos como China, Singapur, Malasia y Brasil, debe mejorar su sistema de educación e infraestructura, así como luchar contra el tráfico de drogas para atraer a las empresas en el siglo XXI. Los sueldos bajos y los empleados que trabajan arduamente ya no son atractivos suficientes.

Fuente: Adaptado de Geri Smith, "Is the Magic Starting to Fade?" *Business Week* (6 de agosto del 2001): 42-43.

VISITE LA RED

El sitio proporciona 60 ejemplos de planes de negocios para las pequeñas empresas.

<http://www.bplans.com/sp/index.cfm?a=bc>

de dirección estratégica en pequeñas empresas son la falta de capital suficiente para aprovechar las oportunidades externas y un marco cognitivo de referencia diario. La investigación indica también que la dirección estratégica en pequeñas empresas es más informal que en las grandes empresas, pero las pequeñas empresas que participan en la dirección estratégica superan a las que no lo hacen. El software de planeación estratégica *CheckMATE* que se encuentra en www.checkmateplan.com ofrece una versión especial para las pequeñas empresas.

CONCLUSIÓN

El atractivo principal de cualquier estrategia de la gerencia es la expectativa de que mejorará el rendimiento de la empresa. Esto es especialmente cierto en el caso de la dirección estratégica. A través de la participación en actividades de dirección estratégica, los gerentes y empleados adquieren una mejor comprensión de las prioridades y las operaciones de una empresa. La dirección estratégica permite a las empresas ser eficientes; pero algo más importante, les permite ser eficaces. Aunque la dirección estratégica no garantiza el éxito de la empresa, el proceso fomenta la toma de decisiones activa más que reactiva. La dirección estratégica representa un cambio radical en la filosofía de algunas empresa, de tal manera que los estrategas deben ser entrenados para adelantarse y responder en forma constructiva a las preguntas y los problemas conforme surjan. Las 16 estrategias analizadas en este capítulo representan un nuevo inicio para muchas empresas, sobre todo si los gerentes y empleados de la empresa entienden y apoyan el plan de acción.

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en www.pearsonedlatino.com/david para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Abastecimiento externo (p. 163)	Enajenación (p. 173)	Integración vertical (p. 160)
Acuerdos de cooperación (p. 177)	Enfoque (p. 175)	Liderazgo en costos (p. 175)
Adquisición (p. 180)	Estrategia combinada (p. 160)	Liquidación (p. 173)
Alianza estratégica (p. 177)	Estrategias de diversificación (p. 167)	Objetivos a largo plazo (p. 158)
Bancarrotas (p. 171)	Estrategias de penetración (p. 165)	Penetración en el mercado (p. 175)
Desarrollo de mercados (p. 165)	Estrategias genéricas (p. 175)	Readquisición por efecto de apalancamiento (p. 182)
Desarrollo de productos (p. 166)	Estrategias intensivas (p. 175)	Recorte de gastos (p. 170)
Diferenciación (p. 175)	Franquicia (p. 162)	Toma de control (p. 180)
Diversificación concéntrica (p. 169)	Fusión (p. 180)	Toma de control hostil (p. 180)
Diversificación de conglomerados (p. 170)	Integración hacia atrás (p. 163)	
Diversificación horizontal (p. 169)	Integración hacia delante (p. 161)	
	Integración horizontal (p. 164)	

PREGUNTAS DE REPASO

- ¿De qué manera difiere la formulación de la estrategia de una pequeña empresa en comparación con la de una empresa grande? ¿O de una empresa lucrativa en comparación con la de una empresa no lucrativa?
- Proporcione ejemplos recientes de penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.
- Ofrezca ejemplos recientes de integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- Presente ejemplos recientes de diversificación concéntrica, diversificación horizontal y diversificación de conglomerados.
- Proporcione ejemplos recientes de una alianza estratégica, recorte de gastos, enajenación y liquidación.
- Lea una de las lecturas actualizadas que se sugieren al final de este capítulo. Elabore un informe oral sobre el tema.
- ¿Considera que las tomas de control hostiles son deshonestas? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la diversificación?
- ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de una estrategia de integración?
- ¿Cómo difiere la dirección estratégica en las empresas lucrativas y no lucrativas?
- ¿Por qué no es recomendable seguir demasiadas estrategias al mismo tiempo?
- Los consumidores adquieren zapatos deportivos, alimentos, automóviles, botes y seguros a través de Internet. ¿Existe algún producto hoy día que no se pueda comprar en línea? ¿Cuál es la implicación para los vendedores a minoristas tradicionales?
- ¿Considera que las ventas por Internet deben permanecer libres de impuestos? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de que el comercio por Internet siga siendo un refugio libre de impuestos?
- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de que una empresa se fusione con una empresa rival?
- ¿Se inicia en Estados Unidos la pequeña empresa a nivel global?
- Visite el sitio Web del software para planeación estratégica *CheckMATE* en www.checkmateplan.com y analice los beneficios ofrecidos.

REFERENCIAS

- JOHN BYRNE, "Strategic Planning—It's Back," *Business Week* (26 de agosto de 1996): 46.
- STEVEN C. BRANDT, *Strategic Planning in Emerging Companies* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981). Reimpreso con autorización del editor.
- ROB WHERRY, "Ice Cream Wars," *Forbes* (28 de mayo de 2001): 160.
- Adaptado de F.R. DAVID, "How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?" *Managerial Planning* 33, núm. 4 (enero y febrero de 1985): 14–17, 22.

5. *Ibíd.*
6. KENNETH DAVIDSON, "Do Megamergers Make Sense?" *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3 (invierno de 1987): 45.
7. DAVID., *op. cit.*
8. *Ibíd.*
9. KELLY BARRON, "Culture Gap," *Forbes* (19 de marzo del 2001): 62.
10. DAVID., *op. cit.*
11. *Ibíd.*
12. THOMAS KELLNER, "A Tough Haul," *Forbes* (19 de marzo del 2001): 186.
13. SHEILA MUTO, "Seeing a Boost, Hospitals Turn to Retail Stores," *Wall Street Journal* (7 de noviembre del 2001): B1 y B8.
14. DAVID., *op. cit.*
15. DAVID., *op. cit.*
16. BRUCE ORWALL, "ESPN Adds Entertainment Shows To Its Playbook," *Wall Street Journal* (6 de marzo del 2002): B1.
17. *Ibíd.*
18. MIKE SNIDER, "E-mail Use May Force Postal Service Cuts," *USA Today* (20 de octubre del 1999): 1A.
19. CHRISTINE DUGAS, "Bankruptcy filings reach record 1.5 million," *USA Today* (20 de febrero del 2002): 1B.
20. DAVID., *op. cit.*
21. *Ibíd.*
22. *Ibíd.*
23. KATHRYN RUDIE HARRIGAN, "Joint Ventures: Linking for a Leap Forward," *Planning Review* 14, núm. 4 (julio y agosto del 1986): 10.
24. MATTHEW SCHIFRIN, "Partner or Perish," *Forbes* (21 de mayo del 2001): 26.
25. *Ibíd.*, p. 28.
26. *Ibíd.*, p. 28.
27. GARY MCWILLIAMS, "Dell Computer, EMC Plan Sales Alliance," *Wall Street Journal* (25 de septiembre del 2001), B4.
28. GREGORY WHITE, "In Asia, GM Pins Hopes on a Delicate Web of Alliances," *Wall Street Journal* (23 de octubre del 2001): A23.
29. NIKHIL HUTHEESING, "Marital Blisters," *Forbes* (21 de mayo del 2001): 32.
30. *Ibíd.*, p. 32.
31. STEVEN RATTNER, "Mergers: Windfalls or Pitfalls?" *The Wall Street Journal* (11 de octubre de 1999): A22. Además, NIKHIL DEOGUN, "Merger Wave Spurs More Stock Wipeouts," *The Wall Street Journal* (29 de noviembre de 1999): C1.
32. PETER KRASS, "Why Do We Do It," *Across the Board*, (mayo y junio del 2001): 23.
33. *Ibíd.*, p. 24.
34. ROBERT DAVIS, "Net Empowering Patients," *USA Today* (14 de julio de 1999): 1A.
35. *Hospital* (5 de mayo de 1991): 16.
36. Algunos artículos recientes son los de KEITH D. BROUERS, FLORIS ANDRIESEN e IGOR NICOLAES, "Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies," *Long Range Planning* 31 (1998): 130-138; KARGAR, JAVAD, "Strategic Planning System Characteristics and Planning Effectiveness in Small Mature Firms," *Mid-Atlantic Journal of Business* 32, núm. 1 (1996): 19-35; PEEL, MICHAEL J. y JOHN BRIDGE, "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance," *Long Range Planning* 31, núm. 6 (1998): 848-856; SMELTZER, LARRY R., GAIL L. FANN y V. NEAL NIKOLAISEN, "Environmental Scanning Practices in Small Business," *Journal of Small Business Management* 26, núm. 3 (1988): 55-63; STEINER, MICHAEL P. y OLAF SOLEM, "Factors for Success in Small Manufacturing Firms," *Journal of Small Business Management* 26, núm. 1 (1988): 51-57.
37. ANNE CAREY y GRANT JERDING, "Internet's Reach on Campus," *USA Today* (26 de agosto de 1999): A1. Además, BILL MEYERS, "It's a Small-Business World," *USA Today* (30 de julio de 1999): B1-2.

LECTURAS ACTUALIZADAS

- ALLEN, SANDY y ASHOK, CHANDRASHEKAR, "Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning." *Business Horizons* 43, núm. 2 (marzo y abril del 2000): 25.
- BAUM, J. ROBERT; EDWIN A. LOCKE y KEN G. SMITH, "A Multidimensional Model of Venture Growth." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 2 (abril del 2001): 292.
- CAPRON, L.; W. MITCHELL y A. SWAMINATHAN, "Asset Divestiture Following Horizontal Acquisitions: A Dynamic View." *Strategic Management Journal* 22, núm. 9 (septiembre del 2001): 817.
- CHURCHILL, NEIL C. y JOHN W. MULLINS, "How Fast Can Your Company Afford to Grow?" *Harvard Business Review* (mayo del 2001): 135.
- DELMAS, MAGALI A. y ANN K. TERLAAK, "A Framework for Analyzing Environmental Voluntary Agreements." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera del 2001): 44.
- FROST, T. S., "The Geographic Sources of Foreign Subsidiaries' Innovations." *Strategic Management Journal* 22, núm. 2 (febrero del 2001): 101.
- GARVIN, DAVID A. y MICHAEL A. ROBERTO, "What You Don't Know About Making Decisions." *Harvard Business Review* (septiembre del 2001): 108.
- GILLEY, K. MATTHEW y ABDUL RASHEED, "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance." *Journal of Management* 26, núm. 4 (2000): 763.

- GUPTA, ANIL K. y VIJAY GOVINDARAJAN, "Managing Global Expansion: A Conceptual Framework." *Business Horizons* 43, núm. 2 (marzo y abril del 2000): 45.
- GUPTA, ANIL K. y VIJAY GOVINDARAJAN, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage." *The Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 45.
- HAMBRICK, D. C.; J. LI, K. XIN y A. S. TSUI, "Compositional Gaps and Downward Spirals in International Joint Venture." *Strategic Management Journal* 22, núm. 11 (noviembre del 2001): 1033.
- HENSMANS, MANUEL; FRANS A. J. VAN DEN BOSCH y HENK W. VOLBERDA, "Clicks vs. Bricks in the Emerging Online Financial Services Industry." *Long Range Planning* 34, núm. 2 (abril del 2001): 231.
- HOFFMAN, WERNER H. y ROMAN SCHLOSSER, "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey." *Long Range Planning* 34, núm. 3 (junio del 2001): 357.
- INSINGA, RICHARD C. y MICHAEL J. WERLE, "Linking Outsourcing to Business Strategy." *The Academy of Management Executive* 14, núm. 4 (noviembre del 2000): 58.
- JUDGE, WILLIAM Q. y JOEL A. RYMAN, "The Shared Leadership Challenge in Strategic Alliances: Lessons from the US Healthcare Industry." *The Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 71.
- KERNS, CHARLES D., "Strengthen Your Business Partnership: A Framework and Application." *Business Horizons* 43, núm. 4 (julio y agosto del 2000): 17.
- KUEMMERLE, WALTER, "Go Global—or No?" *Harvard Business Review* (junio del 2001): 37.
- LUO, Y., "Product Diversification in International Joint Ventures: Performances Implications in an Emerging Market." *Strategic Management Journal* 23, núm. 1 (enero del 2002): 1.
- MARKS, MITCHELL LEE y PHILIP H. MIRVIS, "Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation." *The Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 80.
- MCCARTY, WILLIAM; MARK KASOFF y DOUG SMITH, "The Importance of International Business at the Local Level." *Business Horizons* 43, núm. 3 (mayo y junio del 2000): 35.
- MONTI, JOSEPH A. y GEORGE S. YIP, "Taking the High Road When Going International." *Business Horizons* 43, núm. 4 (julio y agosto del 2000): 65.
- PARKHE, ARVIND, "Executive Briefing/Global Business Alliances." *Business Horizons* 43, núm. 5 (septiembre y octubre del 2000): 2.
- RAMASWAMY, K., "Organizational Ownership, Competitive Intensity, and Firm Performance: An Empirical Study of the Indian Manufacturing Sector." *Strategic Management Journal* 22, núm. 10 (octubre del 2001): 989.
- SCHULZE, W. S.; A. MAINKAR y R. W. COTTERILL, "Ecological Investigation of Firm-Effects in Horizontal Mergers." *Strategic Management Journal* 22, núm. 4 (abril del 2001): 335.
- SMITH, KEN G.; WALTER J. FERRIER y CURTIS M. GRIMM, "King of the Hill: Dethroning the Industry Leader." *The Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 59.
- SONG, MICHAEL y MITZI M. MONTOYA-WEISS, "The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development." *The Academy of Management Journal* 44, núm. 1 (febrero del 2001): 61.
- SWINK, MORGAN L. y VINCENT A. MABERT, "Product Development Partnerships: Balancing the Needs of OEMs and Suppliers." *Business Horizons* 43, núm. 3 (mayo y junio del 2000): 59.
- VERMEULEN, FREEK y HARRY BARKEMA, "Learning Through Acquisitions." *Academy of Management* 44, núm. 3 (junio del 2001): 457.
- WOLFINBARGER, MARY y MARY C. GILLY, "Shopping Online for Freedom, Control, and Fun." *California Management Review* 43, núm. 2 (invierno del 2001): 34.
- WRIGHT, P.; M. KROLL, A. LADO y B. VAN MESS, "The Structure of Ownership and Corporate Acquisition Strategies." *Strategic Management Journal* 23, núm. 1 (enero del 2002): 41.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

**EJERCICIO
PRÁCTICO 5A ▶**

¿Qué sucedió en American Airlines (AMR) en el 2002?

**EJERCICIO
PRÁCTICO 5B ▶**

Revisión de artículos sobre estrategia

PROPÓSITO

Al realizar el análisis de un caso sobre políticas de negocios, necesitará encontrar información concluyente sobre las empresas respectivas para determinar las estrategias que en realidad se utilizaron en el momento del caso. La comparación de *lo que sucedió en realidad* con *lo que usted habría recomendado y esperado que sucediera* es una parte importante del análisis de casos sobre políticas de negocios. No recomiende lo que la empresa hizo en realidad, a menos que el análisis profundo de la situación en ese momento revele que dichas estrategias fueron las mejores entre todas las alternativas posibles. Este ejercicio le proporciona experiencia para conducir investigación bibliográfica para determinar las estrategias que utilizaron las líneas aéreas en el 2002.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Busque en Internet American Airlines, US Air y United Airlines. Encuentre algunos artículos recientes sobre empresas que pertenezcan a la industria de las líneas aéreas. Busque información en las publicaciones de Moody's Dun & Bradstreet y Standard & Poor. Revise los archivos en línea Edgar en www.sec.gov y los de Hoover en www.hoovers.com.
- Paso 2** Elabore un resumen de sus hallazgos en un informe de tres páginas titulado "Estrategias de American Airlines en el 2002." Incluya la información sobre el caso y su opinión personal en cuanto al atractivo de las estrategias que utilizó American Airlines.

PROPÓSITO

Los artículos sobre estrategia se encuentran cada semana en revistas, publicaciones especializadas y periódicos. Por medio de la lectura y el estudio de artículos estratégicos, el alumno obtiene una mejor comprensión del proceso de dirección estratégica. Varias de las mejores revistas en las que se encuentran artículos sobre estrategia corporativa son *Planning Review*, *Long Range Planning*, *Journal of Business Strategy* y *Strategic Management Journal*. Estas revistas se dedican a informar los resultados de investigación empírica en dirección estratégica, aplican los conceptos de dirección estratégica a empresas e industrias específicas, presentan nuevas técnicas de dirección estratégica y proporcionan estudios de caso sobre empresas seleccionadas.

Otras revistas que publican artículos sobre dirección estratégica son *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *Business Horizons*, *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 revistas, muchas publicaciones especializadas presentan de manera regular artículos que se centran en estrategias de negocios. Varias de las mejores publicaciones donde se encuentran artículos sobre estrategia aplicada son *Dun's Business Month*, *Fortune*, *Forbes*, *Business Week*, *Inc.* e *Industry Week*. Los periódicos como *USA Today*, *The Wall Street Journal*, *The New York Times* y *Barrons* cubren acontecimientos relacionados con la estrategia cuando éstos ocurren; por ejemplo, el anuncio de una alianza estratégica, una declaración de bancarrota, el inicio de una nueva campaña publicitaria, la adquisición de una empresa, la enajenación de una división, la contratación o el despido de un director general o el intento de una toma de control hostil.

En combinación, los artículos de revistas, publicaciones especializadas y periódicos vuelven más emocionante el curso sobre política de negocios, pues permiten identificar y estudiar las estrategias actuales de empresas lucrativas y no lucrativas.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Visite la biblioteca de su universidad y encuentre un artículo reciente de una revista que se centre en el tema de la dirección estratégica. Seleccione su artículo de una de las revistas mencionadas previamente, no de una publicación especial. Copie el artículo y llévelo a clase.
- Paso 2** Presente un informe oral de tres minutos que resuma la información más importante contenida en su artículo. Incluya comentarios con su opinión personal sobre el artículo. Comparta su artículo en clase.

EJERCICIO PRÁCTICO 5C ▶

Clasificación de algunas estrategias del 2002

PROPÓSITO

Este ejercicio mejorará su comprensión de diversas estrategias al proporcionarle experiencia en la clasificación de estrategias. Esta habilidad le ayudará a utilizar las herramientas para la formulación de la estrategia presentadas más adelante. Considere las siguientes estrategias de varias empresas para los próximos diez años a partir del 2002:

1. Una empresa telefónica sueca, Telia AB, adquirió la empresa telefónica finlandesa Sonera Corp. en el 2002. Ésta fue la primera fusión de dos empresas telefónicas nacionales en Europa.
2. eBay cerró sus operaciones de subastas por Internet en Japón en marzo del 2002, concediendo su participación en el mercado a Yahoo! y Japan's Softbank Corp. en ese país.
3. General Electric anunció que vendería sus operaciones de seguros de propiedades y siniestros.
4. La principal empresa farmacéutica de Japón, Takeda Chemical Industries, incrementa su abastecimiento externo en operaciones de manufactura de medicamentos del 30% en el 2002 al 70% para el 2006.
5. Ford rediseña por completo sus vehículos deportivos de uso frecuente (VDU) Ford Expedition y Lincoln Navigator para revertir la caída de las ventas y utilidades.
6. Travelocity.com adquirió Site59.com, una empresa de viajes de "último minuto".
7. Dell Computer firmó un contrato por 5 mil millones de dólares para que Philips Electronics NV abastezca sus cinescopios, monitores y periféricos de cómputo.
8. Merck & Co., la importante empresa farmacéutica, vende su división de apoyo farmacéutico, Medco.
9. Adolph Coors Co., de Colorado, adquirió Carling Brewers del Reino Unido.
10. eBay adquirió NeoCom de Taiwán en un intento por expandir sus operaciones en ese país.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Escriba en una hoja del uno al diez. Estos números corresponden a las estrategias descritas previamente.
- Paso 2** ¿Qué tipo de estrategia describe mejor las diez acciones citadas? Anote sus respuestas.
- Paso 3** Intercambie su hoja con un compañero de clase y califique el trabajo de éste conforme su profesor proporciona las respuestas.

PROPÓSITO

Este ejercicio se centra en qué tan arriesgadas son diversas alternativas de estrategias para las empresas. Diferentes grados de riesgo se basan sobre todo en distintos grados de alejamiento, definido como una acción que se aleja del negocio actual y se acerca a nuevos mercados y productos. En general, mientras mayor sea el grado de alejamiento, mayor será la probabilidad de

EJERCICIO PRÁCTICO 5D ▶

¿Qué tan riesgosas son diversas alternativas de estrategias?

**EJERCICIO
PRÁCTICO 5E ▶**

Elaboración de
alternativas de
estrategias para
mi universidad

pérdida como resultado de acontecimientos inesperados. Las estrategias de riesgo elevado son por lo general menos atractivas que las estrategias de riesgo bajo.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En un hoja de papel escriba del uno al diez. Considere uno como “las más arriesgada”, dos como “la siguiente menos arriesgada” y así sucesivamente hasta llegar al diez, que sería “la menos arriesgada”.
- Paso 2** Escriba las siguientes estrategias junto al número apropiado para indicar qué tan arriesgada considera a la estrategia: integración horizontal, diversificación horizontal, liquidación, integración hacia delante, integración hacia atrás, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, penetración en el mercado, alianza estratégica y asociaciones y diversificación de conglomerados.
- Paso 3** Califique su hoja de acuerdo con las respuestas correctas proporcionadas por su profesor y las razones que las apoyan. Cada respuesta correcta equivale a diez puntos.

PROPÓSITO

Los representantes de todas las áreas de su colegio o universidad deben identificar y analizar las alternativas de estrategias que podrían beneficiar al personal académico, estudiantes, personal y otros grupos participantes. Conforme realiza 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 localice las oportunidades y amenazas externas, además de las fortalezas y debilidades internas que identificó como parte del ejercicio práctico 1D. Si no realizó dicho ejercicio, analice ahora en la clase los principales factores externos e internos que enfrenta su colegio o universidad.
- Paso 2** Identifique y anote en el pizarrón las alternativas de estrategias que crea podrían beneficiar a su colegio o universidad. Sus acciones propuestas deben permitir a la institución aprovechar fortalezas específicas, mejorar ciertas debilidades, evitar amenazas externas o explotar ciertas oportunidades externas. Anote en el pizarrón una lista que incluya por lo menos 20 estrategias posibles. Numere las estrategias conforme las escriba en el pizarrón.
- Paso 3** En una hoja de papel escriba del uno al número total de estrategias anotadas en el pizarrón. Cada alumno debe calificar las estrategias identificadas, usando una escala del uno al tres, en la que uno = *no apoyo la implantación*, dos = *soy neutral respecto a la implantación* y tres = *apoyo en forma decidida la implantación*. Al clasificar las estrategias, reconozca que su institución no puede hacer todo lo deseado o benéfico en potencia.
- Paso 4** Vaya al pizarrón y registre sus calificaciones en una columna junto a las estrategias respectivas. Cada alumno debe hacer esto, yendo al pizarrón formando filas en la clase.
- Paso 5** Sume las calificaciones de cada estrategia de tal manera que obtenga una lista de las estrategias recomendadas en orden de importancia. Esta lista reflejará el análisis colectivo de su clase. Las estrategias que reciban las mayores calificaciones son las mejores.
- Paso 6** Analice cómo este proceso podría permitir a las empresas obtener la comprensión y el compromiso de los individuos.
- Paso 7** Comparta los resultados de su clase con un funcionario de su universidad y pídale recomendaciones respecto al proceso y a las principales estrategias seleccionadas.

**EJERCICIO
PRÁCTICO 5F ▶**

Lecciones para
hacer negocios
a nivel mundial

PROPÓSITO

El propósito de este ejercicio es descubrir algunas lecciones importantes que hayan aprendido las empresas locales que realizan negocios a nivel internacional.

INSTRUCCIONES

Establezca contacto vía telefónica con varios líderes de empresas locales. Encuentre por lo menos tres empresas que lleven a cabo operaciones internacionales o de exportación. Pida al gerente que le comparta varias lecciones importantes que su empresa haya aprendido al realizar negocios a nivel global. Anote las lecciones en una hoja e informe sus hallazgos en clase.

A menos que una situación desesperada confronte a la empresa, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa de su posición actual a una posición deseada en el futuro. Las alternativas de estrategias no proceden de un sitio lejano, sino derivan de la visión, la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; concuerdan o se basan en estrategias pasadas que han funcionado bien. Según muestra la perspectiva del medio ambiente natural, las actitudes de las personas hacia el ambiente natural constituyen un factor importante para elegir entre alternativas de estrategias.

El proceso de crear y seleccionar estrategias

Los estrategas nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección analiza el proceso que siguen muchas empresas para determinar una serie adecuada de alternativas de estrategias.

VISITE LA RED

Advierte que los planificadores no deben usurpar la responsabilidad de los gerentes de línea en la planeación estratégica.
<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld050.htm>



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

Formulación de estrategias con base en actitudes hacia el ambiente

Los estadounidenses se agrupan en categorías de acuerdo con sus actitudes, acciones e interés hacia el deterioro y la conservación del medio ambiente natural. Las personas con mayor interés en el medio ambiente natural tienden a ser del sexo femenino, tienen ingresos familiares más altos y viven en el medio oeste o noreste de Estados Unidos. Estas personas participan sobre todo en actividades como no adquirir los productos de empresas que son irresponsables en el aspecto ambiental, evitar la compra de productos en aerosol, reciclar el papel y las botellas, usar productos biodegradables y apoyar con dinero a grupos ambientales. Esta información podría ser útil para las empresas en la formulación de estrategias, como el desarrollo de mercados (dónde ubicar las nuevas instalaciones), el desarrollo de productos (la manufactura de equipo nuevo o el desarrollo de productos ecológicos) y la penetración en el mercado (hacia quiénes dirigir la publicidad).

Las personas que muestran mucho interés en el medio ambiente natural, a diferencia de aquellas cuyo interés es escaso, son más o menos jóvenes, con una edad promedio de 39 años, y también relativamente inteligentes, pues 69% de ellas cuenta con cierta educación universitaria o un grado de licenciatura. Las personas muy interesadas en el medio ambiente natural poseen ingresos familiares mayores a 50 mil dólares, saben usar el Internet (62% cuenta

con una computadora personal) y son por lo general del sexo femenino.

Los sitios Web que ofrecen productos seguros para el ambiente son **EthicalShopper.com**, **GreenHome.com** y **EcoMall.com**, así como **DolphinBlue.com**, que vende papel reciclado y artículos para oficina, y **EcoBaby.com**, que vende productos para bebé que son seguros para el ambiente. El Internet ha hecho posible que las personas que acostumbran adquirir productos ecológicos los encuentren con facilidad. Los analistas esperan que la demanda de productos ecológicos disminuya a corto plazo debido a la economía y a la obsesión por el terrorismo; pero, a largo plazo, esta demanda se incrementará conforme los jóvenes adquieran posiciones de poder como jefes tanto de hogares como de empresas. En la actualidad, los jóvenes integran la primera generación que ha recibido enseñanza en la escuela sobre las consecuencias de las acciones humanas en el ambiente del planeta.

Fuente: Adaptado de the Roper Organization, 205 East 42nd Street, New York, NY 10017. Además de Joe Schwartz and Thomas Miller, "The Earth's Best Friends", *American Demographics* (febrero de 1991): 28. Adaptado también de Rebecca Gardyn, "Saving the Earth, One Click at a Time", *American Demographics* (enero del 2001): 30-33.

La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes y empleados que elaboraron con anterioridad las declaraciones de la visión y la misión de la empresa, llevaron a cabo la auditoría externa y condujeron la auditoría interna. Los representantes de cada departamento y división de la empresa deben formar parte de este proceso, como ocurrió en las actividades previas de formulación de la estrategia. Recordemos que la participación ofrece una oportunidad inmejorable a los gerentes y empleados para comprender lo que la empresa realiza y los motivos de su actuación, así como para comprometerse con la empresa a lograr sus objetivos.

Todos los participantes en la actividad de análisis y selección de la estrategia deben contar con información sobre las auditorías externa e interna de la empresa. Esta información, junto con la declaración de la misión de la empresa, ayudará a los participantes a desarrollar sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar más a la empresa. La creatividad debe fomentarse en este proceso de pensamiento.

Las alternativas de estrategias propuestas por los participantes se deben considerar, analizar y registrar en una lista durante una junta o serie de juntas. Después de plantear y comprender todas las estrategias posibles que los participantes identificaron, éstas se clasifican según su grado de atracción para todos los participantes, siendo 1 = no debe implantarse, 2 = es posible que deba implantarse, 3 = es muy probable que deba implantarse y 4 = debe implantarse de manera definitiva. Este proceso dará como resultado una lista clasificada de las mejores estrategias, que refleja el análisis colectivo del grupo.

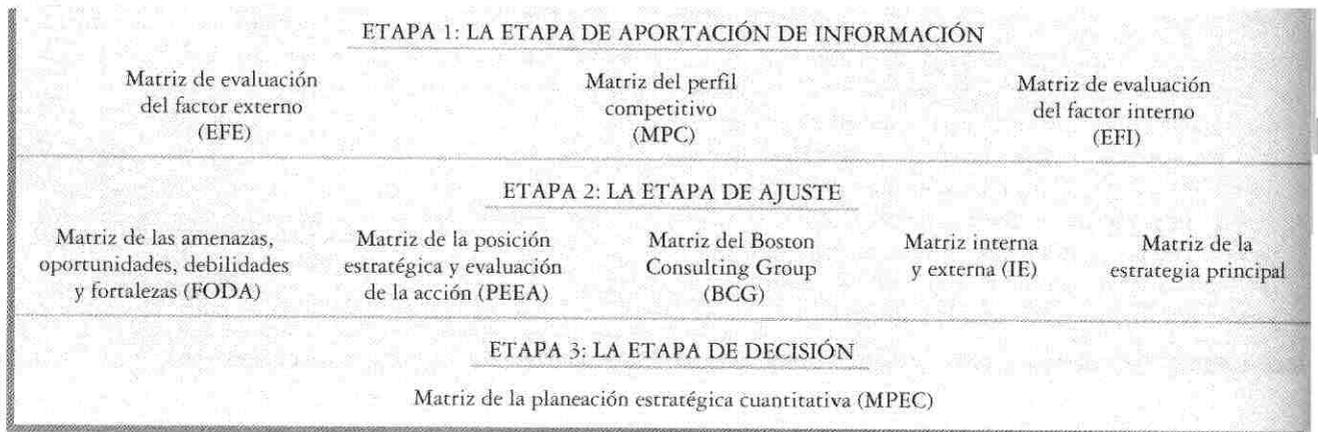


UN ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas, como ilustra la figura 6-2. Las herramientas que presenta este esquema se aplican a las empresas de todos tamaños y tipos y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa, denominada *Etapa de aportación de información*, resume la información inicial necesaria para formular estrategias. La etapa 2, conocida como la *Etapa de*

FIGURA 6-2
Esquema analítico para la formulación de la estrategia



ajuste, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de la etapa 2 están la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA, también conocida por DAFO), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal. La etapa 3, denominada *Etapa de decisión*, incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Una MPEC utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2. Una MPEC revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el *esquema para la formulación de la estrategia* requieren la integración de la intuición y el análisis. Las divisiones independientes de una empresa utilizan, por lo general, técnicas para la formulación de la estrategia con el propósito de desarrollar estrategias y objetivos. Los análisis de las divisiones ofrecen una base para identificar, evaluar y seleccionar alternativas de estrategias de nivel corporativo.

Los estrategas mismos, no las herramientas analíticas, son siempre los responsables y quienes dan cuenta de las decisiones estratégicas. Lenz destacó que cambiar de un proceso de planeación orientado hacia las palabras a uno orientado hacia los números da lugar a un falso sentido de certidumbre, reduce el diálogo, el debate y los argumentos como medios para explorar la comprensión, evaluar los supuestos y fomentar el aprendizaje en la empresa;¹ por lo tanto, los estrategas deben estar al tanto de esta posibilidad y utilizar herramientas analíticas para facilitar, más que reducir, la comunicación. Sin una información y un análisis objetivos, los prejuicios personales, la política, las emociones, las personalidades y el *error de halo* (la tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) pueden ejercer, por desgracia, un papel dominante en el proceso de formulación de la estrategia.



LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

Los procedimientos para elaborar una matriz EFE, una matriz EFI y una MPEC se presentaron en los dos capítulos anteriores. La información que deriva de estas tres matrices proporciona la información inicial básica para las matrices de las etapas de ajuste y decisión que se describirán más adelante en este capítulo.

Las herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia. La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia. El juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas.



LA ETAPA DE AJUSTE

La estrategia se define en ocasiones como el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.² La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que se utilizan en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El *ajuste* de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz; por ejemplo, una empresa con capital de trabajo en exceso (una fortaleza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento anual del 20% de la industria de los teléfonos celulares (una oportunidad externa) por

VISITE LA RED

Presenta los propósitos y las características de los objetivos. <http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld022.htm>

VISITE LA RED

Proporciona ejemplos de objetivos. <http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld024.htm>

TABLA 6-1 Ajuste de los factores externos e internos clave para formular alternativas de estrategias

FACTOR INTERNO CLAVE		FACTOR EXTERNO CLAVE		ESTRATEGIA RESULTANTE
Capacidad de trabajo excesiva (una fortaleza interna)	+	20% de crecimiento anual en la industria de los teléfonos celulares (una oportunidad externa)	=	Adquirir Cellfone, Inc.
Capacidad insuficiente (una debilidad interna)	+	Salida de los dos competidores extranjeros más importantes de la industria (una oportunidad externa)	=	Seguir la integración horizontal por medio de la compra de las instalaciones de los competidores
Habilidad importante en IyD (una fortaleza interna)	+	Disminución de las cifras de adultos jóvenes (una amenaza externa)	=	Desarrollar productos nuevos para adultos mayores
Baja moral de los empleados (una debilidad interna)	+	Actividad sindical intensa (una amenaza externa)	=	Desarrollar un paquete nuevo de prestaciones para los empleados

medio de la adquisición de Cellfone, Inc., empresa que pertenece a la industria de los teléfonos celulares. Este ejemplo muestra un ajuste simple uno a uno. En la mayoría de las situaciones, las relaciones externas e internas son más complejas y el ajuste requiere enlaces múltiples para cada estrategia creada. La tabla 6-1 ilustra el concepto básico del ajuste.

Cualquier empresa, ya sea militar, orientada hacia el producto, orientada hacia el servicio, gubernamental o incluso deportiva, debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, conduce por lo general a la derrota. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar defensivas. Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles.

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)

La *matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)* es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).³ El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). Observe en la tabla 6-1 que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategias son estrategias FO, DO, FA y DA, respectivamente.

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las *estrategias DO* tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades; por ejemplo, podría existir una demanda elevada de aparatos electrónicos que controlen la cantidad y la velocidad de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero cierto fabricante de partes automotrices podría carecer de la tecnología necesaria para producir dichos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

VISITE LA RED

Ofrece un buen ejemplo de un plan estratégico, incluyendo las bases para elaborar una matriz FODA.

<http://www.planware.org/strategicsample.htm>

una estrategia para que se adapte a la cultura organizacional existente. Entre las técnicas disponibles para modificar la cultura organizacional de una empresa están el reclutamiento, la capacitación, la transferencia, la promoción, la reestructuración del diseño de una empresa, el cambio de roles y el reforzamiento positivo.

Jack Duncan describió la *triangulación* como una técnica de métodos múltiples eficaz para estudiar y alterar la cultura organizacional de una empresa.¹⁷ La triangulación incluye el uso combinado de la observación detallada, los cuestionarios autoaplicados y las entrevistas personales para determinar la naturaleza de la cultura organizacional de una empresa. El proceso de triangulación revela los cambios que se deben realizar en la cultura organizacional de una empresa para beneficiar a la estrategia.

Schein indicó que los siguientes elementos son los más útiles para vincular la cultura organizacional con la estrategia:

1. Las declaraciones formales de la filosofía, los organigramas, los credos, los materiales usados para el reclutamiento y la selección y la socialización.
2. El diseño de espacios físicos, fachadas y edificios.
3. El cambio deliberado de roles, la enseñanza y la capacitación por los líderes.
4. Un sistema de recompensa y estatus explícito, criterios de promoción.
5. Historias, leyendas, mitos y parábolas sobre personas y acontecimientos clave.
6. Aquello a lo que los líderes ponen atención, miden y controlan.
7. Las reacciones del líder a los incidentes importantes y a las crisis de la empresa.
8. La manera en que la empresa ha sido diseñada y estructurada.
9. Los sistemas y procedimientos corporativos.
10. Los criterios utilizados para el reclutamiento, la selección, la promoción, la nivelación, la jubilación y la "excomunió" del personal.¹⁸

En los aspectos personal y religioso de la vida, el impacto de la pérdida y el cambio es fácil de observar.¹⁹ Los recuerdos de la pérdida y el cambio persiguen con frecuencia a los individuos y empresas durante años. Ibsen escribió: "Roba al hombre común la ilusión de su vida y le robarás su felicidad al mismo tiempo."²⁰ Cuando los apegos a una cultura organizacional se ven amenazados en el intento de una empresa de cambiar la dirección, los empleados y gerentes experimentan a menudo profundos sentimientos de dolor. Este fenómeno ocurre comúnmente cuando las condiciones externas sugieren la necesidad de una nueva estrategia. Los gerentes y empleados luchan para encontrarle sentido de una situación que cambió muchos años antes. Algunas personas encuentran consuelo en los recuerdos y otras en el presente. Los vínculos débiles entre la dirección estratégica y la cultura organizacional de la empresa ponen en riesgo el rendimiento y el éxito. Deal y Kennedy destacaron que la realización de cambios estratégicos en una empresa amenaza siempre a la cultura organizacional:

... las personas forman grandes apegos con héroes, leyendas, rituales de la vida diaria, el bombo y los platillos de la extravagancia y las ceremonias y todos los símbolos del lugar de trabajo. El cambio rompe las relaciones y deja a los empleados confundidos, inseguros y a menudo enojados. La fuerza de una cultura organizacional puede neutralizar y debilitar los cambios de estrategia a menos que se haga algo para proporcionar apoyo en las transiciones de lo antiguo a lo nuevo.²¹

VISITE LA RED

Proporciona información excelente sobre "¿qué es cultura?", y ofrece además vínculos adicionales a otros sitios culturales.

http://www.mapnp.org/library/org_thry/culture/culture.htm

La cultura mexicana

México siempre ha sido y aún es una sociedad autoritaria en términos de educación, religión, empresas y familias. Los patrones buscan trabajadores que sean agradables, respetuosos y obedientes más que innovadores, creativos e independientes. Los trabajadores mexicanos tienden a orientarse hacia las actividades más que a la solución de problemas. Cuando los visitantes entran a una empresa mexicana, se impresionan con el ambiente cordial y amistoso. Esto casi siempre es cierto porque los mexicanos desean la armonía en vez del conflicto; el deseo de armonía forma parte de la estructura social en la relaciones entre trabajadores y gerentes. Existe menos tolerancia a las relaciones adversas o a las fricciones en el trabajo en México que en Estados Unidos.

Los patrones mexicanos son paternalistas, pues proporcionan a los trabajadores más que un cheque, pero, a cambio, esperan lealtad. Las canastas de alimentos semanales, las comidas sin costo, el servicio de autobús gratis y las guarderías también gratuitas forman parte con frecuencia de la compensación. Las condiciones de trabajo ideales para un trabajador mexicano es el modelo familiar, donde todas las personas trabajan juntas y realizan su parte de acuerdo con sus roles designados. Los trabajadores mexicanos no esperan ni desean un ambiente laboral en el que se fomente la expresión personal y la iniciativa. Mientras que las empresas estadounidenses encarnan el individualismo, los logros, la competencia, la curiosidad, el pragmatismo, la informalidad, la espontaneidad y el realizar más de lo esperado en el trabajo; las empresas mexicanas destacan la colectividad, la continuidad, la cooperación, la pertenencia, la formalidad y el ¡hacer exactamente lo que se te pidió!

En México, los socios de negocios rara vez se entretienen en sus hogares, pues éstos son lugares reservados en forma exclusiva para los amigos cercanos y la familia. Las juntas de negocios y el entretenimiento casi siempre tienen lugar en un restaurante. Algo también fundamental en México es conservar el honor, salvar la reputación y parecer importante. Éste es el motivo por el que los mexicanos no aceptan la crítica y cambian con facilidad; muchos consideran humillante reconocer que han cometido un error. Una junta entre empleados y gerentes en una empresa ubicada en México es un foro para dar órdenes y direcciones más que para analizar problemas o participar en la toma de decisiones. Los trabajadores mexicanos desean una supervisión estrecha, recibir apoyo y ser corregidos de manera civilizada. Las opiniones de los empleados son consideradas a menudo como insolencias en México. Los supervisores mexicanos dan la apariencia de ser débiles si explican los motivos de sus órdenes a los trabajadores.

Los mexicanos no se sienten impulsados a seguir las reglas que no estén asociadas con una persona en autoridad que conozcan bien o para la cual trabajan; por lo tanto, los letreros que indican el uso de tapones para los oídos o lentes de seguridad, las políticas de asistencia o antigüedad e incluso los letreros que señalan las calles de un solo sentido son ignorados con frecuencia. Mientras los estadounidenses siguen las reglas, los mexicanos no las obedecen.

La vida en México es más lenta que en Estados Unidos, así que las personas no usan relojes. Se da prioridad a la última solicitud, más que a la primera. Los sistemas telefónicos se descomponen, los bancos se quedan de repente sin efectivo, las reparaciones telefónicas toman meses, la electricidad para toda una fábrica o un pueblo puede faltar durante horas o incluso días, las empresas y las oficinas gubernamentales abren y cierran en horarios diferentes, los autobuses y los taxis pueden permanecer durante horas fuera de servicio, los horarios para las citas no son rígidos y la lentitud es común en todas partes. Para realizar negocios en México con eficacia es necesario conocer la vida, la cultura, las creencias y las costumbres mexicanas.

La cultura rusa

En Estados Unidos, los empresarios poco exitosos son vistos en forma negativa como fracasados, mientras que los propietarios de pequeñas empresas exitosas disfrutan de gran estima y respeto; sin embargo, en Rusia existe una fuerte presión social en contra de llegar a ser un empresario exitoso, ya que ser un ganador en ese país lo convierte a uno en objeto de envidias y resentimientos, un miembro de la elite más que de las masas. Aunque esto cambia con lentitud, la ambición personal y el éxito en Rusia se enfrentan a menudo con la venganza y el escarnio. La iniciativa recibe a cambio la indiferencia en el mejor de los casos y el castigo en el peor de los casos; sin embargo, de frente al ridículo público y al crimen organizado, miles de rusos, sobre todo personas jóvenes, abren todo tipo de empresas. El escarnio público y su propio sentimiento de culpa por violar los valores con los que fueron educados no detienen a muchos de ellos. Como la sociedad rusa menosprecia el éxito, el anuncio de los logros, las posesiones materiales, los premios o los privilegios que ganan los trabajadores no es una herramienta de motivación eficaz para dichos trabajadores.

Los rusos son reconocidos por su impulso, su energía ilimitada, su tenacidad, su trabajo arduo y su perseverancia a pesar de obstáculos inmensos. Esto es tan cierto hoy como lo ha sido siempre. La idea de que el ruso promedio es estúpido o flojo es un disparate; en promedio, los rusos tienen una educación superior a la de sus homólogos estadounidenses y se recuperan con mayor facilidad del fracaso.

En Estados Unidos, la ética de negocios y la ética personal son en esencia iguales. En Estados Unidos, el engaño es el engaño y una mentira es una mentira tanto en los asuntos de negocios como en los personales; sin embargo, en Rusia la ética de negocios y la ética personal son distintas, pues engañar, sobornar o mentir a alguien para realizar una transacción de negocios es ético; pero engañar a un amigo o colega de confianza es deshonesto. Existen ejemplos incontables de empresas extranjeras que han sido estafadas por sus socios rusos. La solución para las empresas estadounidenses es crear relaciones personales sólidas con sus socios empresariales rusos siempre que sea posible, pasar tiempo con ellos comiendo, descansando y haciendo ejercicio y, en ausencia de una relación personal, ser muy precavidos con los acuerdos, las asociaciones, los pagos y las concesiones de crédito.

El pueblo ruso tiene mucha fe y confianza, así como respeto, por los productos y servicios estadounidenses. Los rusos tienen, por lo general, poca confianza en sí mismos. Las ideas, la tecnología y las prácticas de producción estadounidenses son consideradas por los rusos como una panacea que los puede salvar de una existencia sombría; por ejemplo, su sistema telefónico es de mala recepción y la falta de máquinas de fax los hacen sentir en desventaja. Esta forma de pensar representa una gran oportunidad en Rusia para los productos estadounidenses de todo tipo.

Rusia ha sido por tradición un país autocrático. Este factor cultural es obvio en los negocios; los gerentes rusos ejercen el poder aun sin que sus subordinados los desafíen. La delegación de autoridad y responsabilidad es difícil y a menudo inexistente en las empresas rusas. El estilo de gerencia participativa estadounidense no es bien recibido en Rusia.

En Rusia hay una campaña en contra de la religión. El gobierno reconoce sólo la ortodoxia rusa, el judaísmo, el islamismo y el budismo como religiones autóctonas. Todos los demás credos e iglesias, incluyendo al resto de las denominaciones cristianas, deben solicitar permiso cada año para ejercer en Rusia; el cual puede no ser concedido. El presidente Putin se opone al movimiento antirreligioso. La cámara baja del parlamento ruso, el Estado Duma, está bajo el dominio de los comunistas que apoyan el movimiento antirreligioso y resisten la implantación de mayores reformas económicas.

La república rusa de Ingushetia aprobó en fechas recientes un decreto que legaliza la práctica de la poligamia, la cual permite a los hombres tener muchas esposas, incluso un harén. La nueva ley constituye un reto directo al gobierno ruso, que tiene jurisdicción sobre 89 repúblicas. La constitución rusa prohíbe la poligamia, pero el código penal no estipula ningún castigo. Los hombres de Ingushetia tienen más de una esposa, sobre todo cuando la primera no les da un hijo varón, a pesar del descubrimiento científico realizado en 1959 de que en la procreación la única contribución del padre es la determinación del sexo en los hijos.

La cultura japonesa

Los japoneses otorgan mucha importancia a la lealtad y al consenso del grupo, un concepto denominado *Wa*. Casi todas las actividades corporativas en Japón fomentan el *Wa* entre los gerentes y los empleados. El *Wa* requiere que todos los miembros del grupo estén de acuerdo y cooperen; lo cual da como resultado el debate y el compromiso constantes. Los gerentes japoneses evalúan el grado de atracción potencial de las decisiones de negocios alternativas en términos del efecto a largo plazo sobre el *Wa* del grupo; éste es el motivo por el que el silencio, usado para evaluar las alternativas, es una ventaja en una junta japonesa formal. Los debates que podrían perjudicar al *Wa* se realizan por lo general en ambientes muy informales, como en un bar, de tal manera que se reduzca al mínimo el daño al *Wa* del grupo. El entretenimiento es una actividad de negocios importante en Japón porque fortalece el *Wa*. Las juntas formales se llevan a cabo con frecuencia en ambientes informales. Cuando son confrontados con preguntas u opiniones perturbadoras, los gerentes japoneses tienden a guardar silencio, mientras que los estadounidenses acostumbran responder de manera directa, defendiéndose por medio de explicaciones y argumentos.

La mayoría de los gerentes japoneses son reservados, callados, distantes, introspectivos y orientados hacia los demás, mientras que la mayoría de los gerentes estadounidenses son con-

versadores, insensibles, impulsivos, directos e individualistas. Los estadounidenses consideran a menudo que los gerentes japoneses pierden el tiempo y sostienen conversaciones sin sentido, mientras que los gerentes estadounidenses expresan críticas directas, hacen preguntas indiscretas y toman decisiones rápidas. Este tipo de diferencias culturales han deshecho muchos proyectos entre empresas japonesas y estadounidenses potencialmente productivos. El hecho de considerar el estilo de comunicación japonés como un modelo para todas las culturas asiáticas es un estereotipo que se debe 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 distintas, pues Estados Unidos ofrece un mayor progreso a sus habitantes; ésta es una fortaleza importante de Estados Unidos. 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 el desorden del mundo entre. Tolera el cambio social que podría desgarrar a la mayoría de las sociedades. Esta apertura anima a los estadounidenses a adaptarse como individuos más que como grupo. Los estadounidenses viajan a California para comenzar de nuevo, se mudan a Manhattan para tratar de progresar, se desplazan a Vermont o a una granja para estar más cerca del campo, rompen con la religión, los valores o la clase social de sus padres, redescubren sus raíces étnicas, van a la escuela nocturna, cambian sus nombres.²²



ASUNTOS RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Las capacidades, las limitaciones y las políticas de la producción y las operaciones mejoran u obstaculizan en forma significativa el logro de los objetivos. Los procesos de producción constituyen comúnmente más del 70% de los activos totales de una empresa. Gran parte del proceso de implantación de la estrategia se lleva a cabo en el sitio de producción. Las decisiones relacionadas con la producción en cuanto al tamaño y la ubicación de la fábrica, el diseño de productos, la selección del equipo, el tipo de herramientas, el tamaño del inventario, el control del inventario, el control de calidad, el control de costos, el uso de normas, la especialización de los trabajos, la capacitación de los empleados, la utilización de equipos y recursos, el embarque y el empaque, así como la innovación tecnológica ejercen un enorme impacto en el éxito o el fracaso de las actividades de implantación de la estrategia.

La tabla 7-3 ofrece ejemplos de ajustes en los sistemas de producción, que se podrían requerir para implantar diversas estrategias tanto en empresas lucrativas como en empresas no lucrativas; por ejemplo, observe que cuando un banco formula y selecciona una estrategia para

TABLA 7-3 Gerencia de producción e implantación de la estrategia

TIPO DE EMPRESA	ESTRATEGIA A IMPLANTAR	AJUSTES EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
Hospital	Instalación de un centro contra el cáncer (desarrollo de productos)	Compra de equipo especializado y contratación de personal especializado
Banco	Apertura de diez nuevas sucursales (desarrollo del mercado)	Realizar un análisis de los sitios de localización
Cervecería	Compra de la operación de una granja de cebada (integración hacia atrás)	Revisar el inventario y el sistema de control
Fábrica de acero	Adquisición de una cadena de comida rápida (diversificación de conglomerados)	Mejorar la calidad del sistema de control
Fábrica de computadoras	Compra de una cadena de distribución a minoristas (integración hacia adelante)	Modificar los sistemas de embarque, empaque y transporte

Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externo e interno de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático. Este capítulo presenta un esquema que dirige la decisión de los gerentes de evaluar las actividades de dirección estratégica, garantizar su funcionamiento y realizar los cambios oportunos; además, se analizan los sistemas de información de la gerencia empleados para evaluar las estrategias y se ofrecen directrices para formular, implantar y evaluar estrategias.



LA NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de dirección estratégica genera decisiones que producen consecuencias significativas de larga duración. Las decisiones estratégicas erróneas imponen castigos severos muy difíciles, si no imposibles, de revertir; por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerda que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: 1) el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa; 2) la comparación de los resultados esperados con los resultados reales; y 3) la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes. La figura 9-1 ilustra la etapa de evaluación de la estrategia del proceso de dirección estratégica.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia. La evaluación de la estrategia no es mejor que la información sobre la que opera, y la presión de parte de los gerentes de alto nivel logra que los gerentes de niveles inferiores arreglen las cifras según consideren que serán satisfactorias.

La evaluación de la estrategia es una empresa compleja y sensible, y el hecho de dar demasiada importancia a la evaluación de las estrategias es costoso y contraproducente. ¡A nadie le gusta que lo evalúen demasiado! Mientras más tratan los gerentes de evaluar el comportamiento de otros, menos control tienen. No obstante, la evaluación escasa o excesiva crea problemas aún peores. La evaluación estratégica es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren.

En muchas empresas, la evaluación de la estrategia es sólo una valoración del rendimiento de una empresa. ¿Han aumentado los activos de la empresa? ¿Ha habido un incremento de la rentabilidad? ¿Han aumentado las ventas? ¿Se han incrementado los niveles de productividad? ¿Han aumentado los niveles del margen de utilidades, del rendimiento sobre la inversión y de las utilidades por acción? Algunas empresas argumentan que su estrategia debe haber sido correcta si las respuestas a estos tipos de preguntas son afirmativas. Bien, la estrategia o estrategias pueden haber sido correctas, pero este tipo de razonamiento es erróneo porque la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a largo como a corto plazo. Las estrategias no afectan con frecuencia los resultados operativos a corto plazo hasta que es demasiado tarde para efectuar los cambios necesarios.

Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima, ni tampoco garantizar que funcionará; sin embargo, es factible evaluarla en busca de errores importantes. Richard Rumelt ofreció cuatro criterios para evaluar una estrategia: la congruencia, la concordancia, la viabilidad y la ventaja. Según se describen en la tabla 9-1, la *congruencia* y la *ventaja* se basan sobre todo en la evaluación externa de una empresa, mientras que la *concordancia* y la *viabilidad* se basan principalmente en una evaluación interna.

La evaluación de la estrategia es importante porque las empresas enfrentan ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! Una empresa nunca debe sentirse complacida con el éxito, pues incontables compañías han prosperado un año sólo para luchar por sobrevivir al año siguiente. Los problemas empresariales surgen con rapidez, según muestran los ejemplos descritos en la tabla 9-2.

VISITE LA RED

Proporciona excelente información adicional sobre la evaluación de estrategias, incluyendo algunas herramientas analíticas. <http://www.mindtools.com/plevplan.html>

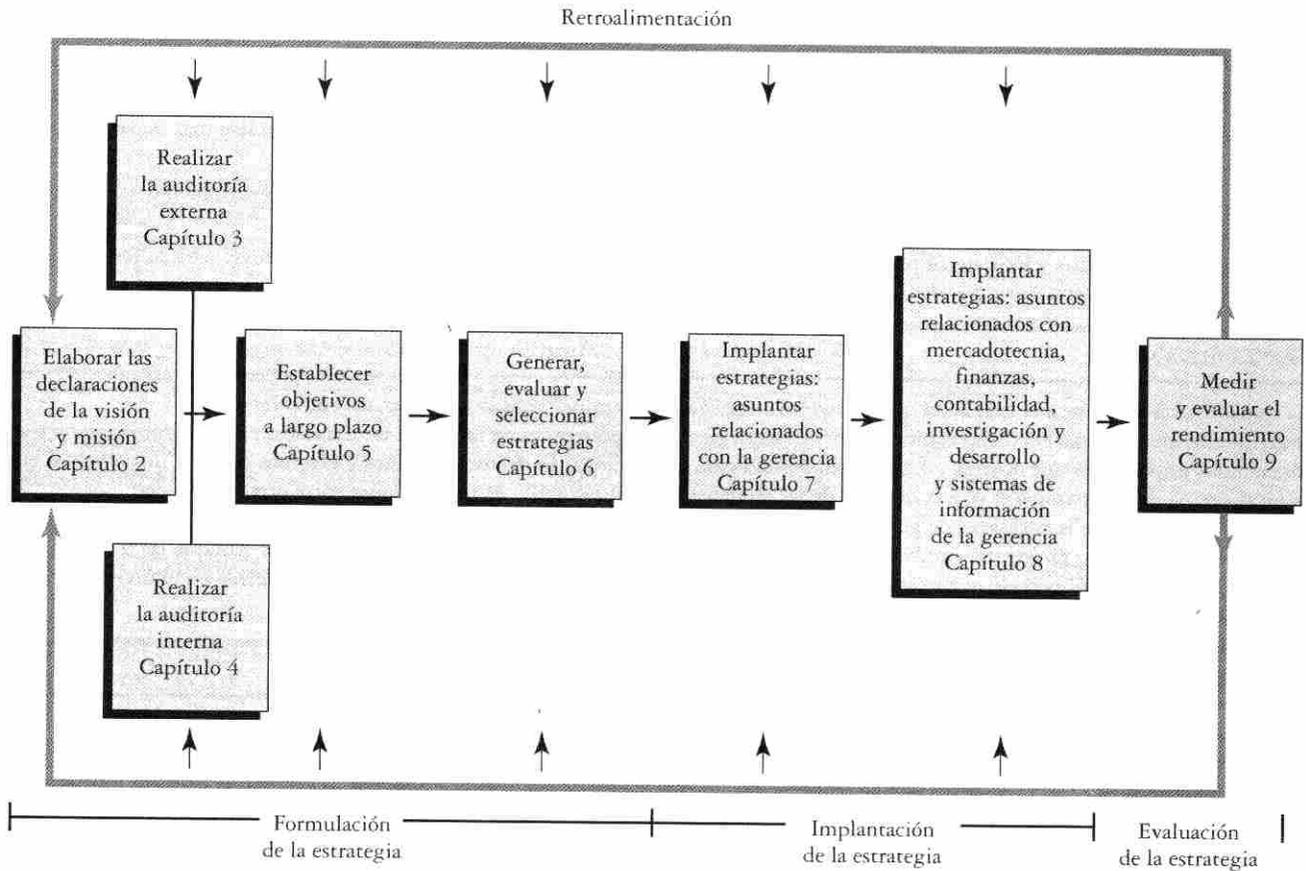
VISITE LA RED

Describe la manera de llevar a cabo la evaluación de la estrategia y los motivos para realizarla.

<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld046.htm>

FIGURA 9-1

Un modelo integral de dirección estratégica



La evaluación de la estrategia se vuelve cada vez más difícil con el tiempo por muchas razones. Las economías domésticas y mundiales eran más estables en años anteriores, los ciclos de vida de los productos eran más largos, los ciclos de desarrollo de productos eran más prolongados, el avance tecnológico era más lento, los cambios ocurrían con menor frecuencia, había menos competidores, las empresas eran débiles y había más industrias reguladas. Entre otros motivos por los que la evaluación de la estrategia es más difícil en la actualidad están las siguientes tendencias:

1. Un incremento drástico en la complejidad del ambiente.
2. La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro con exactitud.
3. El número mayor de variables.
4. El rápido índice de obsolescencia incluso de los mejores planes.
5. El aumento del número de acontecimientos domésticos y mundiales que afectan a las empresas.
6. El tiempo cada vez menor para realizar la planeación con cierto grado de certeza.¹

Un problema fundamental que enfrentan los gerentes hoy día es la manera de controlar con eficacia a los empleados a la luz de las exigencias actuales de las empresas en cuanto a una

TABLA 9-1 Criterios de Rumelt para la evaluación de estrategias

CONGRUENCIA

Una estrategia no debe presentar metas ni políticas incongruentes. Los conflictos y las discusiones entre los departamentos de la empresa son con frecuencia síntomas del desorden de la gerencia, pero estos problemas son también un signo de la incongruencia estratégica. Existen tres indicadores para ayudar a determinar si los problemas de la empresa se deben a incongruencias en la estrategia:

- Si los problemas de la gerencia persisten a pesar de los cambios de personal y si se basan en los asuntos más que en las personas, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.
- Si el éxito de un departamento de la empresa significa o es interpretado como el fracaso de otro departamento, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.
- Si los problemas y los asuntos relacionados con las políticas siguen llegando a la gerencia de alto nivel para su resolución, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.

CONCORDANCIA

La concordancia se refiere a la necesidad que tienen los estrategas de examinar *series de tendencias*, así como tendencias individuales, en la evaluación de las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta de adaptación al ambiente externo y a los cambios importantes que ocurren en él. Una dificultad para correlacionar 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 aumento de la necesidad de guarderías infantiles surgió como el resultado combinado de muchas tendencias: incremento en el nivel de educación promedio, aumento de la inflación e incremento de las mujeres en la fuerza laboral. Aunque las tendencias económicas y demográficas podrían parecer constantes durante muchos años, existen olas de cambio que ocurren en el nivel de interacción.

VIABILIDAD

Una estrategia no debe gravar en exceso los recursos disponibles ni crear problemas menores imposibles de resolver. La prueba final de la estrategia en un sentido amplio de su viabilidad, es ¿podría aplicarse la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? Los recursos financieros de una empresa son los más fáciles de cuantificar y son, por lo general, la primera limitación contra la que se evalúa la estrategia; sin embargo, se olvida en ocasiones que es posible usar métodos innovadores para el financiamiento. Los recursos como las subsidiarias cautivas, los acuerdos de venta y renta posterior, así como la vinculación de las hipotecas de las fábricas a los contratos a largo plazo se han empleado con eficacia para ayudar a obtener posiciones clave en industrias en expansión repentina. Una limitante menos cuantificable, pero en realidad más rígida, de la selección estratégica es la impuesta por las capacidades de los individuos y las empresas. Al evaluar una estrategia, es importante examinar si una empresa ha demostrado en el pasado que posee las capacidades, la experiencia y los talentos necesarios para llevar a cabo una estrategia en particular.

VENTAJA

Una estrategia debe asegurar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área de actividad seleccionada. Las ventajas competitivas son comúnmente el resultado de la superioridad en una de tres áreas: 1) recursos; 2) habilidades; o 3) posición. La idea de que el posicionamiento de los recursos de una empresa mejora su eficacia combinada es familiar para los teóricos militares, los jugadores de ajedrez y los diplomáticos. La posición desempeña también un papel vital en la estrategia de una empresa. Una vez obtenida, una buena posición es defendible; esto significa que es tan costosa de capturar que los rivales se convencen de no realizar ataques a gran escala. La ventaja relacionada con la posición se sostiene por sí misma mientras los factores ambientales e internos clave que la apoyan permanecen estables. Éste es el motivo por el que las empresas bien afianzadas son casi imposibles de derribar, incluso si sus habilidades primarias son de nivel promedio. Aunque no todas las ventajas relacionadas con la posición tienen que ver con el tamaño, es cierto que las empresas más grandes operan en mercados y emplean procedimientos que convierten su tamaño en una ventaja, mientras que las empresas más pequeñas buscan posiciones relacionadas con los productos o mercados que exploten otros tipos de ventajas. La característica principal de una buena posición es que permite a la empresa obtener ventajas de políticas que no beneficiarían de modo similar a las empresas rivales sin la misma posición; por tanto, en la evaluación de la estrategia, las empresas deben examinar la naturaleza de las ventajas relacionadas con la posición y asociadas con determinada estrategia.

TABLA 9-2 Ejemplos de problemas empresariales

A. Empresas grandes que experimentaron una disminución mayor del 38% en sus ingresos en el 2001

PORCENTAJE DE DISMINUCIÓN	
KINDER MORGAN	-61%
MICRON TECHNOLOGY	-58
CONEXANT SYSTEMS	-56
PMC-SIERRA	-54
TERADYNE	-53
VITESSE SEMICONDUCTOR	-50
ADC TELECOMMUNICATIONS	-46
COMPUTER ASSOCIATES INTL.	-45
APPLIED MATERIALS	-41
ALTERA	-39

B. Empresas grandes que experimentaron una disminución mayor del 85% en el rendimiento sobre el capital contable

PORCENTAJE	
JDS UNIPHASE	-747.6%
NORTEL NETWORKS	-503.9
PMC-SIERRA	-234.8
APPLIED MICRO CIRCUITS	-203.7
LUCENT TECHNOLOGIES	-105.0
CORNING	-101.4
CIENA	-92.7
CONEXANT SYSTEMS	-91.8
SPRINT PCS GROUP	-87.8
BROADCOM	-85.5

Fuente: "The Best Performers", *Business Week* (primavera del 2002): 37-38.

mayor flexibilidad, innovación, creatividad e iniciativa de parte de los empleados.² ¿Cómo garantizan los gerentes que los empleados que reciben autoridad y actúan de manera emprendedora no arriesgan el bienestar de la empresa? Recuerde que Kidder, Peabody & Company perdió 350 millones de dólares cuando uno de sus vendedores registró supuestamente utilidades ficticias; Sears, Roebuck and Company tuvo que pagar 60 millones de dólares de sus utilidades después de admitir que sus empresas de servicio automotriz realizaban reparaciones innecesarias. Los costos para empresas como éstas en términos de reputaciones dañadas, multas, oportunidades perdidas y el desvío de los esfuerzos de la gerencia son enormes.

Cuando los empleados con autoridad son responsables y se les presiona para lograr metas específicas, además de contar con gran libertad de acción para alcanzarlas, podrían presentarse comportamientos inadecuados; por ejemplo, Nordstrom, la tienda de ropa elegante reconocida por su extraordinario servicio al cliente, estuvo sujeta a demandas legales y multas cuando los empleados registraron menos horas de trabajo para incrementar sus ventas por hora, el principal criterio de rendimiento de la empresa. El servicio al cliente y las utilidades de Nordstrom presentaron una mejoría hasta que se reportó la conducta inadecuada, momento en el que se impusieron castigos severos a la empresa.

El proceso de evaluación de las estrategias

La evaluación de la estrategia es necesaria para las empresas de todos tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar el cuestionamiento de la gerencia sobre expectativas y suposiciones, comenzar una revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad en la generación

VISITE LA RED

Explica con detalle la etapa de "toma de medidas correctivas" de la evaluación de la estrategia.

<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld047.htm>

de alternativas y la formulación de criterios de evaluación.³ Sin importar el tamaño de la empresa, cierta cantidad de *dirección caminando alrededor* en todos los niveles es básica para la evaluación eficaz de la estrategia. Las actividades de evaluación de la estrategia se deben realizar en forma continua, más que al final de periodos específicos de tiempo o justo después de que los problemas ocurran; por ejemplo, esperar hasta finales de año podría dar como resultado una empresa que cierra la puerta del establo después de que los caballos se han escapado.

La evaluación de las estrategias de manera continua más que periódica permite establecer y supervisar de modo eficaz puntos de referencia del progreso. Algunas estrategias requieren años para su implantación; como consecuencia, los resultados podrían no ser aparentes durante años. Los estrategias exitosos combinan la paciencia con un deseo de tomar medidas correctivas de manera oportuna cuando sea necesario. Siempre llega el momento en que una empresa necesita tomar medidas correctivas. Hace siglos, un escritor (quizá Salomón) hizo las siguientes observaciones sobre el cambio:

Todo tiene su tiempo.
 Tiempo de nacer y tiempo de morir.
 Tiempo de plantar y tiempo de arrancar lo plantado.
 Tiempo de matar y tiempo de curar.
 Tiempo de destruir y tiempo de edificar.
 Tiempo de llorar y tiempo de reír.
 Tiempo de lamentarse y tiempo de bailar.
 Tiempo de esparcir piedras y tiempo de juntar piedras.
 Tiempo de abrazar y tiempo de abstenerse de abrazar.
 Tiempo de buscar y tiempo de perder.
 Tiempo de guardar y tiempo de desechar.
 Tiempo de romper y tiempo de coser.
 Tiempo de callar y tiempo de hablar.
 Tiempo de amar y tiempo de aborrecer.
 Tiempo de guerra y tiempo de paz.⁴

Los gerentes y empleados de la empresa deben estar siempre conscientes del progreso que se realiza hacia el logro de los objetivos de la empresa. Conforme cambian los factores críticos de éxito, los integrantes de la empresa deben participar en la determinación de las medidas correctivas apropiadas. Si los supuestos y las expectativas se desvían en forma significativa de los pronósticos, entonces la empresa debe renovar las actividades de formulación de la estrategia, quizá antes de lo planeado. En la evaluación de la estrategia, al igual que en la formulación y la implantación de la estrategia, las personas hacen la diferencia. A través de la participación en el proceso de evaluación de las estrategias, los gerentes y los empleados se comprometen a mantener la empresa en dirección constante hacia el logro de los objetivos.

VISITE LA RED

Proporciona el plan estratégico de la Northeastern Regional Association of State Agricultural Experiment Station Directors de 1996 al 2000, incluyendo sus "Medidas de éxito" (criterios de evaluación de la estrategia).

<http://www.agnr.umd.edu/users/NERA/newplan.html#strategies>



UN ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La tabla 9-3 resume las actividades de evaluación de la estrategia en términos de las preguntas clave que deben plantearse, las respuestas alternativas a dichas preguntas y las medidas adecuadas que debe tomar una empresa. Observe que las medidas correctivas son casi siempre necesarias excepto cuando 1) los factores externos e internos no han cambiado en forma significativa; y 2) la empresa progresa de manera satisfactoria hacia el logro de los objetivos establecidos. La figura 9-2 ilustra las relaciones entre las actividades de evaluación de la estrategia.

TABLA 9-3 Una matriz de evaluación de la estrategia

¿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 DE MANERA SATISFACTORIA HACIA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ESTABLECIDOS?	RESULTADO
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	No	Tomar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
No	Sí	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Sí	Continuar con el curso estratégico actual

Revisión de las bases de la estrategia

Como muestra la figura 9-2, la *revisión de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa* se podría llevar a cabo por medio de la elaboración de una matriz EFE y una matriz EFI revisadas. Una *matriz EFI revisada* debe centrarse en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades de la empresa en las áreas de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, IyD y sistemas de información de la gerencia. Una *matriz EFE revisada* debe indicar qué tan eficaces han sido las estrategias de una empresa en respuesta a oportunidades y amenazas clave. Este análisis podría abordar también preguntas como las siguientes:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores hacia nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y las debilidades de nuestros competidores principales?
4. ¿Por qué realizan los competidores ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué las estrategias de algunos competidores son más exitosas que las de otros?
6. ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones en el mercado y su rentabilidad actuales?
7. ¿Qué tanto pueden ser presionados nuestros competidores principales antes de contraatacar?
8. ¿Cómo podríamos cooperar en forma más eficaz con nuestros competidores?

Numerosos factores externos e internos evitan que las empresas logren sus objetivos anuales y a largo plazo. Entre los factores externos, las acciones de los competidores, los cambios de la demanda, los cambios de la tecnología, los cambios económicos, los cambios demográficos y las acciones gubernamentales impiden el cumplimiento de los objetivos. Entre los factores internos están la selección de estrategias ineficaces o la deficiencia de las actividades de implantación. Los objetivos podrían haber sido muy optimistas; por tanto, el fracaso en el logro de los objetivos podría no ser el resultado del trabajo insatisfactorio de los gerentes y empleados. Todos los miembros de la empresa deben saber esto para animarlos a apoyar las actividades de evaluación de la estrategia. Las empresas necesitan conocer con urgencia y tan pronto como sea posible el momento en que las estrategias son ineficaces. En ocasiones, los gerentes y empleados en contacto con los clientes descubren esto mucho antes que los estrategas.

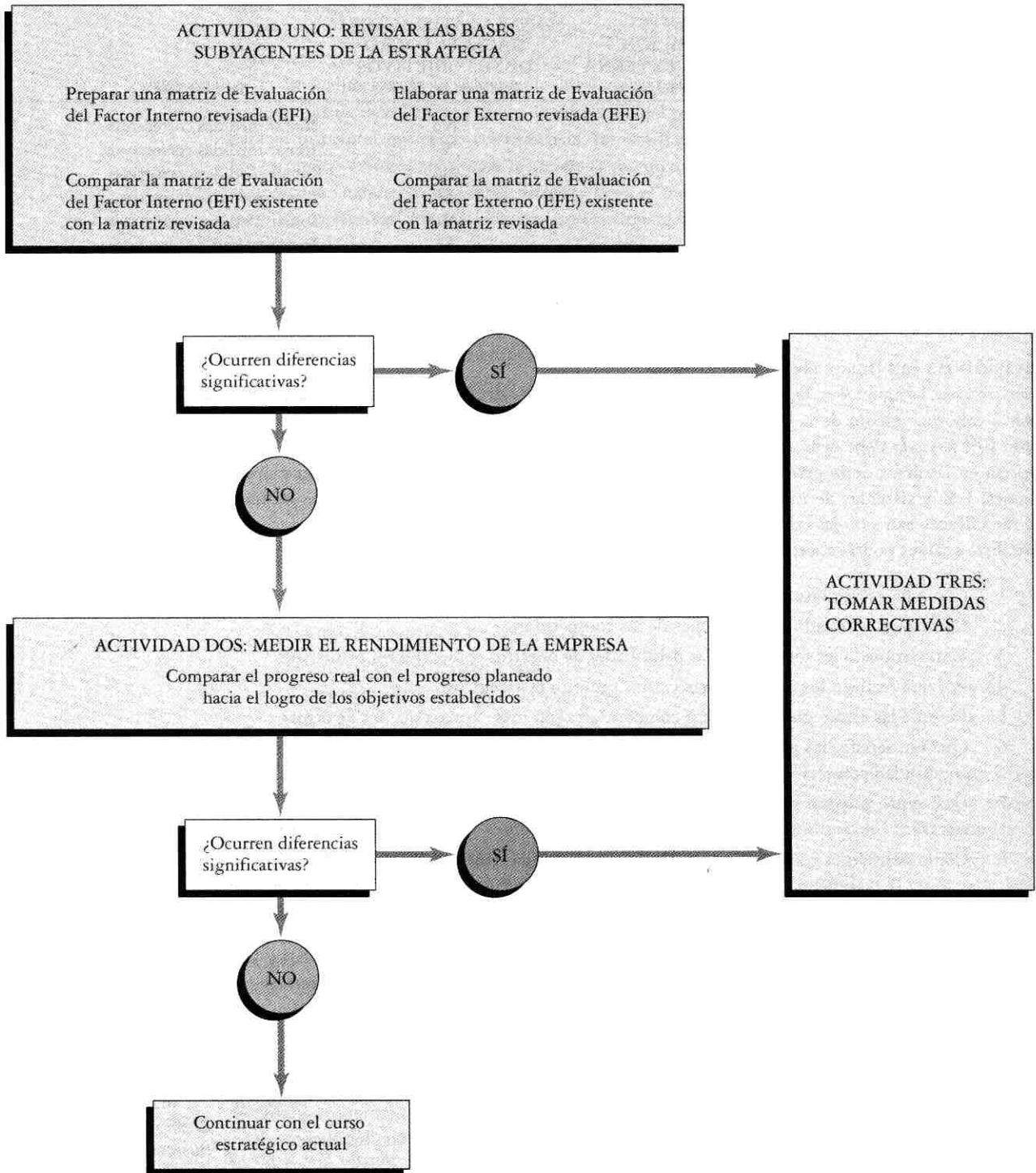
Las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas, que representan las bases de las estrategias presentes deben vigilarse en busca de cambios. En realidad, la cuestión no es si estos factores cambiarán, sino más bien cuándo cambiarán y de qué manera. Algunas preguntas clave que se deben abordar en la evaluación de las estrategias se presentan a continuación:

VISITE LA RED

El sitio Web de la Small Business Administration proporciona una descripción de 40 páginas del Plan de Negocios.
<http://www.sba.gov/starting/businessplan.html>

FIGURA 9-2

Diagrama de evaluación de la estrategia



1. ¿Son nuestras fortalezas internas aún fortalezas?
2. ¿Hemos agregado otras fortalezas internas? Si es así, ¿cuáles son?
3. ¿Son nuestras debilidades internas aún debilidades?
4. ¿Tenemos otras debilidades internas? Si es así, ¿cuáles son?
5. ¿Son nuestras oportunidades externas aún oportunidades?
6. ¿Existen ahora otras oportunidades externas? Si es así, ¿cuáles son?
7. ¿Son nuestras amenazas externas aún amenazas?
8. ¿Existen ahora otras amenazas externas? Si es así, ¿cuáles son?
9. ¿Somos vulnerables a una toma de control hostil?

Medición del rendimiento de la empresa

Otra actividad importante de evaluación de la estrategia es la *medición del rendimiento de la empresa*. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación del desempeño individual y el examen del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los objetivos tanto a largo como a corto plazo se utilizan con frecuencia en este proceso. Los criterios para la evaluación de las estrategias deben ser cuantificables y verificables con facilidad. Los criterios que pronostican resultados son más importantes que los que revelan lo que ya sucedió; por ejemplo, en lugar de sólo recibir la información de que las ventas en el último trimestre estuvieron 20% por debajo de lo esperado, los estrategas necesitan saber que las ventas en el próximo trimestre estarán 20% por debajo de la norma a menos que se tomen algunas medidas para contrarrestar la tendencia. En realidad, un control eficaz requiere de un pronóstico exacto.

La imposibilidad de progresar en forma satisfactoria hacia el logro de objetivos anuales o a largo plazo indica la necesidad de tomar medidas correctivas. Muchos factores, como las políticas poco razonables, los cambios inesperados en la economía, los proveedores o distribuidores poco confiables o las estrategias ineficaces, dan lugar a un progreso insatisfactorio hacia el logro de los objetivos. Los problemas surgen por la ineficacia (no hacer las cosas correctas) o la ineficiencia (hacer las cosas correctas en forma deficiente).

Determinar qué objetivos son más importantes, en la evaluación de las estrategias, es difícil. La evaluación de la estrategia se basa en criterios tanto cuantitativos como cualitativos. La selección de la serie exacta de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño, la industria, las estrategias y la filosofía de dirección de una empresa en particular; por ejemplo, una empresa que sigue una estrategia de recorte de gastos podría tener una serie completamente diferente de criterios de evaluación que una empresa que utiliza una estrategia de desarrollo de mercados. Los criterios cuantitativos que se utilizan de manera común para evaluar las estrategias son las razones financieras que los estrategas emplean para hacer tres comparaciones importantes: 1) la comparación del rendimiento de la empresa en distintos periodos; 2) la comparación del rendimiento de la empresa con el rendimiento de los competidores; y 3) la comparación del rendimiento de la empresa con los promedios industriales. Algunas razones financieras clave que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de la estrategia son los siguientes:

1. Rendimiento sobre la inversión (RSI).
2. Rendimiento sobre el capital contable (RSC).
3. Margen de utilidades.
4. Participación en el mercado.
5. Deuda y valor neto del capital.
6. Utilidades por acción.
7. Crecimiento de ventas.
8. Crecimiento de activos.

VISITE LA RED

Proporciona manuales de dirección estratégica con instrucciones detalladas para la planeación en ciertas entidades de Estados Unidos.
<http://www.opm.state.ct.us/mgmt/busguide/50states/guides.htm>
